

Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ

ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ: ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΘΕΜΑ:

**«ΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΤΑ ΟΡΓΑΝΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΣΤΟΝ 21ο ΑΙΩΝΑ»**

[Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΟΥΣ ΚΑΙ ΤΟ MANAGEMENT ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ]

Των Σπουδαστριών:

ΤΣΟΥΜΕΛΕΚΑ ΘΕΟΔΩΡΑ

ΓΚΑΡΤΖΟΝΙΚΑ ΜΑΡΙΑ



ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ:

κ. ΓΚΑΝΤΖΟΥΝΑ ΑΝΘΗ

ΠΑΤΡΑ 2002

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<u>ΠΡΟΛΟΓΟΣ</u>	5
<u>1° ΚΕΦΑΛΑΙΟ</u>	
Η ΦΥΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	7
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	7
Σύντομη αναδρομή στις προσπάθειες δημιουργίας θεωρίας μάνατζμεντ	8
Αναφορά σε μερικά σημαντικά κινήματα εφαρμοσμένης διοίκησης επιχειρήσεων	10
<i>Η συνεισφορά του κινήματος στην ποιότητα</i>	10
<i>Τα δεκατέσσερα σημεία του Deming</i>	11
<i>Η συνδρομή του Crosby</i>	13
<i>Η συνεισφορά του MC KINZEY: Επιδίωξη και αναζήτηση της τελειότητας</i>	14
<i>Η συνεισφορά του NAISBITT: Αναζητώντας τη μεγάλη εικόνα</i>	17
<i>Η συνεισφορά του Russel L. Ackoff: Η Δημοκρατική εταιρεία</i>	18
<u>2° ΚΕΦΑΛΑΙΟ</u>	
Η ΣΥΣΤΗΜΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ	20
Βασικές έννοιες	21
Η συστημική προσέγγιση	21
1. Συστημική σκέψη	22
2. Πληροφορική	23
Ορισμός και Φύση του Συστήματος	24
<i>Τα στοιχεία</i>	26
<i>Έλεγχος ή ανατροφοδότηση</i>	27
<i>Περιβάλλον</i>	28
ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ	29
ΓΕΝΙΚΗ ΣΥΣΤΗΜΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ (General Systems Theory)	30
ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΗ	32
α) Έλεγχος και πληροφορίες	33

β) Ζωντανό και μηχανικό	33
Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	33
α) Το παραδοσιακό μοντέλο: Η επιχείρηση ως νομικο-οικονομική μονάδα	33
β) Το σύγχρονο μοντέλο: Η επιχείρηση ως ανοιχτό σύστημα	34
Η επιχείρηση ως σύστημα	35
Το μάνατζμεντ	36
Εφαρμογές της συστημικής προσέγγισης στο μάνατζμεντ	38
α) Πρώτη φάση: Εννοιολογική διαμόρφωση	38
β) Δεύτερη φάση: ποσοτική μέτρηση	39
γ) Τρίτη φάση: μηχανογράφηση	41

3° ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΤΑ ΟΡΓΑΝΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	44
Ο Λογαριασμός Κερδών και Ζημιών	44
Ο Ισολογισμός	45
Ο Λογαριασμός Ταμειακών Ροών	46

4° ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΟΥ 21^{ου} ΑΙΩΝΑ	47
Το Σύστημα Ανίχνευσης του Έξω – Επιχειρησιακού Περιβάλλοντος (ΣΑΕΕΠ)	47
Η Ανθρωπότητα στην Ανατολή του 21 ^{ου} αιώνα	48
Το Κοινωνικό ΕΕΠ: Το Σφαιρικό Κεφάλαιο	50
Το Τεχνολογικό ΕΕΠ: Οι Έξυπνες Μηχανές	52
Το Οικολογικό Περιβάλλον: Οι Νέες Ευκαιρίες	54
Το Πολιτικό ΕΕΠ: Το Τέλος του Αυτοδύναμου Κράτους	55
Το Οικονομικό ΕΕΠ: Παγκόσμια και Περιφερειακή Οικονομία	55

5° ΚΕΦΑΛΑΙΟ

Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΤΟΝ 21° ΑΙΩΝΑ	57
ΣΦΑΙΡΙΚΟΤΗΤΑ	57
Τα αίτια της Σφαιρικότητας	58
Η ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ	58
Η έννοια της πληροφορίας	59
Η τεχνολογία των πληροφοριών ¹	60

6° ΚΕΦΑΛΑΙΟ

Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΥΘΥΓΡΑΜΜΙΣΗΣ	62
Ορισμός – Ιδιαιτερότητα	62
Η ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΥΘΥΓΡΑΜΜΙΣΗΣ (ΔΣΕ)	63
Η Στρατηγική Ευθυγράμμιση της Επιχείρησης στον 21° αιώνα	65

7° ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΤΟ MANAGEMENT ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ, Ο ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ ΟΙ ΕΥΘΥΝΕΣ ΤΟΥ	67
Το Management της Επιχείρησης, ο ρόλος και οι ευθύνες του	67
Ο ρόλος του Management	68
Η σπουδαιότητα του Management	69
Οι αποστολές του Μάνατζμεντ	71
Η ΠΡΩΤΗ ΔΟΥΛΕΙΑ: ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ	72
Η ΚΥΡΙΑ ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΕΙΝΑΙ ΝΑ ΜΑΝΑΤΖΑΡΕΙ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	73
ΜΑΝΑΤΖΑΡΙΣΜΑ ΤΩΝ ΜΑΝΑΤΖΕΡ	77
ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	80
Η ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΗ ΦΥΣΗ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	82
Οι ευθύνες του μάνατζμεντ	83

Η ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΠΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	89
ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΩΣ ΜΙΑ ΗΓΕΤΙΚΗ ΟΜΑΔΑ	91

8° ΚΕΦΑΛΑΙΟ

Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ –

ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΚΑΙ ΤΡΟΠΟΙ

ΤΡΟΠΟΙ ΣΚΕΨΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΛΗΨΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

ΓΡΑΜΜΙΚΟΣ ΤΡΟΠΟΣ ΣΚΕΨΗΣ

ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΟΣ ΤΡΟΠΟΣ ΣΚΕΨΗΣ

ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΕΝΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ

ΑΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΤΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ

ΕΠΙΠΕΔΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ Σ' ΕΝΑΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ

ΤΡΟΠΟΙ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

ΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ ΠΟΥ ΑΠΟΦΕΥΓΕΙ ΤΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ

ΣΤΕΛΕΧΟΣ ΠΟΥ ΛΥΝΕΙ ΤΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ

ΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ ΠΟΥ ΑΝΑΖΗΤΑ ΤΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Είναι γνωστό ότι ζούμε σε μια περίοδο ραγδαίων τεχνολογικών, οικονομικών, κοινωνικών και πολιτικών εξελίξεων, οι οποίες έχουν ως αποτέλεσμα την επίσης ραγδαία ανατροπή καθιερωμένων προτύπων και αντιλήψεων με συνέπεια το σήμερα να είναι τελείως διαφορετικό από το χθες και το αύριο να προβάλλει γεμάτο από αβεβαιότητας και απάθειες.

Κάτω από την επίδραση των εξελίξεων αυτών, οι σύγχρονοι οργανισμοί, ανεξάρτητα από το αν πρόκειται για επιχειρήσεις, Δημόσιες Υπηρεσίες, Νοσοκομεία ή άλλα ιδρύματα, αναζητούν νέους προσανατολισμούς, νέες οργανωτικές μορφές και προπαντός νέους τρόπους θεώρησης της αποστολής και της λειτουργίας τους μέσα σ' ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Οι σύγχρονες τάσεις που αναπτύσσονται προδιαγράφουν το δραστικό περιορισμό του μεγέθους των μεγάλων οργανισμών με οριζόντια, σε αντίθεση με την παραδοσιακή κάθετη, ανάπτυξη και τη διασύνδεσή τους μέσα σε ένα σύστημα δικτυωτής οργανώσεως και την ενίσχυση των συγκεντρωτικών τάσεων με αντίστοιχη εξασθένηση των αποκεντρωτικών, πράγμα που αποτελεί εντελώς νέο στοιχείο στην οργάνωση και λειτουργία των σύγχρονων οργανισμών. Οι αναδιαρθρώσεις αυτές προβλέπεται να συνδυαστούν και με τον αναπροσδιορισμό της αποστολής του παραδοσιακού management.

Με δεδομένο ότι η επιστημονική γνώση διπλασιάζεται, μέσα σε μια περίοδο 6 ως 10 ετών, η γνώση καθ' εαυτή αναδεικνύεται ως καθοριστικό στοιχείο στην ανάπτυξη της παραγωγής και της οικονομίας γενικότερα, περιορίζονται δραστικά τη σημασία και το ρόλο των κλασικών συντελεστών της παραγωγής (έδαφος – εργασία – κεφάλαιο). Η θέση αυτή από μόνη της προκαλεί επαναστατικές επιπτώσεις στις μέχρι σήμερα καθιερωμένες αντιλήψεις για το management, διότι η αποστολή του manager μέσα στο απόλυτα εξειδικευμένο περιβάλλον, προσδιορίζεται από την ανάγκη να κάνει αποτελεσματική χρήση της γνώσης και να την εντάξει στη διαδικασία της παραγωγής. Έτσι οι σύγχρονοι managers ανα-

δεικνύονται πλέον ως ηγετικές προσωπικότητες μέσα στην κοινωνία των οργανισμών, ενώ το management καθ' εαυτό εξελίσσεται σ' ένα σύγχρονο επάγγελμα που απαιτεί βαθειά γνώση των εξελίξεων και του τομέα απασχολήσεώς του, σε συνδυασμό με την ικανότητα να κατευθύνει τους ανθρώπους μέσα σ' ένα πλήρως εκσυγχρονισμένο εργασιακό περιβάλλον.

Για να ανταποκριθεί το σύγχρονο management στην αποστολή του αυτή, θα πρέπει να μετακινηθεί από τις μηχανιστικές αντιλήψεις και να επικεντρώσει το ενδιαφέρον του στο άτομο το οποίο αποτελεί φορέα της εξειδικευμένης επιστημονικής γνώσης.

1° ΚΕΦΑΛΑΙΟ

Η ΦΥΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σίγουρα ο 20ός αιώνας θα χαρακτηριστεί από τους ιστορικούς ως ο αιώνας των οργανισμών γενικά και των κερδοσκοπικών επιχειρήσεων ειδικότερα. Η εποχή θα αποτελέσει το σημείο στην καμπύλη της εξέλιξης, όπου ο άνθρωπος παρέδωσε την επιβίωσή του στα χέρια συλλογικών οργανισμών. Οι οργανισμοί αυτοί, που ξεκίνησαν ως εθελοντικές ενώσεις δύο ή περισσότερων γειτόνων και αποσκοπούσαν την αλληλοβοήθεια, εξελίχθηκαν τελικά σε αυτόβουλες οντότητες που, ούτε λίγο ούτε πολύ, υπαγορεύουν στον άνθρωπο αιτήματα που κατά καιρούς μπορεί να φτάνουν σε σημείο να ανταγωνίζονται ανθρωπίνες φιλοδοξίες και ανάγκες.

Οι επιστημονικές ανακαλύψεις των τελευταίων δεκαετιών του 19ου και των πρώτων δεκαετιών του 20ού αιώνα απέκτησαν πρακτικές εφαρμογές. Η Ιδιωτική Κερδοσκοπική Επιχείρηση (ΙΚΕ) ήταν ο μηχανισμός που μετέτρεψε τις επιστημονικές εφευρέσεις σε πρακτικές μηχανές και σε συστήματα, τα οποία παρήγαγαν τα προϊόντα που ο άνθρωπος χρειαζόταν για να ικανοποιήσει τις ολοένα αυξανόμενες ανάγκες και επιθυμίες του. Όσο περισσότερο χρησιμοποιούσε αυτούς τους μηχανισμούς ο άνθρωπος τόσο αύξανα την εξάρτησή του από αυτούς. Όσο πιο πολύ εξαρτούσε την ικανοποίηση των καθημερινών αναγκών του από τις επιχειρήσεις, τόσο αυτές γίνονταν όλο και περισσότερο σημαντικές και προσδιοριστικές. Σήμερα ο άνθρωπος έχει πλέον φτάσει σε τέτοιο σημείο, που είναι κυριολεκτικά ανίκανος να εξοικονομήσει τα προς το ζην χωρίς τη βοήθεια μιας ή περισσότερων επιχειρήσεων. Στην πραγματικότητα, η ίδια η ζωή του σημερινού ανθρώπου εξαρτάται από την ΙΚΕ. Επιπλέον έχει αποδειχτεί, πέρα από κάθε αμφιβολία, ότι όσο πιο μεγάλο ρόλο παίζει η ΙΚΕ σε μια κοινωνία, τόσο πιο αναπτυγμένη οικονομικά θεωρείται η χώρα και τόσο πιο εύκολα ζουν οι κάτοικοί της.

Η σημασία της ΙΚΕ για τον άνθρωπο αναγνωρίστηκε πολύ νωρίς από φιλοσόφους και επιστήμονες. Σήμερα θα μπορούσε κανείς να ισχυριστεί ότι οι συζητήσεις και μελέτες για το ρόλο και τη σημασία της ΙΚΕ καταναλώνουν το μεγαλύτερο ποσοστό χρόνου, τόσο σε ιδιωτικές συναντήσεις όσο και σε συναντήσεις εθνικών και διεθνών δημοσίων και ιδιωτικών οργάνων.

Η οργανωμένη μελέτη της ΙΚΕ είναι προϊόν του αιώνα μας. Μέχρι τις αρχές του 20ού αιώνα η ΙΚΕ ήταν το αντικείμενο μελέτης των κλασικών οικονομολόγων, που την έβλεπαν σαν μια παθητική, αδρανή, και απαθή οντότητα που ακολουθούσε τις διαταγές της «αοράτου χειρός». Ήταν η αγορά που επέβαλε στην ΙΚΕ τι, πόσο και πότε θα παράγει και πόσο θα κερδίζει απ' όλη τη διαδικασία δημιουργίας πλούτου.

Ο F.W. Taylor θεωρείται ο πρόδρομος της σημερινής επιστήμης της οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων. Η σύντομη αλλά πολύμορφη και πολύχρωμη ιστορία της προσπάθειας των μυριάδων επιστημόνων να δημιουργήσουν μια πειστική και χρήσιμη θεωρία της φύσης και του ρόλου της ΙΚΕ στη ζωή του ανθρώπου αντικατοπτρίζεται στα διάφορα ονόματα που έχουν δώσει σ' αυτή την προσπάθεια.

Σύντομη αναδρομή στις προσπάθειες δημιουργίας θεωρίας μανάτζμεντ

Οι οικονομολόγοι ήταν οι πρώτοι επιστήμονες που δημιούργησαν μια θεωρία ειδικά για την ΙΚΕ και την ονόμασαν Μικροοικονομική ή Θεωρία της Επιχείρησης. Αυτή η θεωρία προσπάθησε να εξηγήσει: 1) τον τρόπο επικοινωνίας της ΙΚΕ με την αγορά, δηλαδή πώς ορίζει την τιμή και 2) πώς προσδιορίζει τα εσωτερικά της σε σχέση με το κόστος χρήσης των βασικών συντελεστών παραγωγής, έτσι ώστε να πετύχει τον επιθυμητό σκοπό της που είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους, δηλαδή της διαφοράς των εσόδων που αποφέρουν οι πωλήσεις των προϊόντων της από το κόστος των συντελεστών παραγωγής. Αργότερα οι οικονομολόγοι δημιούργησαν τη θεωρία των Βιομηχανικών Οργανισμών, η οποία προσπάθησε να συμπεριλάβει στην κοστολόγηση και κάθε άλλο κόστος εκτός

από το παραδοσιακό κόστος των βασικών συντελεστών παραγωγής. Αυτό το κόστος ονομάζεται Κόστος Ανταλλαγής (Transaction Costs) και αφορά στα έξοδα επικοινωνία μιας επιχείρησης με άλλες επιχειρήσεις και οργανισμούς με τους οποίους υπάρχει συνεχής επικοινωνία. Την πιο σημαντική και επίπονη προσπάθεια κατέβαλαν επιστήμονες που διαπίστωσαν πως η εξήγηση των οικονομολόγων δεν ανταποκρινόταν στην πολύπλοκη πραγματικότητα των ΙΚΕ.

Οι θετικοί επιστήμονες: Οι πρώτοι που έδειξαν ενδιαφέρον ήταν οι μηχανικοί οι οποίοι είχαν κληθεί να οργανώσουν την παραγωγή που είχε αρχίσει να μηχανοποιείται. Στην προσπάθειά τους να ικανοποιήσουν τη βασική οικονομική αρχή της μέγιστης αποδοτικότητας, ανακάλυψαν ότι ένας από τους τρεις βασικούς συντελεστές παραγωγής, ο άνθρωπος, δεν υπάκουε τυφλά στους οικονομικούς νόμους. Έτσι, λοιπόν, το ενδιαφέρον στράφηκε προς αυτόν το συντελεστή της παραγωγής, δηλαδή τον άνθρωπο (εργασία). Φυσικά ο μηχανικός είδε τον άνθρωπο σαν μια άλλη μηχανή. Βασισμένος στην επιστήμη της φυσικής, ο μηχανικός άρχισε να μετράει τις διάφορες κινήσεις του εργαζόμενου, έχοντας ως σκοπό την ελαχιστοποίηση του αριθμού των κινήσεων και του χρόνου καθεμιάς, αλλά και του συνολικού χρόνου που απαιτείται για την ολοκλήρωση ενός έργου.

Οι κοινωνικοί επιστήμονες: Η δεκαετία του '30 έφερε τον ψυχολόγο μέσα στο εργοστάσιο. Ο εργαζόμενος είχε ενοχληθεί από τη συνεχή παρακολούθηση που υφίστατο από το μηχανικό και τους ειδήμονες της αποδοτικότητας και είχε αρχίσει να αντιδρά. Το σύνολο των επιστημονικών προσπαθειών που είχαν το εργαζόμενο στο επίκεντρο ονομάστηκε Ανθρώπινες Σχέσεις. Χρησιμοποιώντας τις βασικές θεωρίες της ψυχολογίας και κοινωνιολογίας, ο κοινωνικός επιστήμονας, ένας χαρακτηρισμός που δόθηκε σ' όποιον ασχολήθηκε με τη ζωή του ανθρώπου μέσα σε οργανωμένο σύνολο, όπως ένα νοσοκομείο, ένα σχολείο ή μια ΙΚΕ, επιδίωξε τη μεγιστοποίηση της ικανοποίησης του εργαζομένου. Μετά την εξαιρετική επιτυχία που γνώρισε το πείραμα του Hawthorn της Western Electric Corporation, η προσοχή της Επιστήμης της διοίκησης επιχειρήσεων (μάνατζμεντ) στράφηκε

προς τη δημιουργία ενός εσωτερικού κλίματος στην ΙΚΕ που θα προσέφερε ικανοποίηση στον εργαζόμενο.

Οι πολυ-επιστήμονες ή διεπιστήμονες: Σήμερα, και ενώ έχουν περάσει περισσότερα από πενήντα χρόνια από την εποχή της σχολής των Ανθρωπίνων Σχέσεων, υπάρχουν τόσες προσεγγίσεις μάνατζμεντ, όσοι και οι επιστήμονες και πρακτικοί που ασχολούνται με το θέμα της φύσης και του ρόλου της ΙΚΕ.

Κάτω από το όνομα «Σύγχρονη θεωρία μάνατζμεντ» στεγάζονται η Θεωρία Συστημάτων, η Θεωρία της Δυνατότητας, η Θεωρία Συμπεριφοράς και αναρίθμητες άλλες έννοιες που ξεφυτρώνουν καθημερινά προκαλώντας αναστάτωση, και γίνονται της μόδας όπως: Μάνατζμεντ με Στόχους, Μάνατζμεντ με τη Φυσική Παρουσία, Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας και πολλά άλλα.

Αναφορά σε μερικά σημαντικά κινήματα εφαρμοσμένης διοίκησης επιχειρήσεων

Οι δεκαετίες του '80 και του '90 γνώρισαν πληθώρα θεωρήσεων και μοντέλων για τις ιδανικές επιχειρήσεις. Στη συνέχεια παρουσιάζεται περιληπτικά μια γενική εικόνα των πιο γνωστών ή δημοφιλών προσεγγίσεων. Η επιλογή των εργασιών έγινε με βάση την ευρύτητα της απήχησης που είχαν στον επιχειρησιακό κόσμο που ασχολείται με την πραγματική διοίκηση επιχειρήσεων. Η ανασκόπηση δεν είναι ούτε πλήρης ούτε εξαντλητική, απλώς έχει καλύψει σχεδόν όλο το πεδίο.

Η συνεισφορά του κινήματος στην ποιότητα

Ένα από τα σημαντικότερα κινήματα εφαρμοσμένης διοίκησης επιχειρήσεων, και ίσως το σημαντικότερο, είναι το κίνημα Ποιότητας. Το κίνημα αυτό, που ξεκίνησε στα μέσα της δεκαετίας του '60 με τα επιτεύγματα των Αμερικανών συμβούλων επιχειρήσεων Edward Deming, Joseph M. Juran και Armand V. Feigenbaum, άρχισε να πιάνει ρίζες τη δεκαετία του '70 με την εργασία – ορόσημο του Philip B. Crosby, Η Ποιότητα δεν κοστίζει: Η Τέχνη Εξασφάλισης της Ποιότητας, που δημοσιεύτηκε το 1970.

Το κίνημα έφθασε στο ζενίθ του τη δεκαετία του '80 όταν έγινε ευρύτατα γνωστό με το όνομα Total Quality Management, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Θα πρέπει να επισημανθεί ότι το κίνημα Ποιότητα μπορεί να θεωρηθεί πως αποτελεί τον τέταρτο σταθμό στην πορεία της δημιουργίας αποδοτικών επιχειρήσεων και οργανισμών γενικότερα.

Πρώτος σταθμός αυτής της πορείας, στις αρχές του αιώνα μας, ήταν η Επιστημονική Διοίκηση. Στη συνέχεια περάσαμε στο κίνημα των Ανθρωπίνων Σχέσεων της δεκαετίας του '30, και η πορεία κατέληξε στην προσπάθεια Ποσοτικοποίησης της Διοίκησης της δεκαετίας του '50 και '60.

Φυσικά είναι αδύνατον να καλυφθεί με κάθε λεπτομέρεια το κίνημα Ποιότητα. Γι' αυτό θα αρκεστούμε σε μια σύντομη ανασκόπηση των κυριότερων σημείων που έχουν ιδιαίτερη σημασία για τον Έλληνα μάνατζερ. Ειδικότερα θα παρουσιάσουμε με συντομία την προσφορά των Deming και Crosby.

Τα δεκατέσσερα σημεία του Deming

Ο ορισμός του Deming για την ποιότητα είναι:

Ποιότητα είναι αυτό που ικανοποιεί τις ανάγκες του πελάτη

Αναφέρουμε μερικά παραδείγματα: τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, η διαθεσιμότητά του στην αγορά και η τιμή του.

Με βάση αυτό τον ορισμό ο Deming προσφέρει τη δική του προσέγγιση για την επίτευξη της ποιότητας, με τα 14 σημεία για τα οποία θεωρεί υπεύθυνη την ανώτερη διοίκηση.

Τα 14 σημεία του Deming είναι τα εξής:

1. Σταθεροποίησε το σκοπό σου. Έτσι, θα βελτιωθούν τα προϊόντα και οι υπηρεσίες. Προχώρα σε μεταρρυθμίσεις. Παραχώρησε πόρους για μακροχρόνιο προγραμματισμό, έρευνα και εκπαίδευση.
2. Υιοθέτησε τη νέα φιλοσοφία. Μην αποδέχεσαι τα συνηθισμένα λάθη και ελαττώματα.

3. Σταμάτα να εξαρτάσαι από τις μαζικές ποιοτικές επιθεωρήσεις. Οι επιθεωρήσεις δεν βελτιώνουν την ποιότητα. Η ποιότητα ενσωματώνεται στο προϊόν και δεν μπορεί να μπει στο προϊόν εκ των υστέρων με την επιθεώρηση.
4. Σταμάτα τη συνήθεια να απονέμεις δουλειά βασιζόμενος μόνο στην τιμή. Ελαχιστοποίησε το συνολικό κόστος συνεργαζόμενος μόνο με ένα προμηθευτή.
5. Προχώρα στη σταθερή και μόνιμη βελτίωση κάθε διαδικασίας προγραμματισμού, παραγωγής και εξυπηρέτησης. Βελτίωνε συνεχώς κάθε μέθοδο εξέτασης και προσδιόρισε προβλήματα από το πρώτο στάδιο σχεδιασμού μέχρι και το τελευταίο στάδιο της διανομής στον πελάτη.
6. Καθιέρωσε την επιμόρφωση στη δουλειά. Στην Ιαπωνία τα στελέχη αρχίζουν τη σταδιοδρομία τους με μακροχρόνια μαθητεία. Εργάζονται στις προμήθειες, στο λογιστήριο, στη διανομή και στις πωλήσεις.
7. Υιοθέτησε και καθιέρωσε την ηγεσία. Η εργασία των στελεχών δεν είναι επιστασία αλλά ηγεσία.
8. Διώξε το φόβο. Κανείς δεν μπορεί να αποδώσει αν δεν αισθάνεται ασφαλής.
9. Γκρέμισε τα στεγανά μεταξύ διαφορετικών τμημάτων. Δημιούργησε ομάδες τις οποίες θα απαρτίζουν μέλη απ' όλα τα τμήματα της επιχείρησης για να προλαμβάνουν και να λύνουν τα προβλήματα.
10. Εξάλειψε τα σλόγκαν, τις παραινέσεις και τους στόχους των εργαζομένων. Αφίσες και σλόγκαν ποτέ δεν βοήθησαν κάποιον να κάνει τη δουλειά του καλύτερα.
11. Εξάλειψε τις αριθμητικές ποσοτώσεις για τους εργάτες και τα στελέχη.
12. Εξάλειψε τα εμπόδια που στερούν από τους ανθρώπους την υπερηφάνεια για τη δουλειά τους. Εγκατάλειψε το ετήσιο σύστημα αξιολόγησης.
13. Καθιέρωσε ένα σοβαρό και ακμαίο πρόγραμμα εκπαίδευσης και αυτοβελτίωσης για τον καθένα.

14. Ενθάρρυνε τον καθένα να δουλέψει για την επιτυχία αυτής της μεταρρύθμισης.

Η συνδρομή του Crosby

Η σημαντικότερη συνεισφορά του Crosby έγκειται στην αλλαγή της αντίληψης για την ιδέα της ποιότητας. Ο Crosby ξεκινάει τη διαπραγμάτευση του θέματος ποιότητα παρουσιάζοντας πέντε κοινές λανθασμένες υποθέσεις σχετικά με την ποιότητα. Η πρώτη λανθασμένη υπόθεση είναι ο ορισμός της λέξης.

Ο Crosby μας συμβουλεύει, όταν χρησιμοποιούμε τη λέξη ποιότητα, να έχουμε στο νου μας ότι: η ποιότητα δεν είναι η συμφωνία με τις προδιαγραφές.

Η δεύτερη λανθασμένη υπόθεση που κάνουμε σχετικά με την ποιότητα είναι ότι η ποιότητα είναι κάτι ακαθόριστο και ασαφές και γενικά κάτι που δεν μπορεί να μετρηθεί.

Η ποιότητα, λέει ο Crosby, μετριέται με: τα έξοδα που επιφέρει η ασυμφωνία με τις προδιαγραφές – το κόστος του να κάνει κανείς πράγματα με λάθος τρόπο.

Φυσικά η δυνατότητα μέτρησης του κόστους που έχει η ασυμφωνία με τις προδιαγραφές προϋποθέτει ότι τα κριτήρια και οι μονάδες μέτρησης, που συνήθως είναι αναπόσπαστα τμήματα των προδιαγραφών, έχουν συμφωνηθεί εκ των προτέρων μεταξύ των συνεργαζόμενων μελών.

Το τρίτο λάθος σχετικά με την ποιότητα γίνεται όταν υποθέτουμε ότι οι ενέργειες που αποσκοπούν στη βελτίωση της ποιότητας συνιστούν σπατάλη ή είναι αντισυμβαλλόμενες.

Η τέταρτη λανθασμένη υπόθεση που δημιουργεί προβλήματα υποστηρίζει ότι όλα τα προβλήματα ποιότητας προέρχονται από τους εργάτες, ειδικά απ' αυτούς που ασχολούνται με την παραγωγή. Η συμβουλή του Crosby είναι ότι για να βρει κανείς το πραγματικό αίτιο της μη αποδεκτής ποιότητας, θα πρέπει να ψάξει κάπου αλλού, εκτός από το σημείο που έχει εντοπιστεί η ασυμφωνία με τις προδιαγραφές. Ο Crosby λέει πως ψάχνοντας κανείς το κάπου αλλού, κάνει ανακα-

λύψεις: οι αιτίες των περισσότερων δαπανηρών προβλημάτων βρίσκονται στην άλλη άκρη του μολυβιού και του τηλεφώνου.

Τέλος, η πέμπτη λανθασμένη υπόθεση σχετικά με την ποιότητα είναι ότι η ποιότητα ξεκινάει από το τμήμα ποιότητας. Δηλαδή πρόβλημα ποιότητας είναι στην πραγματικότητα προβλήματα λογιστικά, παραγωγής, σχεδιασμού, γενικής διοίκησης κ.α.

Για τον Crosby το μάνατζμεντ που γίνεται σύμφωνα με τη θεωρία της Ποιότητας είναι: ένας συστηματικός τρόπος που εγγυάται ότι οι καθημερινές δραστηριότητες μιας επιχείρησης λειτουργούν και διεκπεραιώνονται όπως έχουν σχεδιαστεί.

Η συνεισφορά του MC KINZEY: Επιδίωξη και αναζήτηση της τελειότητας

Στις αρχές του 1980 οι Thomas J. Peters και Robert H. Waterman Jr., συνεργάτες της συμβουλευτικής εταιρείας Mc Kinzey and Company, παρατήρησαν ένα φαινόμενο που μέχρι τότε θεωρούνταν αρκετά ασυνήθιστο. Οι συχνές επαφές με τους πελάτες της Mc Kinzey τους έδωσαν την ευκαιρία να παρακολουθήσουν από κοντά τη συμπεριφορά εργαζομένων όλων των βαθμίδων σε πολλές επιχειρήσεις.

Μέσα από τις πολλές εμπειρίες τους ανακάλυψαν ότι η εξαιρετικά θετική συμπεριφορά που επιδείκνυαν απλοί εργαζόμενοι προς τον πελάτη αποτελούσε την καλύτερη ένδειξη για τη διάκριση των επιχειρήσεων. Επιπλέον παρατήρησαν πως η επιχειρησιακή απόδοση των επιχειρήσεων όπου εργάζονταν αυτοί οι εξαιρετικοί εργαζόμενοι ήταν εξίσου εξαιρετική.

Τελικά κατέληξαν στο εξής συμπέρασμα: οι επιχειρήσεις που διακρίνονται φαίνεται πως με κάθε τρόπο προάγουν την καλλιέργεια, ανατροφή, ενθάρρυνση, υπόθαλψη και περίθαλψη κάποιων συνεργατών που αποκαλούνται «πρωταθλητές των προϊόντων». Είναι οι άνθρωποι που η πίστη στις ιδέες τους τους επιτρέπει να φτάνουν σε σημείο να παίρνουν πρωτοβουλίες, να παραβλέπουν τη γρα-

φειοκρατία και να κατευθύνουν τα προϊόντα τους μέσα στο επιχειρησιακό σύστημα και στον τελικό αποδέκτη, τον πελάτη.

Χρησιμοποίησαν αυτές τις εμπειρίες για να ξεκινήσουν μια μακροχρόνια μελέτη που αποσκοπούσε στην επισήμανση των κοινών χαρακτηριστικών των επιχειρήσεων που είχαν 1) ιδιαίτερα άξιους συνεργάτες και 2) εξαιρετη χρηματοοικονομική αποδοτικότητα.

Η μεθοδολογία που ακολούθησε η έρευνα είναι εμπειρική και βασίζει τη συλλογή δεδομένων στην προσωπική παρατήρηση μέσω συνεντεύξεων σε συνδυασμό με ανάλυση επιχειρησιακών αρχείων. Η επιλογή των επιχειρήσεων που συμπεριλήφθηκαν στην έρευνα έγινε με βάση τα παρακάτω κριτήρια:

Κατηγορία Α'. Ανάπτυξη και μακροχρόνια αξία

1. Συνεχής αύξηση ενεργητικού (1961–1980)
2. Συνεχής αύξηση κεφαλαίων (1961–1980)
3. Σχέση μεταξύ «τιμής αγοράς μετοχών» και «τιμής βιβλίων».

Κατηγορία Β'. Απόδοση κεφαλαίων και ενεργητικού

1. Απόδοση κεφαλαίου (καθαρό εισόδημα/σύνολο επένδυσης) (1961–1980)
2. Μέση απόδοση ιδίως κεφαλαίων (1961–1980)
3. Μέση απόδοση πωλήσεων (καθαρό εισόδημα/πωλήσεις) (1961–1980)

Οι συγγραφείς οργάνωσαν τα ευρήματα που συγκέντρωσαν από αυτές τις ξεχωριστές επιχειρήσεις σε οχτώ κατηγορίες. Οι κατηγορίες αυτές έγιναν γνωστές ως οι Οκτώ Βασικές Αρχές του Μάνατζμεντ, και είναι οι εξής:

- | | |
|----------------------|--|
| 1. Τάση για δράση | Προτίμηση στη δράση: να κάνει κάποιος κάτι, ότι να 'ναι, αντί να συζητάει συνεχώς, μεταφέροντας ερωτήσεις από τον έναν αρμόδιο στον άλλον ή από τη μια επιτροπή στην άλλη. |
| 2. Κοντά στον πελάτη | Γνώση των επιθυμιών του πελάτη και ικανοποίηση των αναγκών του. |

3. Αυτονομία και επιχειρηματικό πνεύμα
Σπάσιμο της επιχείρησης σε μικρότερες μονάδες και ενίσχυση της ανεξάρτητης και ανταγωνιστικής σκέψης.
4. Παραγωγικότητα μέσω των ανθρώπων
Συνειδητοποίηση από τους εργαζόμενους της σημασίας που έχει η μεγιστοποίηση της προσπάθειάς του και της συμμετοχής τους στην ανταμοιβή από την επιτυχία της επιχείρησης.
5. Πρακτικό προσανατολισμό, αξιολογική διοίκηση
Επιμονή στο ότι τα ανώτερα στελέχη θα είναι πάντα ενημερωμένα για τις βασικές ενέργειες της επιχείρησης.
6. Εξειδικευμένη δραστηριότητα
Κρατήσου σ' αυτό που η επιχείρηση ξέρει καλύτερα.
7. Απλή δομή, λιτό προσωπικό
Λίγες διοικητικές βαθμίδες, λίγα άτομα στη κορυφή
8. Χαλαρή και ταυτόχρονα συμπαγής παιδεία
Ενθάρρυνση ενός κλίματος που συνδυάζει την αφοσίωση στις κεντρικές αξίες της επιχείρησης και την αντοχή όλων των συνεργατών που ασπάζονται αυτές τις αξίες.

Σύμφωνα με την γνώμη των ερευνητών, τα οκτώ αυτά κοινά χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων που διακρίθηκαν συνθέτουν την επιχειρησιακή κουλτούρα, δηλαδή ένα σύνολο συνηθειών, εθίμων και τρόπων συμπεριφοράς που χαρακτηρίζει τη φιλοσοφία της διοίκησης και προσδιορίζει το όλο ενδο-επιχειρησιακό κλίμα.

Η συνεισφορά του NAISBITT: Αναζητώντας τη μεγάλη εικόνα

Οι εργασίες του John Naisbitt έχουν ως αποκλειστικό αντικείμενο την αποτύπωση της ευρύτερης κοινωνίας μέσα στην οποία λειτουργεί η επιχείρηση. Η βασική ιδέα του Naisbitt είναι πως οτιδήποτε απασχολεί μια κοινωνία θα βρει κάποιον τρόπο να «αποτυπωθεί».

Ο Naisbitt, βασίστηκε στην επίσης λογική υπόθεση ότι μια επιχείρηση δημιουργείται, επιβιώνει και ευημερεί επειδή ικανοποιεί μια κοινωνική ανάγκη, και θεώρησε ότι οι διοικήσεις των επιχειρήσεων θα πρέπει να ασχολούνται με την έγκαιρη μελέτη και ανάγνωση των τάσεων των κοινωνιών στα πλαίσια των οποίων επιδιώκουν την επιβίωσή τους.

Το πρώτο έργο του Naisbitt, Μεγατάσεις, δημοσιεύτηκε το 1982 και έγινε αμέσως μπεστ σέλλερ.

Οι δέκα μεγατάσεις του Naisbitt είναι οι παρακάτω:

1. Από τη βιομηχανική κοινωνία προς τη κοινωνία της πληροφορικής.
2. Από τη βίαιη τεχνολογία προς την υψηλή τεχνολογία και την υψηλή επαφή.
3. Από την εθνική οικονομία προς την παγκόσμια οικονομία.
4. Από τη βραχυχρόνια σκέψη προς τη μακροχρόνια σκέψη.
5. Από τη συγκέντρωση προς την αποκέντρωση.
6. Από τη δημόσια βοήθεια στην αυτοβοήθεια.
7. Από την αντιπροσωπευτική δημοκρατία προς τη συμμετοχική δημοκρατία.
8. Από τις ιεραρχίες προς τα δίκτυα.
9. Από το Βορρά προς το Νότο.
10. Από το «ή αυτό ή το άλλο» προς τις πολλαπλές εναλλακτικές.

Μια γρήγορη ματιά στα παραπάνω είναι αρκετή για να πείσουν τον καθένα ότι κατά τη δεκαετία του '80 και οι δέκα σχεδόν μεγατάσεις λίγο πολύ προκάλεσαν εξίσου σημαντικές αλλαγές.

Ο Naisbitt δημοσίευσε σε λιγότερο από δέκα χρόνια και το δεύτερο βιβλίο του με τίτλο «Μεγατάσεις του 2000», οι οποίες είναι οι εξής:

1. Η καλπάζουσα παγκόσμια οικονομία της δεκαετίας '90.

2. Η αναγέννηση των καλών τεχνών.
3. Η ανάδυση του σοσιαλισμού της ελεύθερης αγοράς
4. Παγκόσμιοι τρόποι ζωής και εθνικιστικός πολιτισμός.
5. Η ιδιωτικοποίηση της κοινωνίας της πρόνοιας.
6. Η ανατολή του λεκανοπεδίου του Ειρηνικού Ωκεανού.
7. Η δεκαετία της γυναίκας στην ηγεσία.
8. Η εποχή της βιολογίας.
9. Η αναζωογόνηση της θρησκείας στη νέα χιλιετία.
10. Ο θρίαμβος του ατόμου.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, ο άνθρωπος της κοινωνίας του 2000 θα είναι πιο ελεύθερος και πιο απελευθερωμένος. Η ελευθερία θα έρθει από την κατάρρευση της κομμουνιστικής θεωρίας της πρώην Σοβιετικής Ένωσης και την αποκρατικοποίηση στις άλλες μη κομμουνιστικές χώρες. Η απελευθέρωση θα προκύψει ως συνέπεια του αισθήματος από τη συμμετοχή της γυναίκας στην ηγεσία των διαφόρων οργανισμών, των επιτευγμάτων της βιολογίας, της αναγέννησης των καλών τεχνών, της θρησκευτικής αφοσίωσης και φυσικά από το θρίαμβο του ατόμου.

Η συνεισφορά του Russel L. Ackoff: Η Δημοκρατική εταιρεία

Η Δημοκρατική εταιρεία συγκεντρώνει την επί σχεδόν μισό αιώνα συνδρομή του Ackoff στην επιστήμη οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων. Η Δ.Ε. δεν ενδιαφέρει μόνο τα ανώτατα στελέχη αλλά και τα στελέχη που ασχολούνται με: 1) το σχεδιασμό της επιχείρησης ή του οργανισμού, 2) τη στρατηγική ή πολιτική της επιχείρησης ή του οργανισμού, 3) την επιχειρησιακή ποιότητα ή ποιότητα εργασίας και τέλος, 4) την εκπαίδευση και επιμόρφωση στελεχών.

Σύμφωνα με τον Ackoff, η φαινομενική επιδείνωση της κατάστασης των επιχειρήσεων δεν αποτελεί ένα πρόβλημα, αλλά πολυσύνθετα συστήματα αλληλοεξαρτώμενων προβλημάτων, τα οποία ονομάζει «μπερδέματα ή κυκεώνες».

Δεν μπορούμε να διαχειριστούμε αυτούς τους κινδύνους με το να τους διαχωρίζουμε στα συστατικά τους και να λύνουμε κάθε πρόβλημα ξεχωριστά.

Ο τρόπος με τον οποίο αλληλοεπιδρούν τα προβλήματα και οι λύσεις τους έχουν πολύ μεγαλύτερη σημασία από τον τρόπο με τον οποίο δρουν ξεχωριστά. Οι σημερινοί αυτοί κινδύνους έχουν ριζώσει βαθιά στην κοινωνία μας και μόνο μια ριζική μετατροπή της οικονομίας μας και των διαφόρων οργανισμών της θα μπορέσει να αντιστρέψει τις σύγχρονες τάσεις επιδείνωσης.

2° ΚΕΦΑΛΑΙΟ

Η ΣΥΣΤΗΜΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ

Σ' αυτό το κεφάλαιο θα παρουσιάσουμε τις βασικές έννοιες της συστημικής θεωρίας ή προσέγγισης που διαμορφώθηκε και επικράτησε ως μια κοσμοθεωρία μελέτης και διοίκησης μιας επιχείρησης.

Η συστημική θεωρία θα παίξει πολύ μεγάλο ρόλο στην προσπάθεια να δημιουργηθεί η επιχείρηση του 21^{ου} αιώνα. Γι' αυτό το λόγο θα πρέπει να γίνουν κατανοητές οι βασικές αρχές της και η εφαρμογή της στο μάνατζμεντ.

Σκοπός αυτού του κεφαλαίου είναι να εξηγήσει τη συστημική θεωρία και τις εφαρμογές της στη διοίκηση των οργανισμών. Οι όροι «συστημικός τρόπος» και «συστήματα» έχουν διαφορετική σημασία στην επιστήμη της διοίκησης επιχειρήσεων. Γι' αυτό το λόγο θα ξεκινήσουμε αυτή τη μελέτη εξηγώντας και αναπτύσσοντας τη συστημική προσέγγιση ως νοοτροπία (συστημική σκέψη) και ως ειδικευμένη τεχνολογία (πληροφορική).

Γνωρίζοντας την παραπάνω διάκριση, θα συγκεντρώσουμε τη προσοχή μας σε ένα από τα σπουδαιότερα σημεία αυτής της ανάλυσης, την έννοια του όρου «σύστημα». Θα αναλύσουμε τα κύρια στοιχεία καθώς επίσης και το περιβάλλον των συστημάτων. Με τη βοήθεια μιας «σχηματικής παράστασης» η περιγραφή ενός απλού συστήματος θα μας δώσει μια ξεκάθαρη άποψη των στοιχείων και του περιβάλλοντος των συστημάτων. Στη συνέχεια θα ασχοληθούμε με δύο σημαντικές θεωρίες: 1) τη γενική θεωρία των συστημάτων και 2) την κυβερνητική. Στο κεφάλαιο με τίτλο «εξέλιξη της θεωρίας συστημάτων» θα παρουσιάσουμε σύντομα τις πηγές και την εξέλιξη της γενικής συστημικής θεωρίας και της κυβερνητικής. Τέλος, θα δώσουμε έμφαση στις εφαρμογές της συστημικής προσέγγισης στη διοίκηση των οργανισμών. Θα αναλύσουμε συστημικά την έννοια του οργανισμού και θα παρουσιάσουμε τη συστημική προσέγγιση στην πράξη ως μια διαδικασία που εκτυλίσσεται σε τρεις φάσεις:

- (1) Εννοιολογική διαμόρφωση. Επισημαίνει τις βασικές έννοιες και τις μεταξύ τους σχέσεις.
- (2) Μέτρηση. Είναι η αριθμητική έκφραση των εννοιών και των μεταξύ τους σχέσεων, όπως τις ορίσαμε στο πρώτο βήμα.
- (3) Μηχανογράφηση. Η χρήση υπολογιστικών, με το διπλό σκοπό της παρούσας κατάστασης ενός συστήματος και την ανάλυση μελλοντικών του εξελίξεων.

Βασικές έννοιες

Παρότι οι όρος «συστήματα» χρησιμοποιείται συνεχώς από διοικητικούς, ακαδημαϊκούς και άλλους επαγγελματίες, δεν υπάρχει συμφωνία για μια κοινά αποδεκτή έννοια του όρου. Οι λογιστές μιλούν για λογιστικά συστήματα, οι ειδικοί της παραγωγής για συστήματα βιομηχανικής παραγωγής, οι επιστήμονες της ανθρώπινης συμπεριφοράς για συστήματα υποκίνησης και ο σπουδαστής των διοικητικών επιστημών βρίσκεται μπροστά σε μια σκοτεινή και φαινομενικά αλληλοσυγκρουόμενη ορολογία.

Η συστημική προσέγγιση παρέχει κυρίως ένα πλαίσιο οργάνωσης της σκέψης μέσα από το οποίο μπορούμε να κατανοήσουμε ευκολότερα την πολυπλοκότητα ενός πραγματικού φαινομένου.

Η συστημική προσέγγιση

Η συστημική προσέγγιση αποτελείται από δύο μέρη: 1) τη συστημική σκέψη και 2) τη τεχνολογία των πληροφοριών. Η συστημική σκέψη παρέχει τη γνώση για την ανάπτυξη της θεωρίας των συστημάτων και η τεχνολογία των πληροφοριών μας δίνει τα εργαλεία για τον έλεγχο και τη βελτίωση της θεωρίας. Η σχέση τους είναι συμπληρωματική. Η θεωρητική πρόοδος οδηγεί στην ανάπτυξη της τεχνολογίας και η βελτίωση της τεχνολογίας διευκολύνει και ενισχύει τη θεωρητική ανάπτυξη.

1. Συστημική σκέψη.

Τρία είναι τα κύρια χαρακτηριστικά γνώρισμα της συστημικής σκέψης που πρέπει να γίνουν κατανοητά από την αρχή. Η συστημική σκέψη

- (α) είναι μια κοσμοθεωρία
- (β) είναι διεπιστημονική
- (γ) θεωρεί τα φαινόμενα της πραγματικότητας συστήματα και υπογραμμίζει τις μεταξύ τους σχέσεις και αλληλεπιδράσεις.

Η συστημική σκέψη αποτελεί μια κοσμοθεωρία που συμπεριλαμβάνει την ανθρώπινη δράση. Με άλλα λόγια, είναι ένα ανθρώπινο εννοιολογικό σχήμα, με το οποίο κάποιος μπορεί να οργανώνει τους συλλογισμούς και τις πράξεις του σε σχέση με την πραγματικότητα. Κάθε άνθρωπος υπόκειται σ' αυτό που ο Ken-peiθ Βουίδινγκ αποκαλεί «σιδερένιο νόμο της αντίληψης». Σύμφωνα με το οποίο, «κάθε άνθρωπος διαθέτει μια αποκλειστική κοσμοθεωρία για τον κόσμο που τον περιβάλλει». Αυτή τη θεωρία τη χρησιμοποιεί για να ερμηνεύει τις παρατηρήσεις του σχετικά με τα πραγματικά συμβάντα. Οι δημόσιοι και οι ιδιωτικοί διοικητικοί υπάλληλοι έχουν τη δική τους θεωρία ή ιδέα για το τι πράγματι είναι ένας οργανισμός και ποια είναι η θέση τους σ' αυτόν.

Το δεύτερο χαρακτηριστικό γνώρισμα της συστημικής σκέψης είναι η διεπιστημονικότητά της. Αποτελεί μια προσπάθεια να δημιουργηθεί, μέσα από φαινομενικά διαφορετικούς επιστημονικούς κλάδους, μια γενική θεώρηση των πραγμάτων που θα υπερβαίνει την κοινότοπο τρόπο διαίρεσης και απομόνωσης της σκέψης και θα την οδηγεί στη σύνθεση, που ξεκίνησε από τη βιολογία και κάλυψε όλο το φάσμα των επιστημών μέχρι την κοινωνιολογία. Στο χώρο του μανάτζμεντ αυτή η αλλαγή εκφράστηκε και θεμελιώθηκε με διάφορους όρους, όπως, π.χ.: «ολοκληρωμένα συστήματα».

Το τρίτο χαρακτηριστικό γνώρισμα της συστημικής σκέψης είναι ότι αντιλαμβάνεται τον εμπειρικό κόσμο ως σχηματοποιήσεις αλληλοσυνδεδεμένων δραστηριοτήτων. Δίνει περισσότερη έμφαση στις διασυνδεδετικές σχέσεις των ενότητων που γεννούν τέτοιες δραστηριότητες παρά στις ενότητες-αιτίες καθαυτές. Η

συστημική σκέψη συλλαμβάνει τα φαινόμενα της πραγματικότητας ως συστήματα ή σύνολα αντικειμένων στα οποία συμπεριλαμβάνονται και οι μεταξύ τους σχέσεις και τα χαρακτηριστικά αυτών των σχέσεων. Κάθε σύστημα συνδέεται με άλλα συστήματα με μια σχέση που μπορεί να είναι γραμμική, τυχαία ή ανατροφοδοτική. Σ' αυτή τη συγκεκριμένη εικόνα της πραγματικότητας το ένα σύστημα δεν είναι απομονωμένο από το άλλο, αλλά με κάποιο τρόπο αποτελούν όλα μέρη ενός γενικότερου συστήματος. Αυτό είναι γενικά το νόημα του συστημικού τρόπου σκέψης. Όπως υποδηλώνει και ο όρος, εκφράζει εννοιολογικά σχήματα που θεωρούν τα πραγματικά φαινόμενα του κόσμου μας συστήματα. Σ' αυτά συμπεριλαμβάνονται τόσο τα φυσικά όσο και τα κοινωνικά φαινόμενα, όπως είναι οι οργανισμοί. Αυτά τα εννοιολογικά σχήματα χτίζονται με τρόπο διεπιστημονικό, με θεωρίες και ερμηνείες εμπειρικών δεδομένων που αντλούνται από διάφορες επιστήμες και τέχνες. Έτσι, τη στιγμή που ο σύγχρονος οικονομολόγος μπορεί να μιλάει για οικολογική οικονομία, ο οικονομολόγος μπορεί να κάνει λόγο για μια οικονομική οικολογία.

Η έμφαση που δίνει ο συστημικός τρόπος σκέψης στην έννοια της σύνθεσης έχει τεράστια σημασία για το μάνατζμεντ και τα στελέχη του. Όπως είπε ο R.F. Bowker, πρόεδρος και γενικός διευθυντής των βιομηχανιών PPG: «Πιστεύω πως το επιτυχημένο διοικητικό στέλεχος του μέλλοντος θα είναι ο σφαιρικά εκπαιδευμένος λειτουργός του επαγγελματικού μάνατζμεντ, και θα μπορεί να συνθέσει τα εφόδια που έχει στη διάθεσή του για να επιτύχει τους στόχους του, θα είναι πράγματι ένας χαρακτήρας για όλες τις εποχές».

2. Πληροφορική

Το δεύτερο σημαντικό συστατικό στοιχείο της συστημικής προσέγγισης είναι η τεχνολογία των πληροφοριών. Κοινή σκέψη όλων των συστημικών μελετητών είναι πως όλα τα φαινόμενα-συστήματα ζουν με πληροφορίες. Όπως ο φυσικός επιστήμονας έχει ως αρχή ότι η ζωή στηρίζεται στην ενέργεια, έτσι και για τον συστημική μελετητή η αρχή ότι τα συστήματα στηρίζονται στην πληροφορία είναι θεμελιώδης. Αυτό που δένει όλα τα βιολογικά, φυσικά και κοινωνικά φαι-

νόμμενα είναι το γεγονός πως η λειτουργία και η εξέλιξη τους μπορούν να μελετηθούν ως εισροές, επεξεργασίες και εκροές πληροφοριών. Για παράδειγμα, ο βιολόγος μελετά ένα κύτταρο ή έναν οργανισμό παρατηρώντας τη δράση (λειτουργία) και τη γένεσή του (εξέλιξη) ως αποτέλεσμα παροχής ή παρακράτησης ορισμένων πληροφοριών από το περιβάλλον του. Ο οικονομολόγος και ο αναλυτής της χρηματαγοράς μελετά τη συμπεριφορά της οικονομίας, επισημαίνοντας τα αποτελέσματα ή τις μεταβολές που προκάλεσαν μερικά είδη πληροφοριών.

Μια εταιρεία στηρίζεται ως οργανικό σύστημα στις πληροφορίες. Η παραγωγή ορισμένων προϊόντων αρχίζει και σταματά με την καθημερινή λήψη ορισμένων πληροφοριών που καθορίζουν τη διαθεσιμότητα ή μη των απαραίτητων πρώτων υλών. Έτσι, η λειτουργία και εξέλιξη μιας εταιρείας, ή ενός οργανισμού γενικά, εξαρτάται από την αποδοτική λειτουργία του συστήματος πληροφόρησης. Το πληροφοριακό σύστημα χτενίζει το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον μιας εταιρείας ή ενός οργανισμού με στόχο τη συλλογή άμορφων δεδομένων. Τα στοιχεία αυτά τα επεξεργαζόμαστε έτσι ώστε να αποκτήσουν μορφή πληροφοριών με νόημα. Στη συνέχεια το πληροφοριακό σύστημα μεταδίδει αυτές τις πληροφορίες στα πρόσωπα που χρειάζεται να πάρουν αποφάσεις, οι οποίες οδηγούν σε ορισμένες ενέργειες που είναι απαραίτητες για τη διοίκηση της επιχείρησης.

Ορισμός και Φύση του Συστήματος

Οι κοινωνικοί επιστήμονες δανείστηκαν την έννοια του «συστήματος» από τις θετικές επιστήμες και συγκεκριμένα από τη φυσική, που μελετά την ύλη, την ενέργεια, την κίνηση και την δύναμη. Όλα αυτά τα φαινόμενα υπόκεινται σε ακριβείς μετρήσεις και υπακούουν σε ορισμένους νόμους. Επιστημονικά, ένα σύστημα μπορεί να ορισθεί με αρκετή ακρίβεια με τη χρήση μαθηματικών εξισώσεων που περιγράφουν ορισμένες σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών του. Αυτός ο ορισμός όμως δεν μπορεί να φανεί πολύ χρήσιμος στον κοινωνιολόγο ή στον επαγγελματία μάντζερ. Ο παρακάτω ορισμός είναι λεκτικός και λειτουργικός. Αν και δεν είναι μαθηματικός, μας βοηθάει στην πραγματοποίηση του σκοπού μας. Έτσι,

ως σύστημα ορίζεται: «Ένα σύνολο στοιχείων, με ένα ορισμένο σύνολο σχέσεων ανάμεσα στα στοιχεία και στις ιδιότητές τους, που σχηματίζουν μια ολότητα η οποία είναι σε συνεχή επικοινωνία με το εξωτερικό περιβάλλον».

Ο ορισμός έχει δύο ιδιότητες: είναι αρκετά ευρύς ώστε να επιτρέπει διάφορες εφαρμογές και ταυτόχρονα είναι ακριβής, γιατί συμπεριλαμβάνει όλα τα στοιχεία που χρειάζονται για την επισήμανση και τον καθορισμό ενός συστήματος. Πρέπει όμως αν περιορίσουμε την αοριστία που υπάρχει στην ορολογία του ορισμού μας. Γι' αυτό αρχικά θα εξηγήσουμε θεωρητικά όρους-κλειδιά, όπως στοιχεία, σύνολα και περιβάλλον, τους οποίους στη συνέχεια θα απεικονίσουμε περιγραφικά μέσω πραγματικών συστημάτων.

Στο Διάγραμμα 2.1. απεικονίζεται ένα σύστημα που βρίσκεται σε συνεχή αλληλεπίδραση με το εξωτερικό περιβάλλον του. Το πρώτο πράγμα που πρέπει να προσέξει κανείς είναι ότι η εισροή ενός συστήματος είναι εκροή ενός άλλου. Η εκροή εκείνου του συστήματος γίνεται εισροή ενός άλλου. Η εκροή εκείνου του συστήματος γίνεται εισροή ενός άλλου κ.ο.κ. Πρέπει επίσης να παρατηρήσουμε πως η διαχωριστική γραμμή μεταξύ ενός συστήματος και του περιβάλλοντος του (δηλαδή το όριο) είναι διακεκομμένη. Αυτού του είδους τα όρια έχουν τον ίδιο σκοπό με αυτόν της μεμβράνης ενός κυττάρου: συνδέουν το εξωτερικό με το εσωτερικό. Η διακεκομμένη γραμμή υποδηλώνει ότι η πραγματική θέση των ορίων μάλλον καθορίζεται από το σχεδιαστή, τον ερευνητή ή τον παρατηρητή ενός συστήματος. Τα όρια καθορίζονται προσωρινά. Στη συνέχεια εξετάζεται τι συμβαίνει μέσα στο σύστημα και ακολουθεί η επαναχάραξη των ορίων.

Σ' αυτή τη διαγραμματική απεικόνιση του συστήματος το τμήμα ελέγχου, που σε συνηθισμένα διαγράμματα τοποθετείται πάνω από το «κουτί» εκροής ή επεξεργασίας, δεν υπάρχει πουθενά. Για λόγους που θα γίνουν σαφέστεροι στη συζήτηση που θα ακολουθήσει για την επιστήμη ελέγχου και πληροφοριών (κυβερνητική), η λειτουργία του ελέγχου έχει ενσωματωθεί στο τμήμα της ανατροφοδότησης. Πρέπει, τέλος, να επισημάνουμε πως οι γραμμές συνδέουν τα στοιχεία του συστήματος μεταξύ τους, καθώς και όλο το σύστημα με το περιβάλλον του.

αναπαριστούν συστημικές σχέσεις – επιδράσεις. Ας εξηγήσουμε όμως καλύτερα τους κύριους όρους του ορισμού που δώσαμε για το σύστημα.

Τα στοιχεία

Σύμφωνα με στατική θεώρηση: Στοιχεία είναι τα συστατικά τμήματα ενός συστήματος. Από λειτουργική όμως άποψη τα στοιχεία ενός συστήματος ευθύνονται για τις κυριότερες λειτουργίες που εκπληρώνει το σύστημα. Τα στοιχεία ενός συστήματος είναι:

- 1) εισροή
- 2) επεξεργασία ή διεργασία
- 3) εκροή
- 4) έλεγχος ή ανατροφοδότηση
- 5) περιβάλλον.

Εισροή. Η εισροή είναι η ενεργοποιός δύναμη που παρέχει στο σύστημα τα αναγκαία στοιχεία για τη λειτουργία του. Ένα σύστημα μπορεί να χρησιμοποιεί πολλών ειδών εισροές. Η εισροή ενός συστήματος είναι εκροή ενός άλλου. Οι εισροές μπορούν να πάρουν τη μορφή ενέργειας, ύλης, πληροφοριών ή οποιουδήποτε άλλου συνδυασμού τους.

Ένα ανθρώπινο σύστημα, π.χ., για να λειτουργήσει, χρειάζεται και τα τρία αυτά είδη εισροών. Ένας ηλεκτρονικός υπολογιστής, ένα σπιτικό, μια βιομηχανία, μια πόλη, ένα έθνος κτλ. χρειάζονται αυτές τις τρεις βασικές εισροές.

Επεξεργασία ή διεργασία. Η επεξεργασία αναφέρεται στον τρόπο που συνδυάζονται οι εισροές ώστε το σύστημα να πετυχαίνει ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Η επεξεργασία προκαλεί πολλά και μεγάλα προβλήματα στον παρατηρητή; ερευνητή ή κυβερνήτη του συστήματος. Ο συνδυασμός των εισροών και η δημιουργία εκροών, εκτός από το ότι αποτελούν πολλά απλά συστήματα, μπορούν επίσης να προκαλέσουν μεγάλη αβεβαιότητα. Η διεργασία που αντιμετωπίζει ο ερευνητής, ο οποίος δεν γνωρίζει με απόλυτη βεβαιότητα όλες τις λεπτομέρειες μετατροπής των εισροών σε εκροές (π.χ. πρώτες ύλες σε προϊόντα), αποκαλείται

«μαύρο κουτί» (black box) και η αντίθετη «άσπρο κουτί» (white box). Μια επεξεργασία μπορεί να παίρνει τη μορφή συναρμολόγησης, καθώς συστοιχίες εισροών μετασχηματίζονται σε μια εκροή (π.χ. διαδικασία συναρμολόγησης αυτοκινήτων), ή ενός κομματιάσματος (π.χ. μια βιομηχανία συσκευασίας προϊόντων κρέατος), όπου μια εισροή μετασχηματίζεται σε διάφορες εκροές.

Εκροή

Η εκροή είναι αποτέλεσμα της επεξεργασίας ή αλλιώς, ο σκοπός ύπαρξης του συστήματος. Και στις δύο περιπτώσεις πρέπει να αντιληφθεί κανείς πως, στην πραγματικότητα, σε κάθε σύστημα οι εκροές αποτελούν ένα σύνολο – μείγμα τριών διαφορετικών ειδών:

- 1) εξω-καταναλωτικές,
- 2) ενδο-καταναλωτικές,
- 3) μη-καταναλωτικές.

Το πρώτο είδος εκροών παίρνει μέρος στη διαδικασία ανταλλαγής στην αγορά. Στις συνηθισμένες περιπτώσεις αυτό το είδος είναι και το μεγαλύτερο μέρος της εκροής. Το δεύτερο είδος είναι εκείνο που δεν ανταποκρίνεται στα μέτρα και σταθμά της επιθυμητής εκροής, όπως τα ελαττωματικά κομμάτια της παραγωγής, που είναι καλύτερα ή χειρότερα απ' ό,τι θα έπρεπε. Αυτή η εκροή συνήθως αποτελεί αντικείμενο εσωτερικής επανεπεξεργασίας από το ίδιο το σύστημα ή παραδίδεται σ' άλλο σύστημα το οποίο τη χρησιμοποιεί ως εισροή. Το τρίτο μη ανταλλάξιμο κομμάτι της εκροής είναι τα απόβλητα, όπως τα ονομάζουμε συνήθως. Ένας από τους αντικειμενικούς σκοπούς ενός συστήματος είναι ο μεγαλύτερος δυνατός περιορισμός των αποβλήτων.

Έλεγχος ή ανατροφοδότηση

Κατά την ανατροφοδότηση οι πληροφορίες για ένα τμήμα της εκροής επανεισάγονται στο σύστημα ως μια νέα εισροή. Δεν πρέπει να ξεχνάμε πως ενώ οι εισροές στις οποίες αναφερθήκαμε προηγουμένως προέρχονται από άλλα συστήματα, οι εισροές ανατροφοδότησης είναι εκροές του ίδιου συστήματος. Στη

συζήτησή μας για τις εκροές του συστήματος διακρίναμε ένα είδος που το ονομάσαμε «ενδο-καταναλωτικό», το οποίο αποτελεί την απαράδεκτη εκροή που το σύστημα πρέπει να επανεπεξεργαστεί. Αυτή η επανάληψη της επεξεργασίας είναι αποτέλεσμα της ανατροφοδότησης. Ο κύριος σκοπός της ανατροφοδότησης του τμήματος της εκροής του συστήματος είναι η πληροφόρηση του συστήματος για το βαθμό επίτευξης του στόχου του. Έτσι, όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 2.1., κλείνει ο κύκλος που δημιουργεί σύστημα κλειστού κυκλώματος (closed – loop system).

Η σημασία της ύπαρξης αυτού του κλειστού κυκλώματος του συστήματος είναι θεμελιώδης για τον επαγγελματία μάνατζερ. Το κλειστό κύκλωμα εξασφαλίζει την επιστροφή των αποκλίσεων από τα αποδεκτά όρια στον μάνατζερ για αξιολόγηση και διόρθωση. Συστήματα που δεν διαθέτουν δική τους ανατροφοδοτική διαδικασία ονομάζονται «συστήματα ανοιχτού κυκλώματος» (open loop systems) και χρειάζονται κάποιον εξωτερικό παράγοντα για να έχει υπό συνεχή έλεγχο. Στο σύστημα μιας εταιρείας το τμήμα ελέγχου παραγωγής ανατροφοδοτεί λειτουργικά το σύστημα και εξασφαλίζει μια σταθερή ποιότητα στα προϊόντα της εταιρείας. Επιχειρήσεις χωρίς λειτουργίες ελέγχου ποιότητας είναι συστήματα ανοιχτού κυκλώματος που εξαρτώνται από κάποιον εξωτερικό παράγοντα (όπως το κοινό ή την κυβέρνηση), για να μάθουν πότε η εκροή τους είναι ή δεν είναι ποιοτικά παραδεκτή.

Περιβάλλον

Ο όρος «περιβάλλον» είναι προβληματικός. Συνήθως μ' αυτόν ορίζουμε οτιδήποτε βρίσκεται έξω από το σύστημα. Ο ορισμός αυτός προϋποθέτει πως ο συστημικός σχεδιαστής ή μάνατζερ έχει χαράξει τα όρια του συστήματος. Με άλλα λόγια, το άτομο γνωρίζει ήδη τι υπάρχει μέσα και έξω από το σύστημα. Στην πραγματικότητα όμως, η πρωταρχική εργασία του μάνατζερ είναι να καθορίσει τι είναι τμήμα του συστήματος και τι ανήκει στο περιβάλλον. Χρειάζεται ένα σύνολο κριτηρίων για να διαχωριστεί το πραγματικό υπό ανάλυση φαινόμενο από τα στοιχεία που ανήκουν στο σύστημα (οι πρώτες ύλες του συστήματος) και από

τους παράγοντες του συστήματος που αποτελείται από όλες τις μεταβλητές – παράγοντες ή καταστάσεις– που ικανοποιούν τα δύο κριτήρια: 1) σχετική σαφήνεια, 2) σχετική ελεγκτικότητα (δυνατότητα ελέγχου).

Η «σαφήνεια» αναφέρεται στο σχετικό αντίκτυπο που έχει μια μεταβλητή, ένας παράγοντας, κάποιο τμήμα ή γεγονός στη λειτουργία ή στην απόδοση του συστήματος.

Η σχετική «δυνατότητα ελέγχου» αναφέρεται στο βαθμό επίδρασης του συστήματος στη συμπεριφορά μιας μεταβλητής, ενός παράγοντα, κάποιου τμήματος ή γεγονότος.

Ο συστημικός μάνατζερ χρησιμοποιεί αυτά τα δύο στοιχεία και κατατάσσει μεταβλητές, παράγοντες, τμήματα ή γεγονότα σε δύο κατηγορίες: στην πρώτη κατηγορία ανήκουν τα στοιχεία που ελέγχονται από το σύστημα (τα αντικείμενα του συστήματος) και στην άλλη εκείνα τα στοιχεία πάνω στα οποία το σύστημα έχει ελάχιστο σε σχέση με τα προηγούμενα έλεγχο (το περιβάλλον του συστήματος). Αυτή η διαφορά θα ξεκαθαριστεί περισσότερο αργότερα, όταν ασχοληθούμε με τους οργανισμούς ως συστήματα.

ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

Η συστημική θεωρία περιέχει δύο ανεξάρτητα πνευματικά κινήματα:

- 1) τη Γενική Συστημική Θεωρία (ΓΣΘ)
- 2) την Κυβερνητική (ΚΥ)

ΓΕΝΙΚΗ ΣΥΣΤΗΜΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ (General Systems Theory)

Το 1954, στο ετήσιο συνέδριο της Αμερικανικής Εταιρείας για την Προώθηση της Επιστήμης (AAAS) ιδρύθηκε η Εταιρεία Γενικής Συστημικής Θεωρίας, με βασικότερους εκπροσώπους το βιολόγο L.V. Bertalanthy, τον οικονομολόγο K. Boulding, το βιομαθηματικό A. Rapoport και τον φυσιολόγο K. Gerhard. Στη συνέχεια η εταιρεία αυτή μετονομάστηκε σε Εταιρεία για τη Γενική Συστημική Έρευνα και σήμερα ονομάζεται Διεθνής Εταιρεία Συστημικών Επιστημών (International Systems Science). Οι αρχικοί σκοποί και το πρόγραμμα της εταιρείας όριζαν πως η εταιρεία για τη Γενική Συστημική Έρευνα ιδρύθηκε για να συμβάλει στην ανάπτυξη θεωρητικών συστημάτων που θα μπορούσαν να εφαρμοστούν σε περισσότερους από έναν τομείς της ανθρώπινης γνώσης. Κύριες λειτουργίες της εταιρείας ορίστηκαν: 1) η ανάλυση της ισομορφίας μεταξύ θεωριών, νόμων και προσώπων (models) διαφόρων επιστημών, ώστε να πραγματοποιηθούν χρήσιμες μεταθέσεις από τη μια επιστήμη στην άλλη, 2) η προώθηση της ανάπτυξης προτύπων σε όσες επιστήμες δεν υπάρχουν, 3) ελαχιστοποίηση παράλληλων προσπάθειών σε διαφορετικές επιστήμες και 4) η βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ των ειδικών για την προώθηση της ενότητας των επιστημών.

Η Γενική Συστημική Θεωρία έχει τις ρίζες της στην οργανική ιδέα της βιολογίας που αναπτύχθηκε από τον Bertalanthy. Όπως λέει και ο ίδιος για την οργανισμική θεώρηση ή επανάσταση, σε αντίθεση με φυσικά φαινόμενα, όπως η βαρύτητα ή ο ηλεκτρισμός, τα έμβια φαινόμενα εκδηλώνονται σε ξεχωριστές ολότητες που λέγονται «οργανισμοί». Κάθε οργανισμός αποτελεί ένα σύστημα, μια δυναμική ταξινόμηση τμημάτων και διαδικασιών που βρίσκονται σε συνεχή αλληλεπίδραση.

Οδηγούμενη από τη φιλοσοφία των έμβιων οργανισμών η ΓΣΘ χρησιμοποιεί δύο μεθόδους που έχει υποδείξει ο K. Boulding:

Με την πρώτη μέθοδο ο άνθρωπος παρατηρεί το εμπειρικό σύμπαν, επιλέγει ορισμένα φαινόμενα, που παρατηρούνται και σε άλλες επιστήμες και προσπαθεί να κατασκευάσει θεωρητικά πρότυπα γι' αυτά τα φαινόμενα.

Με τη δεύτερη μέθοδο ταξινομεί ιεραρχικά τις εμπειρικές επιστήμες, σύμφωνα με την πολυπλοκότητα της οργάνωσης της βασικής τους οντότητας ή μονάδας συμπεριφοράς και προσπαθεί να αναπτύξει στην καθεμία απ' αυτές τις κατάλληλες αφηρημένες έννοιες.

Στη συνέχεια θα εξηγήσουμε την πρώτη μέθοδο ανάπτυξης της γενικής συστημικής κοσμοθεωρίας.

Η Γενική Συστημική Θεωρία, βασίζεται κυρίως στη βιολογία, στα μαθηματικά, στη φυσιολογία, και στα οικονομικά. Εξετάζει κυρίως τα φαινόμενα ανάπτυξης και εξέλιξης. Η βασικότερη αρχή της είναι ότι κάθε διαδικασία ανάπτυξης, καθώς επίσης και οι ενδιάμεσες και τελικές φάσεις της εξέλιξης, ακολουθεί τα ίδια στάδια που ακολουθεί και η ανάπτυξη ενός ξεχωριστού ζωντανού οργανισμού (όπως του ανθρώπινου οργανισμού), μιας ομάδας οργανισμών ή της κοινωνίας γενικά.

Ένας συστημικός θεωρητικός οικονομολόγος, π.χ., μπορεί να εξετάσει το εμπειρικό σύμπαν προκειμένου να εξηγήσει και να προβλέψει την ανάπτυξη μιας εταιρείας ή της οικονομίας γενικά. Θα διαπιστώσει πως εδώ και πολύ καιρό οι βιολόγοι διάφορα φαινόμενα ανάπτυξης οργανισμών ή ομάδων οργανισμών.

Ο οικονομολόγος μπορεί να «δανειστεί» τη γνώση που έχει συγκεντρώσει ο βιολόγος για να εξηγήσει και να προβλέψει φαινόμενα οικονομικής ανάπτυξης. Έχει δίκιο σ' αυτή τη πράξη του ή προσπαθεί απλώς να επωφεληθεί δανειζόμενος το κύρος μιας γερά θεμελιωμένης επιστήμης; Η απάντηση είναι πως έχει δίκιο, και αυτό γιατί τόσο οι βιολόγοι όσο και οι οικονομολόγοι ενδιαφέρονται έντονα να εξηγήσουν και να προβλέψουν φαινόμενα «ισορροπημένης ανάπτυξης». Θεωρούν πως τα φαινόμενα αυτά εμφανίζονται κατά τη διάρκεια πλήθους μικρών διαδικασιών ανάπτυξης από γραμμική σε εκθετική μορφή. Οι οικονομολόγοι ενδιαφέρονται επίσης για τον καθορισμό των όρων αποφυγής ανισόμετρης ανάπτυξης (όπως στην περίπτωση υπερπληθυσμού ή υπογεννητικότητας, ανοδικού πληθωρισμού ή ύφεσης – στάσιμου πληθωρισμού).

Άλλωστε, για να περιγράψουν όλα αυτά τα διαφορετικά φαινόμενα ανάπτυξης, απαιτείται μια κοινή γλώσσα, τα μαθηματικά. Για παράδειγμα, μια διαδικασία εκθετικής ανάπτυξης (μια ποσότητα αυξάνει με σταθερό ποσοστό επί τοις εκατό σε μια σταθερή χρονική περίοδο). Η εξίσωση – τύπος για τον υπολογισμό του χρόνου διπλασιασμού της ανάπτυξης παραμένει η ίδια τόσο για τον κοινωνιολόγο, που ασχολείται με την πληθυσμιακή ανάπτυξη, όσο και για τον φιλόγυρο, που δεν ξέρει αν θα πρέπει να κρύψει τις αποταμιεύσεις του κάτω από το στρώμα ή να τις επενδύσει στην τράπεζα.

Περίληπτικά, αυτή η μέθοδος λειτουργεί ως εξής: ο επιστήμονας ή ερευνητής από οποιονδήποτε κλάδο, που ενδιαφέρεται για τα φαινόμενα ανάπτυξης, ερευνά την πολυμορφία της άψυχης ύλης, των ζωντανών και των κοινωνικών οργανισμών με αντικειμενικό σκοπό: 1) να επισημάνει τις ομοιότητες που εκφράζουν αυτά τα φαινόμενα, 2) σύμφωνα με αυτές τις ομοιότητες, να σχεδιάσει θεωρητικά πρότυπα που μπορούν να εφαρμοστούν σε δύο τουλάχιστον επιστημονικούς κλάδους και 3) να υποδείξει ένα τρόπο ερμηνείας και πρόβλεψης γενικών φαινομένων ανάπτυξης.

ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΗ

Ο όρος «κυβερνητική» (Cybernetics) χρησιμοποιείται από τον Πλάτωνα στην Πολιτεία με διπλή έννοια: κυριολεκτικά αναφέρεται στην κυβέρνηση του πλοίου και μεταφορικά στην κυβέρνηση του κράτους. Από την ελληνική αυτή ρίζα προέρχεται η λατινική λέξη «gubernator», που χρησιμοποιείται κυρίως με την μεταφορική πολιτική της έννοια. Από τα λατινικά γεννήθηκε η λέξη «governor» που με την εφεύρεση του μηχανικού διακανονιστή του Watt έχασε τη μεταφορική της έννοια.

Το 1947 η προϊστορία του όρου ενθάρρυνε τον N. Wiener να τον επανεισαγάγει δημιουργώντας ένα πεδίο σπουδών με εφαρμογές σε κάθε επιστημονικό κλάδο. Μ' αυτόν τον τρόπο η έννοια του όρου ολοκλήρωσε τον κύκλο της, και

σήμερα μπορούμε να λέμε πως «Κυβερνητική είναι η επιστήμη ελέγχου και επικοινωνίας κάθε ζωντανού και μηχανικού οργανισμού».

α) Έλεγχος και πληροφορίες

Σκόπιμα ο καθηγητής Wiener συνέδεσε τους όρους «έλεγχος» και «επικοινωνία» όταν όρισε τη σύγχρονη κυβερνητική – ήθελε να καταστήσει σαφές πως στην κυβερνητική ο έλεγχος προκύπτει ως αποτέλεσμα της επικοινωνίας ή ανταλλαγής μηνυμάτων. Ειδικότερα, το σύστημα διατηρεί μια κρίσιμη μεταβλητή π.χ., εκροή μεταξύ δύο προκαθορισμένων ορίων (έλεγχος). Με τη μετάδοση ενός μηνύματος γίνεται γνωστή μία απόκλιση της πραγματικής απόδοσης από κάποιο επιθυμητό επίπεδο (στόχος). Αυτό το μήνυμα περιέχει, όπως είναι γνωστό, πληροφορία ανατροφοδότησης που εξαναγκάζει το σύστημα να τροποποιήσει τη δραστηριότητά του (αρνητική ανατροφοδότηση).

β) Ζωντανό και μηχανικό

Ο καθηγητής Wiener χρησιμοποίησε αυτούς τους δύο όρους γιατί ήθελε να καταστήσει σαφές πως το φαινόμενο του ελέγχου υπάρχει παντού. Πίστευε πως η διαδικασία σταθεροποίησης μιας δεδομένης μεταβλητής της απόδοσης ενός συστήματος μεταξύ προκαθορισμένων ορίων απόδοσης (έλεγχος), με την εισαγωγή πληροφοριών αρνητικής ανατροφοδότησης (επικοινωνία), είναι ταυτόσημη στα ζωντανά (το ανθρώπινο σώμα) και στα μηχανικά συστήματα (θερμοστάτης). Και ενώ στη θεωρία του δεν υπήρχε καμιά πρόθεση εξίσωσης του ανθρώπου με τη μηχανή, η λανθασμένη αυτή εντύπωση είχε επικρατήσει κατά την πρώτη δεκαετία διάδοσης της επιστήμης της κυβερνητικής (1940–1950).

Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Σε γενικές γραμμές ένας οργανισμός είναι μια ανθρώπινη συλλογική προσπάθεια για την ικανοποίηση μιας ανάγκης την οποία το άτομο μόνο του δεν μπορεί να ικανοποιήσει. Αυτός ο ορισμός του οργανισμού καλύπτει οποιαδήποτε «ομαδική» ανθρώπινη προσπάθεια, από την οικογένεια μέχρι και το κράτος.

α) Το παραδοσιακό μοντέλο: Η επιχείρηση ως νομικο-οικονομική μονάδα

Ο ορισμός της επιχείρησης ως οντότητας που συνδυάζει τους πρωταρχικούς συντελεστές της παραγωγής –κεφάλαιο, εργατικό δυναμικό και γη– με σκοπό τη δημιουργία κέρδους είναι φυσικά η πιο παλιά και η πιο γνωστή προσπάθεια συστηματοποίησης της γνώσης μας γι' αυτό το θέμα. Πρόκειται για μια οικονομική θεώρηση που η νομική επιστήμη μετέφρασε σε μια δέσμη κανονισμών – δικαιώματα και υποχρεώσεις– που περιγράφουν τους όρους κάτω από τους οποίους μια επιχείρηση θα υλοποιήσει το κέρδος μέσω του συνδυασμού των τριών βασικών συντελεστών παραγωγής. Η δέσμη αυτή των νομικών κανονισμών ονομάστηκε στην αρχή εμπορικό δίκαιο –γιατί το εμπόριο ήταν η πρώτη επιχειρησιακή δραστηριότητα– και εξελίχθηκε στο σημερινό επιχειρησιακό δίκαιο.

Εδώ πρέπει να τονιστεί η ανεπάρκεια και η αδυναμία αυτού του μοντέλου να συλλάβει επαρκώς την πολυπλοκότητα της σύγχρονης επιχείρησης, καθώς επίσης και τις επιπτώσεις αυτής της θεώρησης στο άτομο που θα θελήσει να σχεδιάσει, να οργανώσει και να διοικήσει μια επιχείρηση.

β) Το σύγχρονο μοντέλο: Η επιχείρηση ως ανοιχτό σύστημα

Η ανεπάρκεια του νομικο-οικονομικού μοντέλου άρχισε να γίνεται αισθητή αμέσως μετά τη βιομηχανική επανάσταση και σε χώρες οι οποίες πρωτοστάτησαν σ' αυτή. Η καταπληκτική ανάπτυξη, εξέλιξη και χρήση των επιτευγμάτων των θετικών επιστημών, της φυσικής, χημείας και βιολογίας οδήγησαν στη δημιουργία της βιομηχανικής κοινωνίας. Μέσα σ' αυτή τη κοινωνία η ιδιωτική επιχείρηση έπαιξε ένα όλο και πιο σημαντικό, σχεδόν αποφασιστικό και κυρίαρχο, ρόλο, που ήταν αδύνατο να γίνει πλήρως κατανοητός με τη βοήθεια του υπεραπλουστευμένου νομικο-οικονομικού μοντέλου.

Η αλματώδης ανάπτυξη της τεχνολογίας μετέτρεψε την ιδιωτική επιχείρηση σ' ένα μηχανισμό μετατροπής πρώτων υλών σε τελικά προϊόντα αφάνταστης πολυπλοκότητας και δυνατοτήτων. Αμέσως μετά το Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, έγινε κατανοητό ότι ο ορισμός της επιχείρησης έπρεπε να επανέλθει στο προσκήνιο και να απασχολήσει τόσο τους θεωρητικούς όσο και τους ανθρώπους της

πράξης. Πλέον ο νέος ορισμός της επιχείρησης θα έπρεπε να είναι αρκετά σύνθετος, ώστε να μπορεί να συλλάβει την τεράστια σημασία της σύγχρονης, πολύπλοκης και τεχνολογικά εξοπλισμένης επιχείρησης.

Σήμερα λοιπόν θεωρούμε την επιχείρηση ως ένα ζωντανό σύστημα που λειτουργεί μέσα σ' ένα ζωντανό περιβάλλον.

Η επιχείρηση ως σύστημα

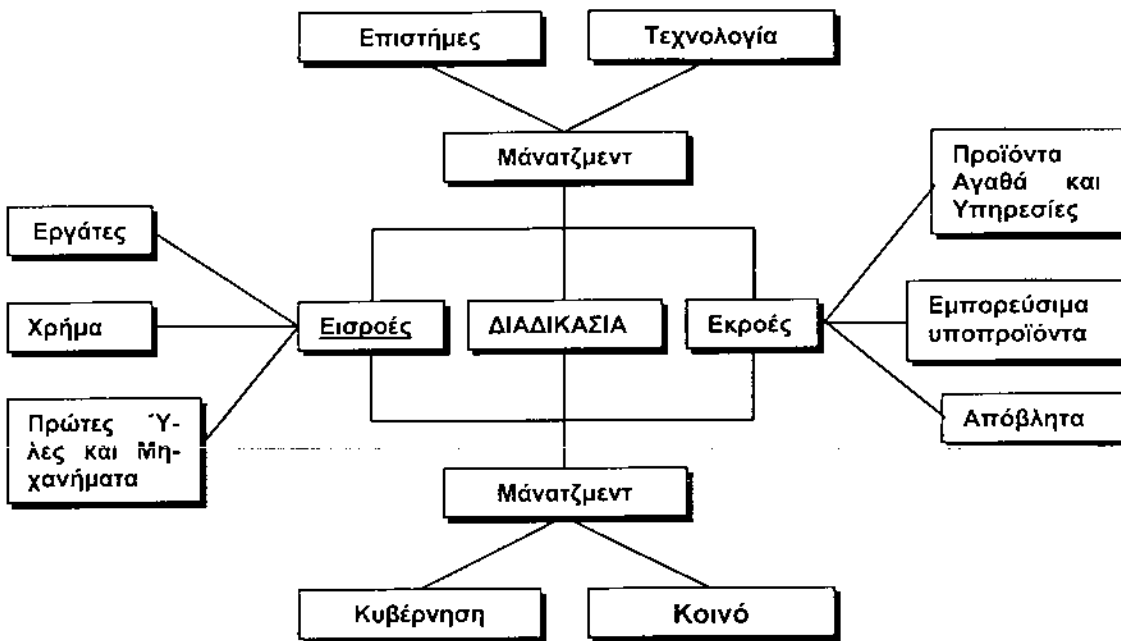
Υπάρχουν πολλοί τρόποι για να εξετάσει κάποιος έναν οργανισμό. Ο μάνατζερ μπορεί να δεχτεί πολλές απόψεις και να δώσει βάρος σε διάφορες ιδέες – κλειδιά, ανάλογα με τη μόρφωσή του, τη θέση του στην ιεραρχία, το ρόλο που παίζει μέσα στον οργανισμό και τα θέματα που τον αφορούν άμεσα.

Όπως τονίστηκε και προηγουμένως, η συστημική θεωρία ρίχνει το βάρος στη σχέση του οργανισμού με το περιβάλλον του. Αφού διευκρινίσει αυτή τη σχέση, ο μάνατζερ πρέπει να καθορίσει τις κύριες εισροές, επεξεργασίες, εκροές και ανατροφοδοτήσεις. Σ' αυτό το σύστημα οι εισροές έρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον, το σύστημα τις επεξεργάζεται και διαβιβάζει τις εκροές στο περιβάλλον.

Τέσσερις είναι οι κύριες εκροές κάθε επιχείρησης: α) οι εργάτες, β) τα χρήματα, γ) οι μηχανές και πρώτες ύλες και δ) οι πληροφορίες. Αυτές οι τέσσερις εισροές συνδυάζονται μεταξύ τους σύμφωνα με κάποιες οικονομικές αρχές (π.χ. η αρχή του μικρότερου δυνατού κόστους). Από την επεξεργασία αυτή προκύπτουν τρεις εκροές: τα προϊόντα, τα εμπορεύσιμα υποπροϊόντα και τα απόβλητα. Το διοικητικό σώμα συντονίζει αυτές τις τρεις λειτουργίες, εισροή, επεξεργασία και εκροή, σύμφωνα με κάποιες άλλες λειτουργίες, όπως η επιλογή στόχων, η λήψη αποφάσεων και ο έλεγχος.

Συνδυάζοντας τις λειτουργίες εισροής, επεξεργασίας και εκροής, οι διοικητικοί υπάλληλοι μπορούν και δέχονται από το περιβάλλον εισροές που έχουν σχέση με επιστημονικές και τεχνολογικές εξελίξεις καθώς επίσης και κυβερνητικές ή λαϊκές απόψεις ή προγράμματα. Η διακεκομμένη γραμμή γύρω από το σύστημα αντιπροσωπεύει τα όριά του και το διακρίνει από το περιβάλλον του. Σύμφω-

να με το διάγραμμα, ο οργανισμός ασκεί μεγαλύτερο έλεγχο σε κάποιες μεταβλητές εισροής –εργατικό δυναμικό και χρήμα– και μικρότερο σε άλλες πρώτες ύλες και μηχανές. Ως προς τις εκροές, μεγαλύτερο έλεγχο ασκεί στα προϊόντα και τα εμπορεύσιμα προϊόντα παρά στα απόβλητα.

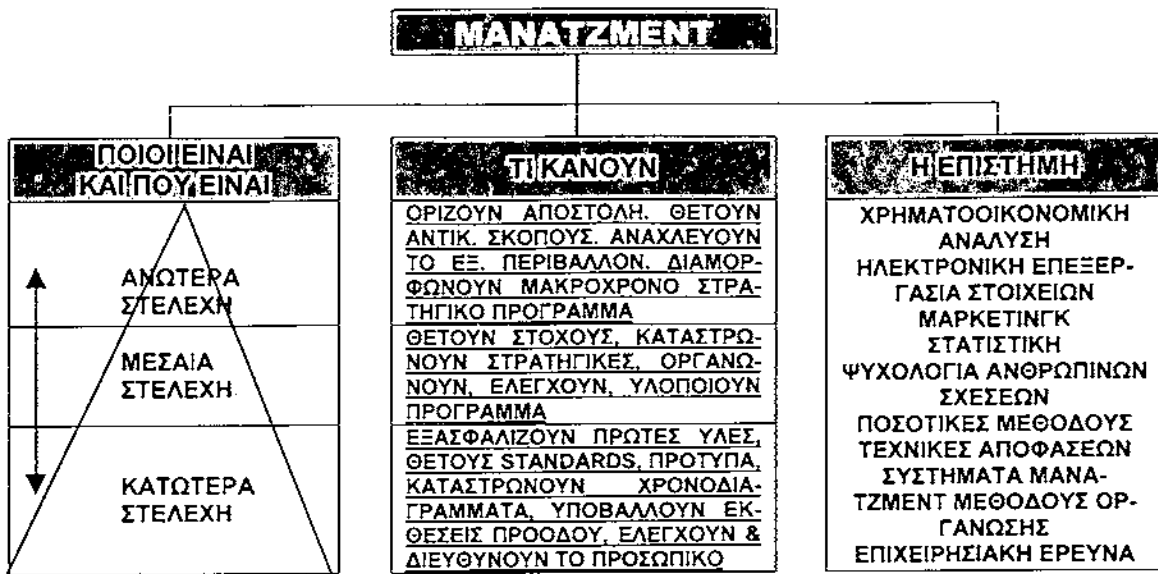


Το μάνατζμεντ

Ως εδώ είχαμε την επιχείρηση με το φακό της σύγχρονης θεωρίας. Ας δούμε τώρα πώς διοικείται. Το μάνατζμεντ συνδέεται με τρεις σχετικές αλλά και διαφορετικές μεταξύ τους έννοιες:

- 1) Οι άνθρωποι (ποιοι είναι;)
- 2) Οι δραστηριότητες (τι κάνουν;)
- 3) Η επιστήμη (τι εργαλεία χρησιμοποιούν;)

Διάγραμμα: Οι τρεις διαστάσεις του μάντζμεντ



1. Όπως φαίνεται και από το Διάγραμμα, το μάντζμεντ αφορά στους ανθρώπους που βρίσκονται στο μεσαίο και στο ανώτερο μέρος της πυραμίδας μιας επιχείρησης ή κάποιου οργανισμού. Αυτοί οι άνθρωποι είναι συνήθως οργανωμένοι σε μια κλίμακα, στην κατώτερη βαθμίδα της οποίας βρίσκεται ο εργοδηγός και στην ανώτερη ο πρόεδρος ή το Ανώτατο Εκτελεστικό Όργανο (ΑΕΟ ή CEO στην αγγλική γλώσσα).
2. Ως προς τις δραστηριότητες, το μάντζμεντ ενδιαφέρεται για τις ανθρώπινες ασχολίες που ορίζονται ως πνευματικές, δηλαδή μη χειρωνακτικές. Σύμφωνα με το Διάγραμμα, αυτές οι δραστηριότητες ξεκινούν από τις πιο αφηρημένες εργασίες, όπως ο σχεδιασμός και η οργάνωση, και καταλήγουν στις πιο συγκεκριμένες, όπως η λογιστική και ο έλεγχος.
3. Η επιστήμη του μάντζμεντ ταιριάζει στην εποχή μας: είναι ακαθόριστη, αμφίβολη, πολυσχιδής, γενικά προβληματική και χρησιμοποιείται υπερβολικά. Παραδοσιακά το μάντζμεντ θεωρούνταν παρακλάδι της οικονομικής επιστήμης. Για τον κλασικό οικονομολόγο ο επιχειρηματίας δεν είχε αξία ως διοικητικό όργανο. Τα θεμέλια του οικοδομήματος της επιστήμης του μάντζμεντ τοποθετήθηκαν στις αρχές του 20ού αιώνα.

Εφαρμογές της συστημικής προσέγγισης στο μάνατζμεντ

Για να εφαρμόσει ένας μάνατζερ με επιτυχία τη συστημική προσέγγιση πρέπει απαραίτητα να έχει πειστεί για τη σημασία της αντιμετώπισης του οργανισμού ως ανοικτού συστήματος. Αυτό υποδηλώνει την αποδοχή πως υπάρχει μια συνεχής αλληλεπίδραση ανάμεσα στον οργανισμό και στο περιβάλλον του. Αφού βεβαιωθεί γι' αυτό, θα προχωρήσει στα τρία βασικά βήματα προκειμένου να προσεγγίσει το σύστημα.

(1) Ο οργανισμός ως σύστημα

Υπάρχουν πολλοί τρόποι για να εξετάσει κάποιος έναν οργανισμό. Ο μάνατζερ μπορεί να δεχτεί πολλές απόψεις και να δώσει βάρος σε διάφορες ιδέες-κλειδιά ανάλογα με τη μόρφωσή του, τη θέση του στην ιεραρχία, το ρόλο που παίζει μέσα στον οργανισμό και τα θέματα που τον αφορούν άμεσα.

Όπως τονίσαμε και προηγουμένως, η συστημική θεωρία ρίχνει το βάρος στη σχέση του οργανισμού με το περιβάλλον του. Αφού διευκρινίσει αυτή τη σχέση, ο μάνατζερ πρέπει να καθορίσει τις κύριες εισροές, επεξεργασίες, εκροές και ανατροφοδοτήσεις.

(2) Οι κύριες φάσεις

Η εφαρμογή του συστημικού τρόπου στη διοίκηση των οργανισμών και επιχειρήσεων είναι μια διαδικασία που πραγματοποιείται σε τρεις αλληλένδετες φάσεις:

1. Εννοιολογική διαμόρφωση
2. Ποσοτική μέτρηση
3. Μηχανογράφηση

α) Πρώτη φάση: Εννοιολογική διαμόρφωση

Αναφέρεται στη διαδικασία οργάνωσης της σκέψης με σκοπό την κατανόηση του υπό εξέταση φαινομένου. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει δύο στάδια:

1) καθορισμό των σημαντικότερων εννοιών και 2) καθορισμό των σημαντικότερων σχέσεων μεταξύ αυτών των εννοιών.

Αυτά τα δύο στάδια θα δώσουν τη δυνατότητα στο συστημικό σχεδιαστή να αναπτύξει έναν εννοιολογικό σκελετό που να του επιτρέπει να μελετά το φαινόμενο με πρακτικό τρόπο.

Το φαινόμενο που εξετάζουμε εδώ είναι ο οργανισμός και το διοικητικό προσωπικό. Καθώς η έμφαση βρίσκεται στις σχέσεις με το εξωτερικό περιβάλλον, πρακτικά, η διοίκηση μιας επιχείρησης μπορεί να θεωρηθεί το μανάτζμεντ αυτής της ειδικής σχέσης του οργανισμού με το εξωτερικό περιβάλλον. Στο διάγραμμα παρουσιάζονται τα τρία επίπεδα εννοιολογικής διαμόρφωσης.

Στο πρώτο επίπεδο καθορίζονται δύο βασικές έννοιες: 1) το περιβάλλον, δηλαδή το άθροισμα όλων των μεταβλητών παραγόντων και γεγονότων που επιδρούν ριζικά στην απόδοση του οργανισμού και που ταυτόχρονα βρίσκονται μακριά από τον άμεσο έλεγχο του και 2) τον οργανισμό, δηλαδή τις εισροές, επεξεργασίες, εκροές και τους ανατροφοδοτικούς ελέγχους του.

Στο δεύτερο επίπεδο καθορίζονται λεπτομερώς οι επιμέρους έννοιες που συνθέτουν τις δύο κύριες έννοιες. Στο τρίτο, τέλος, επίπεδο ο βαθμός ανάλυσης αυξάνεται σημαντικά. Σ' αυτό το επίπεδο καθορίζονται οι έννοιες που απαιτούνται για να διαμορφωθούν οι επιμέρους έννοιες του δευτέρου επιπέδου.

Εξετάζοντας την ίδια εικόνα μπορούμε να καθορίσουμε πάρα πολλές σχέσεις, για τις οποίες θα θέλαμε να γνωρίζαμε: α) τη φύση τους, β) τις πηγές τους σε μια ορισμένη χρονική στιγμή (πηγάζουν από τον οργανισμό ή το περιβάλλον) και γ) την έκφρασή τους, δηλαδή τον τρόπο με τον οποίο μπορούμε να τις εκφράσουμε. Σε γενικές γραμμές οι σχέσεις μπορούν να διατυπωθούν με έναν από τους τρεις παρακάτω τρόπους: 1) με χρηματικούς όρους, 2) με φυσικούς ποσοστιαίους όρους (αριθμός ατόμων, βάρος πρώτων υλών), 3) με αφηρημένους όρους: προϊστάμενος – υφιστάμενος, κίνδυνοι, ευκαιρίες κ.τ.λ.

β) Δεύτερη φάση: ποσοτική μέτρηση

Είναι προφανές πως μετά από ένα ορισμένο χρονικό διάστημα η εννοιολογική διαμόρφωση πρέπει να παραχωρήσει τη θέση της στη διαμόρφωση μονά-

δων μέτρησης των σχέσεων που έχουν καθοριστεί. Η μέτρηση υπήρξε πάντα η κύρια απασχόληση του ανθρώπου. Στους οργανισμούς το μέτρημα των εισροών (πρώτες ύλες) και εκροών (προϊόντα) ήταν μια από τις πρώτες εφαρμογές της επιστήμης στη διοίκηση των οργανισμών, γνωστή ως λογιστική ή και χρηματοοικονομία. Ο S. Beer θεωρεί πως «η καταγωγή του επιστημονικού μάντζμεντ συνδέεται με τη διαδικασία μέτρησης». Όλοι συμφωνούν πως η μέτρηση των αλλαγών που παρουσιάζονται στις εσωτερικές και εξωτερικές καταστάσεις των οργανισμών είναι τόσο παλιά όσο και οι ίδιοι οι οργανισμοί.

Συχνά ορίζουμε την ποσοτική μέτρηση ως τον αριθμητικό προσδιορισμό διαφόρων στοιχείων ή αντικειμένων σύμφωνα με ορισμένους κανόνες. Από αυτόν τον ορισμό μπορεί κάποιος να συμπεράνει πως οι μάντζερς ενδιαφέρονται μόνο για ό,τι μπορεί να μετρηθεί. Ο επαγγελματίας μάντζερ όμως ξέρει, έτσι κι αλλιώς, πως η ποσοτική εκτίμηση είναι μόνο μια μορφή μέτρησης και πως υπάρχει και η ποιοτική εκτίμηση, η οποία, όχι μόνο έχει νόημα, αλλά σε μερικές περιπτώσεις είναι το ίδιο, αν όχι περισσότερο, χρήσιμη από την επίπεδη διαδικασία της ποσοτικής μέτρησης. Εδώ, όπως και στην περίπτωση της φάσης της εννοιολογικής διαμόρφωσης, η διαδικασία διακρίνεται στα στάδια του καθορισμού των σημαντικότερων εννοιών και των σημαντικότερων σχέσεων μεταξύ αυτών των εννοιών.

Μια σοβαρότερη ανάλυση της μέτρησης και των διαδικασιών της θα μας απομάκρυνε από τον κύριο σκοπό της μελέτης. Εδώ αρκεί να επαναλάβουμε πως η λειτουργία της μέτρησης έχει σκοπό να αναπτύξει μια μέθοδο ταξινόμησης των πληροφοριών που μπορεί να χρησιμεύσει στην αντιμετώπιση ποικίλων καταστάσεων και προβλημάτων. Η μέθοδος αυτή μπορεί να εφαρμοστεί τόσο στην ποιοτική όσο και στην ποσοτική ταξινόμηση των αντικειμένων. Οι ποσοτικές και ποιοτικές μετρήσεις εξαρτώνται από τη συνέπεια που επιδεικνύεται κατά την εννοιολογική διαμόρφωση, σύμφωνα με τα τρία στάδια. Η ποιότητα της ποσοτικής μέτρησης θα βοηθήσει ή θα εμποδίσει τη μετάβαση στο επόμενο βήμα της μηχανογράφησης.

γ) Τρίτη φάση: μηχανογράφηση

Μερικές φορές το τελικό αποτέλεσμα της δεύτερης φάσης είναι ένα μαθηματικό πρότυπο. Αυτό το πρότυπο μπορεί πιθανότατα να μηχανογραφηθεί. Το μηχανογραφημένο πρότυπο εξοπλίζει τον μάνατζερ για την αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση της πολυπλοκότητας του πραγματικού συστήματος. Στη συνέχεια όμως ενδέχεται να παρουσιαστεί ανάγκη σύγκρισης της συμπεριφοράς του πραγματικού συστήματος με το μαθηματικό πρότυπο, επανάληψη της εννοιολογικής διαμόρφωσης (πίσω στο πρώτο βήμα), ή νέας ποσοτικής μέτρησης (πίσω στο δεύτερο βήμα), ή και των δύο. Όταν μία από αυτές τις δύο φάσεις επαναλαμβάνεται, δημιουργείται ένα νέο μηχανογραφημένο πρότυπο.

Πρέπει να τονίσουμε ξανά πως ο συστημικός μάνατζερ προχωρά από την εννοιολογική διαμόρφωση στη μηχανογράφηση και όχι ανάποδα. Μια καλύτερη αντιμετώπιση του προβλήματος στην πρώτη φάση θα δώσει στο μάνατζερ την ικανότητα να αναπτύξει μια καλύτερη μέθοδο μέτρησης και ένα καλύτερο μηχανογραφημένο πρότυπο. Η κίνηση προς την αντίθετη κατεύθυνση, από κάτω προς τα πάνω, υποδηλώνει προσπάθεια του μάνατζερ να περιορίσει το φαινόμενο σ' ένα προαποφασισμένο σχήμα –μία τακτική που είναι καταδικασμένη σε αποτυχία.

Το Διάγραμμα περιλαμβάνει συνοπτικά αυτά τα τρία βασικά βήματα εφαρμογής της συστημικής προσέγγισης σε προβλήματα διοίκησης: προηγείται η εννοιολογική διαμόρφωση, ακολουθεί ο ποσοτικός προσδιορισμός και η μέτρηση και τέλος η μηχανογράφηση. Αυτή βέβαια είναι η τέλεια κατάσταση. Ενδέχεται να υπάρξουν προβλήματα διοίκησης που να απαιτούν ποσοτική μέτρηση και μηχανογράφηση χωρίς ιδιαίτερη προσοχή στην εννοιολογική διαμόρφωση.

Η συστημική προσέγγιση δεν είναι μια συνηθισμένη θεωρία. Στην ιδανική μορφή της αποτελεί μια σύνθεση αυτών των τριών αλληλοσυνδεόμενων φάσεων. Οι περισσότεροι θεωρητικοί περιορίζουν τη συστημική προσέγγιση στη διαδικασία της εννοιολογικής διαμόρφωσης, ενώ οι πιο πολλοί επαγγελματίες μάνατζερς την ταυτίζουν με τη χρήση μαθηματικών και στατιστικών (2^ο στάδιο, μέτρηση), ή μηχανογραφικών συστημάτων (3^ο στάδιο, μηχανογράφηση).

**Διάγραμμα: Εφαρμογή στο μάνατζμεντ της μεθόδου αντιμετώπισης του
ως συστήματος**

Πρώτο επίπεδο

- 1) Αναγνώριση και ορισμός των κύριων εννοιών και των σχέσεων του εξεταζόμενου φαινομένου και του περιβάλλοντος

Δεύτερο επίπεδο

Αναγνώριση και ορισμός των επιμέρους εννοιών κάθε κύριας έννοιας και των σχέσεών τους με το υπό εξέταση φαινόμενο.

Τρίτο επίπεδο

Αναγνώριση και ορισμός των υποδιαιρέσεων των επιμέρους εννοιών και των σχέσεων που ορίστηκαν στο προηγούμενο επίπεδο.

Αποτέλεσμα: ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟΣ ΣΚΕΛΕΤΟΣ

Πρώτο επίπεδο

- 2) Ορισμός των κυριότερων μεταβλητών και καθορισμός των σχέσεων που υπάρχουν μεταξύ τους. Συμφωνία ως προς το βαθμό της δυνατότητας ποσοτικοποίησής τους.

Καθορισμός ποιοτικών κριτηρίων των άυλων.

Δεύτερο επίπεδο

Ορισμός των επιμέρους μεταβλητών και καθορισμός των σχέσεων που υπάρχουν μεταξύ τους. Συμφωνία ως προς το βαθμό της δυνατότητας ποσοτικοποίησής τους.

Τρίτο επίπεδο

Το ίδιο όμως και το δεύτερο, με περισσότερες λεπτομέρειες.

Αποτέλεσμα: ΕΝΑ ΜΑΘΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΤΥΠΟ

Πρώτο επίπεδο

- 3) Μετατροπή του μαθηματικού προτύπου σε γλώσσα που μπορεί να μηχανογραφηθεί.

Κύριο πρόγραμμα

Δεύτερο επίπεδο

Καθορισμός σταθερών υπολειτουργιών του προγράμματος.

Αποτέλεσμα: ΕΝΑ ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΙΚΟ ΠΡΟΤΥΠΟ

3° ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΤΑ ΟΡΓΑΝΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Μια επιχείρηση αν και συνήθως χρησιμοποιεί στοιχεία και εργαλεία από το φυσικό περιβάλλον, εντούτοις η τύχη της δεν εξαρτάται από την ύπαρξη αυτών των υλικών αντικειμένων, αλλά βρίσκεται στα χέρια εκείνων που ξέρουν να διαβάσουν ορισμένα όργανα και να παίρνουν τις κατάλληλες αποφάσεις. Τα όργανα αυτά τα χρησιμοποιεί η επιχείρηση για να χαράξει την πορεία της. Το κάθε όργανο εξυπηρετεί συγκεκριμένους στόχους. Τα όργανα αυτά είναι τα εξής:

1. Ο λογαριασμός κερδών και ζημιών
2. Ο ισολογισμός
3. Ο λογαριασμός ταμειακών ροών

Ο Λογαριασμός Κερδών και Ζημιών

Ο λογαριασμός κερδών και ζημιών είναι μια κινούμενη εικόνα, μια ταινία, θα λέγαμε, που παρουσιάζει ό,τι γίνεται καθημερινά ή κάθε μήνα σε μια επιχείρηση. Είναι μια λεπτομερής περιγραφή των προϊόντων που πουλήθηκαν, του κόστους παραγωγής αυτών των προϊόντων, των εξόδων πώλησης και, τέλος, μια περιγραφή του κέρδους που απέδωσε όλη αυτή η διαδικασία. Ο λογαριασμός δεν αφορά στα χρήματα που διαθέτει η επιχείρηση. Αυτό αρχικά είναι ζήτημα του λογαριασμού των ταμειακών ροών και τελικά του Ισολογισμού.

Ο Λογαριασμός είναι ένας πίνακας που διαβάζεται από πάνω προς τα κάτω. Η πρώτη σειρά στην κορυφή του πίνακα δείχνει το σύνολο πωλήσεων και η τελευταία σειρά δείχνει το καθαρό κέρδος ή τη ζημιά για την εξεταζόμενη περίοδο. Αυτός ο λογαριασμός είναι επίσης γνωστός με την ονομασία αποτελέσματα χρήσης.

Ο Λογαριασμός Κερδών και Ζημιών διατυπώνεται συνοπτικά με τη μορφή μιας μαθηματικής εξίσωσης που αποκαλείται «βασική εξίσωση».

Καθαρό Κέρδος (ΚΚ) =	Πωλήσεις (Π) -	Κόστος (Κ)
Φ + Μ + ΜΚ	Ποσότητα x Τιμή	Εη + ΕΓ

Όπως είπαμε, ο Λογαριασμός Κ και Ζ διαβάζεται από πάνω προς τα κάτω. Ξεκινώντας από τις πωλήσεις το στέλεχος που χρησιμοποιεί το Λογαριασμό Κ και Ζ ως όργανο υπολογισμού της πραγματικής κατάστασης της επιχείρησης είναι ο πειρασμός να «καρφώσει» το μάτι του στην τελευταία γραμμή: το κέρδος.

Ο καλός μάνατζερ αρχίζει από την κορυφή του πίνακα και δημιουργεί την πρώτη στήλη κάτω από την ονομασία «Πέρυσι», που περιγράφει τα αποτελέσματα του προηγούμενου χρόνου. Το πιο σημαντικό στοιχείο σε όλο το Λογαριασμό Κ και Ζ είναι το Μικρό Περιθώριο Κέρδους. Το ΜΠΚ είναι η πραγματική ένδειξη υγείας σε μια επιχείρηση. Όσο πιο μεγάλο είναι το ΜΠΚ, τόσο πιο μεγαλύτερη ελευθερία έχει η επιχείρηση. Όσο πιο μικρό είναι, τόσο πιο σφιχτά δεμένα είναι τα χέρια των μάνατζερ. Το ΜΠΚ δείχνει την παραγωγικότητα της επιχείρησης.

Σε γενικές γραμμές ένα άνετο ΜΠΚ δίνει στον επιχειρηματία την άνεση να παίζει όπως θέλει το παιχνίδι της αγοράς. Μεγάλο ΜΠΚ δίνει την ευκαιρία να χρησιμοποιήσει, π.χ. την πολιτική τιμών ως ανταγωνιστικό όπλο. Χαμηλό κόστος προϊόντων πώλησης (υψηλό ΜΠΚ) σημαίνει ότι τα έξοδα που πρέπει οπωσδήποτε να καλυφθούν, τα πάγια έξοδα, είναι χαμηλά. Έτσι λοιπόν ο επιχειρηματίας μπορεί για ένα χρονικό διάστημα να αντέξει ένα χαμηλό κέρδος, ή ακόμα και να θυσιάσει το κέρδος, για να μπορέσει, κάνοντας σκόνη, να κερδίσει ένα σοβαρό πελάτη ή ένα τμήμα της αγοράς. Αφού το πετύχει, αρχίζει σιγά σιγά να ανεβάζει τις τιμές, είτε επειδή δεν έχει πλέον ανταγωνιστές, είτε επειδή ο πελάτης έχει πειστεί για την ποιότητα του προϊόντος.

Ο Ισολογισμός

Ενώ ο Λογαριασμός Κ και Ζ μας δίνει την τρέχουσα εικόνα, ο Ισολογισμός είναι η εικόνα της επιχείρησης σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή, συνήθως στο τέλος του χρόνου χρήσης. Ο ΙΣ δείχνει τους πόρους που έχει στη διάθεσή της η επιχείρηση, των οποίων η χρήση φέρνει τα αποτελέσματα που εμφανίζει ο Λογα-

ριασμός Κ και Ζ (αποτελέσματα χρήσης). Ο ΙΣ διαβάζεται κάθετα, από πάνω προς τα κάτω, αλλά και οριζόντια, από τα δεξιά προς τα αριστερά. Ο ΙΣ είναι ένα πολύ χρήσιμο όργανο, αν όχι το χρησιμότερο.

Θα πρέπει να τονιστεί ότι ο ΙΣ είναι ισολογισμένος. Η δεξιά πλευρά του πίνακα είναι ίση με την αριστερή. Γι' αυτό άλλωστε ονομάζεται ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ.

Ο έμπειρος μάντζερ μπορεί να κάνει θαύματα με τον ΙΣ. Ο ΙΣ είναι η ακτίνα Χ που παίρνουμε μαζί μας όταν πηγαίνουμε στο γιατρό. Μια ματιά στο πάνω μέρος του ΙΣ θα μας δώσει απαντήσεις στα σημαντικότερα ερωτήματα που είναι η ρευστότητα, το κεφάλαιο κίνησης, η αποδοτικότητα, και η καθαρή αξία της επιχείρησης.

Ο Λογαριασμός Ταμειακών Ροών

Οι ταμειακές ροές είναι το αναπνευστικό σύστημα της επιχείρησης. Οι ταμειακές εισροές φέρνουν μαζί τους το οξυγόνο που είναι απαραίτητο για την αναπνοή του ενεργητικού. Ταμειακές ροές είναι οι εκπνοές που εισρέουν στο παθητικό.

Στο ταμειακό πρόγραμμα μας ενδιαφέρουν δύο βασικά στοιχεία. Πρώτον, οι εισροές δεν είναι οι ίδιες με τις πωλήσεις. Ένα ποσοστό των πωλήσεων έχει γίνει με πίστωση. Στο ποσό (100) που γράψαμε στο Λογαριασμό Κ και Ζ συμπεριλαμβάνονταν και οι πωλήσεις με πίστωση. Αυτό βεβαίως δεν επηρεάζει το Λογαριασμό Κ και Ζ. Το μόνο που θέλει να δώσει ο Λογαριασμός Κ και Ζ είναι μια εικόνα του τι πράγματι συμβαίνει στην επιχείρηση – μια εικόνα που θα εκφράζεται σε μια ενιαία μονάδα μέτρησης, το χρήμα. Σκοπός του ταμειακού προγράμματος είναι η εξασφάλιση του ρευστού κεφαλαίου που θα καλύψει τις τρέχουσες υποχρεώσεις. Με άλλα λόγια, τα χρήματα που φαίνονται στο ταμειακό πρόγραμμα δεν έχουν να κάνουν αποκλειστικά με την τρέχουσα παραγωγική διαδικασία. Τόσο οι εκροές όσο και εισροές μπορούν να αφορούν σε αποφάσεις αγορών, πωλήσεων κτλ., που πάρθηκαν πριν από μήνες ή ακόμα και χρόνια.

Ανακεφαλαιώνοντας, μπορούμε να πούμε ότι η χρήση του ταμειακού προγράμματος δεν έχει διαδοθεί, παρότι είναι ένα πολύ σημαντικό όργανο για τη διοίκηση της επιχείρησης.

4° ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΟΥ 21^{ΟΥ} ΑΙΩΝΑ

Το Σύστημα Ανίχνευσης του Έξω – Επιχειρησιακού Περιβάλλοντος (ΣΑΕΕΠ)

Η επιχείρηση είναι ένας ζωντανός οργανισμός που βρίσκεται σε συνεχή επικοινωνία με το εξωτερικό περιβάλλον. Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης απαρτίζουν ένα σύνολο από παράγοντες που πληρούν τις εξής δύο προϋποθέσεις: α) επηρεάζουν την ικανότητα της να επιλέγει, να θέτει και αν πετυχαίνει τους αντικειμενικούς στόχους της και β) δεν είναι υπό τον έλεγχό της. Έτσι, το εξω-επιχειρησιακό περιβάλλον (ΕΕΠ) είναι ο ανεξέλεγκτος παράγοντας ο οποίος μαζί με τον ελεγχόμενο, που είναι το σύνολο των πηγών της επιχείρησης, θα προσδιορίσουν την άμεση και μελλοντική ικανότητά της να επιβιώσει και να αναπτυχθεί. Η διοίκηση της επιχείρησης «ελέγχει» το ΕΕΠ μελετώντας το και συμπεριλαμβάνοντάς του εγκαίρως στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Το Σύστημα Ανίχνευσης του ΕΕΠ αντιλαμβάνεται το ΕΕΠ ως μια δέσμη ΑΝΑΔΥΟΜΕΝΩΝ ΘΕΜΑΤΩΝ. Πρόκειται για θέματα που απασχολούν το ΕΕΠ και για τα οποία η κοινωνία και η οικονομία δεν έχουν δώσει ξεκάθαρη λύση. Τα αναδυόμενα θέματα κατατάσσονται σε ένα εννοιολογικό πλαίσιο που βασίζεται στην υπόθεση ότι οι αλλαγές που συμβαίνουν στην κοινωνία ακολουθούν έναν κύκλο που ξεκινάει από τον κοινωνικό τομέα και καταλήγει στον οικονομικό. Ενδιάμεσοι τομείς αυτού του κύκλου είναι οι τεχνολογικές, οικολογικές και πολιτικές αλλαγές.

Το ΣΑΕΕΠ αποσκοπεί στον εντοπισμό των θεμάτων που αρχίζουν να αναδύονται στον κοινωνικό τομέα και τα οποία έχουν μεγάλη πιθανότητα να συμπληρώσουν ολόκληρο τον κύκλο ώστε να γίνουν οικονομικά θέματα. Η βασική φιλοσοφία του ΣΑΕΕΠ είναι ότι η έγκαιρη ανακάλυψη σοβαρών κοινωνικών θεμάτων αποτελεί μεγάλο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τη διοίκηση μιας επιχείρησης. Με την ίδια λογική η έλλειψη αυτής της προβλεπτικότητας φέρνει την επιχεί-

ρηση προ τετελεσμένων γεγονότων, απέναντι στην οποία η διοίκηση αντιμετωπίζει ένα ανταγωνιστικό μειονέκτημα. Με άλλα λόγια, η στρατηγική που χαρακτηρίζεται από το σκεπτικό «ας περιμένουμε να δούμε πώς θα αντιδράσει ο ανταγωνισμός» είναι ο πιο σίγουρος τρόπος για να έρχεται μια επιχείρηση πάντα δεύτερη, προσπαθώντας χωρίς μεγάλη επιτυχία να φτάσει τον πρώτο της αγοράς.

Το προβλεπτικό μάνατζμεντ που επιδιώκει το ΣΑΕΕΠ είναι ο πιο σωστός τρόπος διοίκησης μιας επιχείρησης, διότι με πολύ απλά λόγια ανταποκρίνεται στον τρόπο με τον οποίο ζούμε την καθημερινή μας ζωή. Σχηματικά μιλώντας θα λέγαμε ότι περπατάμε μπροστά βλέποντας πίσω και οδηγούμε κοιτάζοντας μέσα από το παρμπρίζ και από τον καθρέφτη. Η διοικητική αυτή πολιτική αποδίδεται αριθμητική με τη μορφή $-1+2$, δηλαδή μια ματιά προς τα πίσω και δύο προς τα εμπρός, και μας επιτρέπει να είμαστε πάντα ενήμεροι σχετικά με το πού βρισκόμαστε και πού θέλουμε να φτάσουμε.

Η Ανθρωπότητα στην Ανατολή του 21^{ου} αιώνα

Η σημαντικότερη από τις μεγατάσεις σήμερα δείχνει ότι η παγκόσμια κοινωνία θα ασχολείται σε μια οικονομία εντελώς διαφορετική απ' αυτή που γνωρίσαμε τον προηγούμενο αιώνα. Ο 20ός αιώνας ήταν ο αιώνας της ύλης. Χρησιμοποιώντας το πνευματικό κεφάλαιο των προγόνων μας, των κλασικών φυσικών και οικονομολόγων του 18^{ου} και 19^{ου} αιώνα, δημιουργήθηκε μια βιομηχανική επανάσταση που ζούσε από την ύλη. Η ανακάλυψη νέων μεθόδων συνδυασμού και επεξεργασίας μετέτρεψε την ακατέργαστη ύλη, μέταλλα, υγρά και άχρηστες πέτρες σε πολύτιμες πρώτες ύλες. Χάρη στην επιστήμη και την τεχνολογία, κάθε πέτρα και κάθε υγρό έχουν μέσα τους τη δυνατότητα να παράγουν ενέργεια και να μετατραπούν σε κάτι πολύ χρήσιμο.

Ο 21^{ος} αιώνας είναι ο αιώνας της γνώσης. Η δεύτερη βιομηχανική επανάσταση, που έχει ήδη αρχίσει στις αναπτυσσόμενες χώρες, τροφοδοτείται και ζει από τη γνώση και όχι από την ύλη. Η ύλη ήταν «ιδιοκτησία» της φύσης, η γνώση είναι «ιδιοκτησία» του ανθρώπου. Όπως χωρίς την επιστήμη και την τεχνολογία του

20ού αιώνα τα κοιτάσματα πετρελαίου της Αραβικής χερσονήσου ήταν ένα απλό μαύρο υγρό, έτσι και σήμερα, χωρίς τη χρησιμοποίηση της γνώσης, δηλαδή χωρίς την επιστήμη και την τεχνολογία της γνώσης, κάθε άνθρωπος όχι μόνο δεν είναι τίποτα περισσότερο από έναν απλό οργανισμό αλλά επιπλέον αποτελεί ένα ασήκωτο βάρος. Οι κοινωνίες –μέλη αυτής της σφαιρικής οικονομίας– θα επιβιώσουν και θα ευημερήσουν, γιατί έχουν τους ανθρώπους με τη γνώση, αλλά και τα συστήματα που θα χρησιμοποιήσουν αυτή τη γνώση και θα δημιουργήσουν αξία και πλούτο.

Τα σημερινά προβλήματα είναι συνδεδεμένα με την αδυναμία του κοινού ανθρώπου να ξέρει, πριν ενεργήσει, ποια θα είναι τα αποτελέσματα των ενεργειών του.

Υπάρχουν πολλές λέξεις που προσπαθούν να περιγράψουν αυτό το φαινόμενο. Η λέξη «αβεβαιότητα» μπορεί να περιγράψει αυτό το φαινόμενο.

Αβεβαιότητα είναι η αδυναμία του ανθρώπου να κάνει πρόβλεψη, να περιγράψει δηλαδή τις πιθανές επιπτώσεις ή τα αποτελέσματα της δράσης του, προτού ξεκινήσει, και χωρίς να φοβάται το ενδεχόμενο κάποιου λάθους.

Οι επιχειρήσεις της γνώσης προσφέρουν τις υπηρεσίες τους και τα μηχανήματά τους στους «προβληματισμένους» ανθρώπους. Με άλλα λόγια, τα προϊόντα των εργοστασίων γνώσης στοχεύουν στην ενίσχυση της ικανότητας του ανθρώπου για πρόβλεψη. Όπως οι «μηχανές της ύλης» αύξαιναν και συνεχίζουν να αυξάνουν τις μυϊκές δυνάμεις των ανθρώπων, έτσι και οι μηχανές της γνώσης αυξάνουν τις πνευματικές τους δυνάμεις.

Η αβεβαιότητα εξαρτάται από δύο παράγοντες. Ο πρώτος παράγοντας έχει να κάνει με την πολύπλοκότητα, δηλαδή με το γεγονός ότι το ανθρώπινο μυαλό έχει να αντιμετωπίσει καταστάσεις που αντιπροσωπεύουν πολλά γεγονότα, τα οποία με τη σειρά τους προκύπτουν από άλλες καταστάσεις. Ο δεύτερος, και πιο σημαντικός παράγοντας, είναι η πιθανότητα με την οποία ορισμένα από αυτά τα γεγονότα επηρεάζουν μία ή περισσότερες καταστάσεις. Έτσι λοιπόν, ο σημερινός

μάντζερ δεν έχει να αντιμετωπίσει μόνο τον αριθμό των εναλλακτικών λύσεων, ορισμένες από τις οποίες μπορεί να παραβλέψει ή να αμελήσει λόγω περιορισμένων πνευματικών ικανοτήτων, αλλά επιπλέον δεν είναι σίγουρος για την προτεραιότητα που θα πρέπει να δώσει σε καθεμία από αυτές τις εναλλακτικές λύσεις.

Η ανάγκη για συγκεκριμένες γνώσεις μας συνοδεύει από την παιδική ηλικία μέχρι το θάνατο και μας κάνει να καταφεύγουμε σε ειδικές επιχειρήσεις ή άτομα. Η διαφορά σήμερα είναι ότι μικρομπακάλης της γειτονιάς έχει αντικατασταθεί από μια επιχείρηση η οποία, μεταξύ των άλλων έχει και ένα σουπερ μάρκετ που «τα έχει όλα και συμφέρει», έτοιμα φαγητά κάθε είδος, τράπεζα, οδοντογιατρό, μηχανές που μετρούν την πίεση, ακόμα και ναό για την ικανοποίηση των θρησκευτικών αναγκών.

Για το διοικητικό στέλεχος που έχει επωμιστεί το καθήκον να λύει προβλήματα αβεβαιότητας, να κάνει δηλαδή προβλέψεις σχετικά με τη μελλοντική πορεία ορισμένων μεταβλητών που παίζουν σημαντικό ρόλο στην επιβίωση και ευημερία της επιχείρησης, μια σχετική γνώση του εξω-επιχειρησιακού περιβάλλοντος είναι απαραίτητη.

Το Κοινωνικό ΕΕΠ: Το Σφαιρικό Κεφάλαιο

Στις μέρες μας, και μετά από χιλιάδες χρόνια μεταφορικής χρήσης της λέξης κεφάλαιο, ανακαλύπτουμε ξανά την ορθή ετυμολογία αυτής της λέξης. Επί εκατοντάδες χρόνια χρησιμοποιούσαμε λανθασμένα τη λέξη «δύναμη» -στην αρχή τη συσχετίσαμε με τη μυϊκή δύναμη του ανθρώπου, στη συνέχεια με τη μυϊκή δύναμη των ζώων που εξημέρωσε ο άνθρωπος και, τέλος, στον 20ό αιώνα, με την τεχνική δύναμη που δημιουργεί η μετατροπή της ενέργειας. Σήμερα όμως μιλάμε για «μυαλό – δύναμη». Ο σημαντικότερος παραγωγικός παράγοντας των επιχειρήσεων της γνώσης φαίνεται πως είναι ο άνθρωπος με «μυαλό – δύναμη».

Με τη βοήθεια της διεθνούς βιβλιογραφίας, μπορούμε να σκιαγραφήσουμε τον «άνθρωπο με μυαλό – δύναμη», δηλαδή τον εργαζόμενο του 21^{ου} αιώνα. Α-

πό άποψη φυσιολογίας, φυσικά, ο άνθρωπος θα είναι ο ίδιος. Η έμφαση εδώ δίνεται στο μυαλό και όχι στο σώμα. Η φυσική διάσταση του μυαλού θα είναι η ίδια.

Τι θα αλλάζει; Πρώτα πρώτα ο τρόπος σκέψης. Η νοοτροπία. Ιδέες όπως πατριωτισμός, εθνικισμός, θρησκεία, φιλοσοφικές και ιδεολογικές νοοτροπίες θα «πάρουν διαζύγιο» από τον αγώνα της επιβίωσης. Η αλλαγή στον τρόπο σκέψης θα γεννήσει την αδιαφορία σχετικά με το ποιος είναι κάποιος και πού ζει. Το μόνο που θα μετράει θα είναι ποιος κάνει τι και πώς αυτό που κάνει ο άλλος σχετίζεται με αυτό που κάνω εγώ. Οι παραδοσιακές προσωπικές επαφές, δηλαδή οι συναντήσεις, θα μειωθούν στο ελάχιστο, και τη θέση τους θα καταλάβουν συστήματα ηλεκτρονικής επικοινωνίας, των οποίων το σημερινό e-mail είναι ένας πρωτόγονος πρόδρομος. Ο άνθρωπος με μυαλό – δύναμη θα έχει φίλους σε όλη την υφήλιο, με τους οποίους θα ανταλλάσσει τρόπους επίλυσης των διαφόρων προβλημάτων.

Για να είναι ένα άτομο μέλος της κατηγορίας του «ανθρώπου με μυαλό – δύναμη» θα πρέπει να διαθέτει ορισμένα χαρακτηριστικά που θα τον ξεχωρίζουν από τον «κοινό» άνθρωπο. Αυτά τα χαρακτηριστικά σχετίζονται με την ικανότητα του ανθρώπου να «συνεισφέρει ενεργά και αποδοτικά στην παραγωγική διαδικασία των επιχειρήσεων γνώσης». Με άλλα λόγια, τα άτομα που φιλοδοξούν να γίνουν μέλη της νέας λέσχης του «ανθρώπου με μυαλό – δύναμη» θα πρέπει να διαθέτουν τις δεξιότητες που ζητούν οι επιχειρήσεις της γνώσης.

Πού βρίσκονται λοιπόν οι άνθρωποι που έχουν τις προϋποθέσεις να πετύχουν στον 21^ο αιώνα; Μια ματιά στις παγκόσμιες στατιστικές θα μας πείσει ότι οι κάτοικοι των υπό ανάπτυξη χωρών έχουν μεγαλύτερη πιθανότητα από τους κατοίκους των χωρών του ΟΑΣΑ να παίξουν σημαντικό ρόλο (επιχειρήσεις της γνώσης) στις ΕΤΓ. Η πλειονότητα των γυναικών βρίσκεται στις υπό ανάπτυξη χώρες. Το ποσοστό των παιδιών που πηγαίνουν σχολείο σ' αυτές τις χώρες είναι μεγαλύτερο από το αντίστοιχο των χωρών του ΟΑΣΑ. Το 70% των αποφοίτων του γυμνασίου και το 49% των αποφοίτων του Πανεπιστημίου προέρχονται από τις ΥΑΧ. Σε πολλές από τις ΥΑΧ (υπό ανάπτυξη χώρες) το ποσοστό των αποφοί-

των του δημοτικού που συνεχίζουν στο γυμνάσιο ξεπερνά το ένα τρίτο. Η Ελλάδα έρχεται δεύτερη σ' αυτή τη κατηγορία μετά τη Νότια Κορέα: το 88% των νέων στην Ελλάδα μεταξύ 12 και 17 χρόνων φοιτούν στο γυμνάσιο.

Το Τεχνολογικό ΕΕΠ: Οι Έξυπνες Μηχανές

Οι δημογραφικές τάσεις έχουν μεγάλη «προβλεπτικότητα», που σημαίνει ότι επιτρέπουν τη σύνδεση των πιθανοτήτων με τις εναλλακτικές καταστάσεις. Ας μη ξεχνάμε ότι η αβεβαιότητα εξαρτάται τόσο από τον αριθμό των καταστάσεων όσο και από τις πιθανότητες που έχει μια κατάσταση να «βγει» πραγματική. Εάν, για παράδειγμα, ξέρουμε ότι μία χώρα, όπως η Γερμανία, έχει αρνητικό ρυθμό ανάπτυξης, μπορούμε εύκολα να «προβλέψουμε» ότι κάθε προσπάθεια οικονομικής ανάπτυξης αυτής της χώρας εξαρτάται από την πολιτική που θα ακολουθηθεί στο θέμα της εισόδου μεταναστών από τις υπό ανάπτυξη χώρες και των επακόλουθων κοινωνιολογικών προβλημάτων.

Οι τελευταίες αναλαμπές του 20ού αιώνα μας επιτρέπουν να δούμε τις πρώτες ακτίνες της «μεταβιομηχανικής ή τριτογενούς οικονομίας». Οι δύο πρώτες φάσεις στην εξέλιξη της οικονομίας και της κοινωνίας, δηλαδή η γεωργική και η βιομηχανική κοινωνία, είχαν ως αντικείμενο την επεξεργασία της ύλης. Η πρώτη δημιούργησε πρωτογενή προϊόντα, ενώ η δεύτερη επεξεργαζόταν τα πρωτογενή προϊόντα και τα μετέτρεπε σε δευτερογενή. Η τρίτη φάση, η σημερινή, έχει ονομαστεί μεταβιομηχανική, γιατί το κύριο αντικείμενο απασχόλησης των μελών της κοινωνίας, των ατόμων και ανθρώπινων οργανισμών, δεν είναι προϊόντα που ικανοποιούν φυσιολογικές ανάγκες επιβίωσης. Το κύριο αντικείμενο είναι οικονομικές δραστηριότητες που στο κόστος παραγωγής τους η συμμετοχή της «ύλης» είναι σχεδόν μηδαμινή. Αντίθετα, το ποσοστό συμμετοχής των «συμβόλων», δηλαδή η δημιουργία και χρήση των υλικών αντικειμένων, είναι πολύ σημαντικό.

Στα πλαίσια της οικονομίας των συμβόλων ο άνθρωπος είναι ταυτόχρονα ο παραγωγός και ο χρήστης συμβόλων. Ένα πολύ μικρό ποσοστό της ζωής του ξοδεύεται στην παραγωγή υλικών αντικειμένων, όπως ειδών διατροφής, ένδυσης,

κατοικίας κ.τ.λ. Οι μηχανές, που η βιομηχανική κοινωνία δημιούργησε και «εκπαίδευσε» για να βοηθήσουν τον άνθρωπο, τον «αντικατέστησαν» πλήρως στην παραγωγή αυτών των αντικειμένων. Η ζωή του ανθρώπου οπωσδήποτε «βελτιώθηκε». Οι ώρες εργασίας και η φυσική δυσκολία της δουλειάς μειώθηκαν, ενώ η πνευματική δυσκολία της δουλειάς αυξήθηκε σε μεγάλο βαθμό. Οι απαιτήσεις της δουλειάς μετατοπίστηκαν από τις φυσιολογικές στις πνευματικές ικανότητες του ανθρώπου.

Η μεταβιομηχανική κοινωνία απαιτεί τη δημιουργία τεχνολογιών που έχουν ως στόχο να «λύσουν» τα προβλήματα του μεταβιομηχανικού ανθρώπου. Το πρώτο και μεγαλύτερο πρόβλημα είναι φυσικά η βελτίωση των «πνευματικών ικανοτήτων» του παγκόσμιου εργατικού δυναμικού. Το δεύτερο είναι η προσφορά εξίσου «έξυπνης» τεχνολογίας, που θα «γεμίσει» τις ελεύθερες ώρες του μεταβιομηχανικού παγκόσμιου εργατικού δυναμικού. Όπως η βιομηχανική κοινωνία δημιούργησε τεχνολογίες που ξεκούρασαν το κουρασμένο «κορμί», έτσι και η μεταβιομηχανική κοινωνία θα δημιουργήσει τεχνολογίες που θα ξεκουράζουν το κουρασμένο «μυαλό».

Σήμερα σε ολόκληρο τον κόσμο υπάρχουν πολλές τεχνολογίες και προϊόντα που αποσκοπούν στη δημιουργία έξυπνου «παγκόσμιου εργατικού δυναμικού» και στην «ψυχαγωγία» του μεταβιομηχανικού ανθρώπου. Στην πρώτη κατηγορία τεχνολογιών ανήκει, φυσικά, η πληροφορική, ενώ στη δεύτερη η τεχνολογία των ηλεκτρονικών παιχνιδιών. Όπως και στην προηγούμενη κοινωνία, έτσι και εδώ οι δύο τεχνολογίες είναι στενά συνδεδεμένες. Βελτιώσεις που γίνονται στην πρώτη τεχνολογία σιγά σιγά διαποτίζουν και εφαρμόζονται στη δεύτερη. Για παράδειγμα, ηλεκτρονικοί υπολογιστές που κατασκευάστηκαν για να εξυπηρετήσουν τον άνθρωπο της βιομηχανικής περιόδου παίζουν σήμερα σημαντικό ρόλο στη δημιουργία παιχνιδιών. Ο ίδιος μικροϋπολογιστής που μου επιτρέπει να κάνω τη δουλειά μου πιο «έξυπνα», μου επιτρέπει επίσης να επικοινωνήσω με τους φίλους μου στέλνοντας e-mail, και έτσι να ικανοποιήσω την «ατομική πνευματική και κοινωνική» ανάγκη μου για ελεύθερο χρόνο.

Το Οικολογικό Περιβάλλον: Οι Νέες Ευκαιρίες

Η τεχνολογία του 21^{ου} αιώνα θα επιτρέψει στον άνθρωπο να «λύσει» πολλά από τα οικολογικά προβλήματα που δημιούργησε η «μη έξυπνη» τεχνολογία της βιομηχανικής κοινωνίας του 20ού αιώνα. Ο τομέας του εξω-επιχειρηματικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων του 21^{ου} αιώνα προσφέρει τις μεγαλύτερες ευκαιρίες. Μετά από αιώνες καταπολέμησης της «αφιλόξενης» φύσης, ο μεταβιομηχανικός άνθρωπος συνειδητοποιεί ότι η ευημερία του και η πιθανότητα απόλαυσης των «αγαθών» του μόχθου του είναι στενά συνδεδεμένες με την ποιότητα του φυσικού περιβάλλοντος. Επιπλέον, ο ίδιος άνθρωπος έχει «δεχτεί», πέρα από κάθε αμφιβολία, ότι ο 20ός αιώνας ήταν μια περίοδος «θανατηφόρας» εκμετάλλευσης της φύσης. Οι επιστήμονες του 21^{ου} αιώνα βλέπουν ότι ο «κόμπος έφτασε στο χτένι» και άρχισαν να υφαίνουν το καινούριο χαλί.

Η προσπάθεια για μεγιστοποίηση της απόδοσης, που βρισκόταν στο επίκεντρο κάθε επιχειρηματικής δραστηριότητας, οδήγησε επιστήμονες και τεχνολόγους στη δημιουργία παραγωγικών μεθόδων που υπακούουν στην αντίληψη ότι οι πηγές της φύσης είναι «ανεξάντλητες». Επιπλέον, η φύση διέθετε «απεριόριστη δυναμικότητα» ως λεκάνη αποθήκευσης των αποβλήτων. Οι ενέργειες του βιομηχανικού ανθρώπου, τόσο του επιχειρηματία και του μάνατζερ όσο και του απλού ανθρώπου, έμοιαζαν με ένα κερί που καίγεται και από τις δύο πλευρές. Από τη μία πλευρά, την πλευρά των εισροών – πηγών, η φιλοσοφία της «απεριόριστης ποσότητας» οδηγεί στη σπατάλη. Από την άλλη πλευρά, την πλευρά των εκροών, η φιλοσοφία της απεριόριστης ανθεκτικότητας οδηγεί στην μόλυνση.

Συγκεκριμένα, προβλήματα όπως η μόλυνση του αέρα και των υδάτων και η εξασφάλιση ασφαλών τρόπων και τόπων εναπόθεσης στερεών αποβλήτων ανθρώπινης και βιομηχανικής χρήσης και τοξικών, χημικών και πυρηνικών υποπροϊόντων και αποβλήτων αποτελούν πραγματικό «χρυσωρυχείο» για τις «Επιχειρήσεις της Γνώσης» του 21^{ου} αιώνα.

Το Πολιτικό ΕΕΠ: Το Τέλος του Αυτοδύναμου Κράτους

Οι κοινωνικές, τεχνολογικές και οικολογικές τάσεις του 21^{ου} αιώνα έχουν τεράστιες επιπτώσεις στον πολιτικό τομέα του εξω-επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Καταρχάς η ενδυνάμωση του ατόμου, δηλαδή η δημιουργία του ανθρώπου με μυαλό – δύναμη (ΑΜΜΔ), μείωση την επίδραση που ασκεί η πολιτεία στο άτομο. Όσο περισσότερο η «πνευματική περιουσία» αντικαθιστά την «υλική περιουσία», τόσο μειώνεται η δυνατότητα του κράτους να ελέγξει τα άτομα μέσω της προσφοράς ή στέρησης της περιουσίας. Σε αντίθεση με τον άνθρωπο του 20ού αιώνα, ο άνθρωπος με μυαλό-δύναμη είναι κατά κανόνα ένας άνθρωπος με μικρή υλική περιουσία. Ο ΑΜΜΔ είναι πάντα έτοιμος να μετακινηθεί όπου προσφέρεται καλύτερη ευκαιρία για τη χρήση της πνευματικής περιουσίας του, η οποία δεν στεγάζεται σε κτίρια ή σε οικόπεδα αλλά στο ίδιο το κεφάλι του, που κουβαλάει μαζί του και το οποίο ελέγχει απόλυτα.

Το Οικονομικό ΕΕΠ: Παγκόσμια και Περιφερειακή Οικονομία

Αργά ή γρήγορα, όλες οι τάσεις που περιγράφηκαν μέχρι τώρα μεταφράζονται σε οικονομικά θέματα, τα οποία, όταν λύνονται, είτε από το κράτος είτε από κάποιον ιδιωτικό φορέα, επηρεάζουν το πορτοφόλι του καθενός. Οι κοινωνικές και τεχνολογικές τάσεις, για παράδειγμα, μας λένε ότι για να επιβιώσει κανείς σήμερα θα πρέπει να διαθέτει κάποια από τις δεξιότητες που έχουν ζήτηση, όπως η ικανότητα χρήσης του υπολογιστή. Οι τάσεις αυτές έχουν ορισμένες οικονομικές επιπτώσεις. Η επιχείρηση θα πρέπει να υποβληθεί σε έξοδα για να συμπεριλάβει αυτές τις ικανότητες στο δυναμικό της. Η πρόληψη σημαίνει έσοδο για τον νεόπροσληφθέντα, τον απόφοιτο, που μέχρι χθες ήταν άνεργος. Αυτός όμως προϋποθέτει κάποια επένδυση σε χρόνο εκπαίδευσης και στην αγορά ενός υπολογιστή. Όπως δηλαδή παλιότερα ο υλοτόμος έπρεπε να διαθέτει το δικό του τσεκούρι για να προσληφθεί, έτσι σήμερα ο εργάτης δεδομένων θα πρέπει να έχει το εργαλείο του με το οποίο θα εξασκείται ώστε να καταστεί προσλήψιμος.

Παρόμοια με τη σχετική διάβρωση της ικανότητας του κράτους να ασκήσει τις πολιτικές ή νομοθετικές αρμοδιότητές του και να κυβερνήσει τους πολίτες, διαβρώθηκε και η ικανότητά του να κυβερνήσει τις οικονομικές του συνήθειες. Σήμερα είναι πλέον γνωστό ότι η οικονομική πολιτική της Ελλάδας, τόσο η φορολογική όσο και η νομισματική σχεδιάζεται στις Βρυξέλλες. Οι Βρυξέλλες με τη σειρά τους προσπαθούν να συγχρονίσουν την πολιτική του με την πολιτική των επτά μεγάλων κρατών. Έτσι, κάθε κράτος όταν κοιτάζει προς τα μέσα, βλέπει ένα σχετικά αυτοκέφαλο οικονομικό σύστημα και, όταν κοιτάζει προς τα έξω, βλέπει ότι είναι μέλος ενός ευρύτερου συνόλου, μιας περιοχής, μιας ομάδας ή μιας κοινότητας.

5° ΚΕΦΑΛΑΙΟ

Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΤΟΝ 21° ΑΙΩΝΑ

ΣΦΑΙΡΙΚΟΤΗΤΑ

Ένα από τα σημαντικότερα φαινόμενα των δύο τελευταίων δεκαετιών του 20ού αιώνα είναι η δημιουργία καινούργιων λέξεων, καθώς επίσης και η αλλαγή της σημασίας αυτών που ήδη υπάρχουν. Ειδικότερα η επιστήμη της Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων βρίσκεται σήμερα σε σημείο παρόμοιο με αυτό που βρισκόταν η φυσική στην αρχή του αιώνα μας.

Φαίνεται πως οι ιδέες των κλασικών οικονομολόγων, σύμφωνα με τις οποίες τα οικονομικά φαινόμενα καθορίζονται από κάποιο αόρατο χέρι, από ισορροπίες, τέλεια γνώση και βεβαιότητα, δεν ανταποκρίνονται στις σύγχρονες πραγματικότητες. Στην προσπάθειά τους να περιγράψουν τη σημερινή επιχείρηση οι επιστήμονες αντικατέστησαν το λεξιλόγιο των κλασικών συναδέλφων τους σύμφωνα με το οποίο η επιχείρηση αποτελούσε μια καλά οργανωμένη στρατιά από ξεκάθαρες γραμμές εξουσίας και ευθυνών. Τώρα μιλάνε για μια επιχείρηση από την οποία έχουν οριστικά εξαφανιστεί τα στεγανά μεταξύ των διαφόρων τμημάτων της και μεταξύ της ίδιας και του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Η έννοια της σφαιρικότητας αποτελεί ένα εξαιρετικό παράδειγμα του λεξιλογίου που χρησιμοποιεί το σύγχρονο στέλεχος μιας επιχείρησης. Περιγράφει μια ανθρώπινη νοοτροπία που δεν αναγνωρίζει σύνορα –ούτε αυτά που έθεσαν οι διπλωμάτες και οι πολιτικοί επιστήμονες για να περιγράψουν τη νομική ενότητα που λέγεται κράτος ή έθνος, αλλά ούτε και αυτά που έθεσε ο εθνικός νομοθέτης. Η νοοτροπία της σφαιρικότητας δίνει στον άνθρωπο ένα πεδίο όρασης 360 μοιρών. Οι παρωπίδες που προσπάθησαν να τουβάλουν η εκπαίδευση και η εμπειρία ανήκουν στο παρελθόν. Σήμερα ο εργαζόμενος που σκέφτεται σφαιρικά βλέπει ολόκληρο τον κόσμο ως πεδίο δράσης του και θεωρεί όλη την επιχείρηση, και όχι αποκλειστικά το δικό του τμήμα, ως ορίζοντα μέσα στον οποίο δρα.

Πραγματικά ο σημερινός άνθρωπος με μυαλό – δύναμη πιστεύει πως όλος ο κόσμος είναι δικός του.

Τα αίτια της Σφαιρικότητας

Η δεκαετία του '80 θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως η σημαντικότερη περίοδος στην εξέλιξη της ανθρωπότητας. Η δεκαετία του '70 ήταν η δεκαετία των πειραματισμών.

Η τηλεόραση έδωσε στον κάθε απλό πολίτη την ικανότητα να δει και να εκτιμήσει τη ματαιότητα των πολιτικών μεγαλομανιών. Εκτός από τα παραδοσιακά μέσα μαζικής ενημέρωσης, τα οποία συνήθως μπορούν να τεθούν κάτω από τον έλεγχο της πολιτείας, η νέα ηλεκτρονική επανάσταση έδωσε σε κάποιους πολίτες τη δυνατότητα να πληροφορηθούν και να πληροφορήσουν τους υπόλοιπους με την ησυχία τους και χωρίς καμία ενόχληση από την πολιτεία.

Η ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ

Η δεύτερη διάσταση που ενίσχυε και ίσως μάλιστα δημιούργησε την πρώτη, δηλαδή τη σφαιρικότητα, είναι η ευκολία της επικοινωνίας ως μεταφοράς δεδομένων με ταχύτητες που πλησιάζουν την ταχύτητα του φωτός. Οι επιχειρήσεις είχαν επενδύσει τεράστια ποσά στην τεχνολογία της πληροφόρησης. Όταν είδα ότι το CNN μπορούσε να μεταδίδει χωρίς καμία παρενόχληση ειδήσεις και ψυχαγωγικά προγράμματα σε κάθε σημείο του κόσμου, άρχισαν και αυτές να αφηφούν τους νόμους για την προστασία των προσωπικών χαρακτηριστικών των ιδιωτών και οργανισμών. Τα Συστήματα Πληροφοριών Διοίκησης προσφέρουν, σε χρόνο μηδέν, σε όλα τα στελέχη τα ίδια βοηθητικά εργαλεία με αυτά που απολάμβαναν τα στελέχη στη χώρα δημιουργίας τους.

Η διάσταση της πληροφορικής έχει δύο σκέλη. Το πρώτο σκέλος έχει να κάνει με την αλλαγή της νοοτροπίας σχετικά με το ρόλο που παίζει η πληροφορία στο έργο του διοικητικού στελέχους. Το δεύτερο σκέλος σχετίζεται με το μέσο δημιουργίας, χρήσης και μετάδοσης ή επικοινωνίας της πληροφορίας. Με άλλα λό-

για, ενώ το πρώτο σκέλος σχετίζεται με την έννοια της πληροφορίας, το δεύτερο αφορά στη χρήση της πληροφορίας.

Η έννοια της πληροφορίας

Ένα από τα πιο ατυχή πράγματα σχετικά με την πληροφορία είναι η συχνή χρήση της λέξης. Τόσο συχνά χρησιμοποιείται η λέξη και τόσο σίγουροι είμαστε για το τι πραγματικά σημαίνει, που ποτέ δεν αμφισβητούμε την αξία της. Υπάρχουν επιχειρήσεις που ξοδεύουν τεράστια ποσά για τη συλλογή και μετάδοση «πληροφοριών» χωρίς να σκέφτονται ότι θα πρέπει να αξιολογούν τη συνεισφορά αυτών των πληροφοριών στην ποιότητα των αποτελεσμάτων της επιχείρησης.

Πρέπει να επισημανθεί πως η πληροφορία δεν είναι η ποσότητα των δεδομένων που διακινούνται καθημερινά. Τα δεδομένα είναι απλές περιγραφές γεγονότων και συμβάντων που μπορεί να έχουν κάποια σημασία για κάποιον, αλλά και μπορεί να είναι εντελώς ασήμαντα για κάποιον άλλον. Η πληροφορία σχετίζεται με την απορία που έχει κάποιος για κάποια μη πλήρη, μη βέβαιη κατάσταση.

Όπως λέει και η λέξη, η πληροφορία συμπληρώνει κάτι που δεν είναι πλήρες, λύνει μια απορία, δίνει την απάντηση σε μια ερώτηση ή λύνει ένα πρόβλημα.

Η πληροφορία είναι η απάντηση σε μια ερώτηση και το φάρμακο της αβεβαιότητας. Το διοικητικό στέλεχος είναι επιφορτισμένο με το καθήκον να δίνει απαντήσεις σε αβέβαιες καταστάσεις.

Σήμερα είναι πλέον γνωστό ότι η πληροφορία είναι το βασικό συστατικό στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Συνεπώς η ποιότητα των αποφάσεων που καθημερινά παίρνουν τα διοικητικά στελέχη εξαρτάται από την ποιότητα των πληροφοριών, οι οποίες με τη σειρά τους εξαρτώνται από την ποιότητα των δεδομένων που έχουν συνδυαστεί για να δημιουργηθούν οι πληροφορίες.

Η τεχνολογία των πληροφοριών

Η τεχνολογία των πληροφοριών ή πληροφορική συνίσταται στο σύνολο των μηχανημάτων που ασχολούνται με τη δημιουργία, συλλογή, επεξεργασία, οργάνωση, αποθήκευση και ανταλλαγή δεδομένων και στον τρόπο χρήσης τους. Κάθε δεδομένο αποτελεί ένα στίγμα ενός φαινομένου σ' ένα συγκεκριμένο χρόνο. Αυτό το στίγμα αποτυπώνεται σ' ένα «μέσο» με τη μορφή του ψηφίου «1», που είναι η μια από τις δύο εναλλακτικές στο δυαδικό σύστημα που χρησιμοποιείται για την αποθήκευση δεδομένων. Στην πραγματικότητα, ο ηλεκτρονικός υπολογιστής έχει υποχρεωθεί να επιλέξει μια από τις δύο εναλλακτικές λύσεις που προσφέρει το σύστημα. Με άλλα λόγια, η λήψη μιας απόφασης δεν είναι τίποτα περισσότερο από την επιλογή μιας από τις δύο διαθέσιμες εναλλακτικές. Φυσικά, για να καταλήξει το υποκείμενο που παίρνει τις αποφάσεις στις δυο τελευταίες εναλλακτικές έχει προβεί σε πολλές αλληπάλληλες επιλογές. Λέμε πως τη στιγμή που επιλέγεται μια από τις δύο εναλλακτικές δημιουργείται ένα μπιτ πληροφορίας. Δηλαδή η μονάδα μέτρησης της πληροφορίας είναι το μπιτ.

Παρά την εκπληκτική της πρόοδο, η χρήση της τεχνολογίας από το σημερινό άνθρωπο είναι αρκετά περιορισμένη. Παράλληλα, οι επιχειρήσεις και άλλοι οργανισμοί επενδύουν σημαντικά ποσά στην αγορά της τεχνολογίας και στην εκπαίδευση στελεχών. Και ενώ θα περίμενε κανείς πως η τεχνολογική χρήση θα συμβαδίζε με τη χρηστική ευκολία της, στην πραγματικότητα, τα σημερινά στελέχη αρνούνται να κάνουν χρήση όλων των δυνατοτήτων της. Η παρατήρηση αυτή έδωσε την ευκαιρία σε κάποιους ερευνητές να διατυπώσουν το λεγόμενο «Παράδοξο της παραγωγικότητας της τεχνολογίας των πληροφοριών». Πρόκειται κυρίως για παραδοσιακούς οικονομολόγους οι οποίοι ισχυρίζονται ότι η αύξηση της παραγωγικότητας δεν συμβαδίζει με την αύξηση των επενδύσεων στη τεχνολογία.

Οι κριτικοί αυτοί κάνουν δύο λάθη. Πρώτον, χρησιμοποιούν τον τρόπο μέτρησης της παραγωγικότητας που χρησιμοποιούσαν στην οικονομία των αγαθών και στην τεχνολογία της ενέργειας. Δεύτερον, αυτοί οι άνθρωποι πάσχουν από το σύνδρομο της «στιγμιαίας ικανοποίησης». Με άλλα λόγια, σχετίζουν την παρα-

γωγικότητα της τεχνολογίας των πληροφοριών με την άμεση και αισθητή μεταβολή της εκροής ενός συστήματος.

Σήμερα αναγνωρίζουμε ότι τα αποτελέσματα μιας επένδυσης στην τεχνολογία των πληροφοριών χρειάζονται πάρα πολύ καιρό για να γίνουν αισθητά. Παράλληλα, γνωρίζουμε ότι όταν τελικά αρχίσει να αποδίδει, τα αποτελέσματα της τεχνολογίας των πληροφοριών είναι εκπληκτικά. Επιπλέον, και σημαντικότερο, γι' αυτό που έχει μείνει πίσω είναι σχεδόν αδύνατο να «φτάσει» αυτόν που είναι μπροστά στην εκθετικά ανυψούμενη καμπύλη της τεχνολογίας των πληροφοριών. Είναι πλέον γνωστό ότι όποιος έχει μείνει πίσω στην τεχνολογία των πληροφοριών έχει χάσει κάθε ελπίδα ανάπτυξης. Αυτή η βασική αρχή ισχύει για το άτομο, την επιχείρηση, το έθνος ή μια ομάδα εθνών.

6° ΚΕΦΑΛΑΙΟ

Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΥΘΥΓΡΑΜΜΙΣΗΣ

Ορισμός - Ιδιαιτερότητα

Στρατηγική Ευθυγράμμιση είναι η διαδικασία που συνδέει τα παρακάτω στοιχεία:

- 1) Το όραμα της εταιρείας με το εξωτερικό περιβάλλον (εξωτερική ή οριζόντια ευθυγράμμιση).
- 2) Το όραμα της εταιρείας με το υπόλοιπο στρατηγικό σχέδιο, όπως στους στόχους, τις στρατηγικές καθώς και την επιχειρησιακή κουλτούρα (Εσωτερική ή κάθετη ευθυγράμμιση).

Πρώτη φάση: Εξωτερική ή οριζόντια ευθυγράμμιση

Η εξωτερική ή οριζόντια ευθυγράμμιση αποτελείται από 2 βήματα.

Πρώτο βήμα: ανίχνευση περιβάλλοντος. Αναγνωρίζει τους περιορισμούς, τις απειλές και τις ευκαιρίες (ΠΑΕ) του εξωτερικού περιβάλλοντος. Δημιουργείται ο Πίνακας ΠΑΕ, με τον οποίο οι συνεργάτες της επιχείρησης μπορούν να αναγνωρίσουν και να εκτιμήσουν τα πέντε μεγάθηματα που σχετίζονται με το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Ο Πίνακας αυτός χρησιμεύει για έναν πρώτο «έλεγχο της πραγματικότητας» του οράματος του ηγέτη. Το εξωτερικό περιβάλλον γίνεται αντιληπτό ως ένα σύνολο αλληλένδετων αναδυόμενων θεμάτων. Έτσι, οι συνεργάτες μπορούν να αναγνωρίσουν και να αξιολογήσουν τη σημασία που έχουν τα Πέντε αναδυόμενα μεγάθηματα για την επιχείρηση.

Δεύτερο βήμα: ανάλυση ενδιαφερομένων. Αναγνωρίζει και αξιολογεί άτομα ή ομάδες εντός και εκτός της επιχείρησης, τα οποία έχουν σημαντικό οικονομικό ή πνευματικό ενδιαφέρον για τις διάφορες δραστηριότητες της επιχείρησης. Όσοι συμμετέχουν σ' αυτό το βήμα επισημαίνουν και αξιολογούν τους ενδιαφερόμενους και τους τοποθετούν στο Εξάγωνο των Ενδιαφερομένων.

Μόλις η διοίκηση δημιουργήσει μια ενιαία άποψη για το εξωτερικό περιβάλλον και τους ενδιαφερόμενους, είναι πλέον σε θέση να δημιουργήσει το Οργανωτικό Όραμα. Αυτό οδηγεί στη δεύτερη φάση, τη φάση της εσωτερικής ή κάθετης ευθυγράμμισης.

Δεύτερη φάση: Εσωτερική ή κάθετη ευθυγράμμιση

Η φάση αυτή αποτελείται από τα παρακάτω βήματα:

Πρώτο βήμα: αναγνώριση δυνατοτήτων και αδυναμιών.

Καθορίζονται οι χρηματοοικονομικές, λειτουργικές και ανθρώπινες δυνατότητες και αδυναμίες της επιχείρησης.

Δεύτερο βήμα: εκτίμηση της ανταγωνιστικής θέσης.

Υπολογίζει τη θέση της επιχείρησης στον ευρύτερο ανταγωνισμό.

Τρίτο βήμα: ανακοίνωση της δήλωσης αποστολής. Επισημοποιεί την αποστολή της επιχείρησης υπό το φως 1) του εξωτερικού περιβάλλοντος και των ενδιαφερομένων (πρώτη φάση) και 2) των αδυναμιών και δυνατοτήτων της επιχείρησης (δεύτερη φάση).

Τέταρτο βήμα: επιθυμητή μελλοντική θέση: Ανάπτυξη και εφαρμογή του σχεδίου για την οργάνωση. Το σχέδιο αυτό περιέχει τους στόχους, τις στρατηγικές, την πολιτική και τα συστήματα.

Η ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΥΘΥΓΡΑΜΜΙΣΗΣ (ΔΣΕ)

Πρώτο βήμα:

Η μακροχρόνια διαδικασία Στρατηγικής Ευθυγράμμισης που προτείνεται εδώ έχει αρκετά πλεονεκτήματα. Αρχικά από την άποψη που υπογραμμίζει ότι η διαδικασία είναι πιο σημαντική από το προϊόν: αν η διαδικασία διαμόρφωσης άποψης για τους ενδιαφερόμενους, το εξωτερικό περιβάλλον, τις αδυναμίες και τις δυνατότητες καθώς και το σχέδιο δράσης γίνει με τρόπο αληθινά συμμετοχικό, τότε ασφαλώς θα υπάρξει γενική αποδοχή από όλους όσους συμμετέχουν στην

οργάνωση, με κέρδος επιπλέον την αφοσίωση του καθενός στο ρόλο που έχει ανατεθεί. Εάν αληθεύει ότι για να κάνει κανείς την ιδέα του αποδεκτή από τη μεγάλη μάζα μιας ομάδας, χρειάζεται μόνο το 5% των μελών της, πολλά μπορούν να γίνουν με τη βοήθεια των λιγοστών μελών που συνήθως συμμετέχουν στη διαδικασία στρατηγικού προγραμματισμού.

Δεύτερον, η ίδια αυτή διαδικασία δημιουργεί την κουλτούρα της επιχείρησης: πρόκειται για το δεύτερο πλεονέκτημα της διαδικασίας στρατηγικής ευθυγράμμισης. Η κουλτούρα της επιχείρησης πηγάζει από την επικοινωνία μεταξύ των συνεργατών και δεν δημιουργείται από την εταιρεία. Η εργασία που απαιτεί η διαδικασία στρατηγικής ευθυγράμμισης (ΔΣΕ) δίνει την ευκαιρία σε κάθε μέλος που συμμετέχει την οργάνωση να ασχοληθεί με το μέλλον της εταιρείας του. Κατά τη διαδικασία προσδιορισμού των ενδιαφερομένων αποδεικνύεται πως οι εργαζόμενοι αποτελούν συνήθως ένα πολύ σημαντικό τμήμα του Εξαγώνου των ενδιαφερομένων.

Η μακροχρόνια εμπειρία με διάφορους οργανισμούς σε όλο τον κόσμο έχει διδάξει ότι επιχειρήσεις και οργανισμοί που, για τον άλφα ή βήτα λόγο, δεν δίνουν μεγάλη σημασία στο τι γίνεται γύρω τους –με άλλα λόγια, τι συμβαίνει στους κοινωνικούς, τεχνολογικούς, οικονομικούς, πολιτικούς και οικονομικούς τομείς– αργά ή γρήγορα εξαφανίζονται. Η διαδικασία στρατηγικής ευθυγράμμισης, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στην ανίχνευση και αξιολόγηση του εξω-επιχειρησιακού περιβάλλοντος, προσφέρει ένα εξαιρετικό εργαλείο επιβίωσης και οικονομικής ευημερίας.

Δεύτερο βήμα: ανάλυση των ενδιαφερομένων

Στή φάση της ανάλυσης των ενδιαφερομένων αναγνωρίζονται και εκτιμώνται άτομα και ομάδες ατόμων εντός και εκτός της επιχείρησης που κατέχουν κάποιο μερίδιο ή εκδηλώνουν έντονο οικονομικό ή άλλο ενδιαφέρον για τις δραστηριότητες της επιχείρησης. Αυτές οι ομάδες αποτελούν τους ενδιαφερόμενους της επιχείρησης. Όσοι συμμετέχουν σ' αυτό το βήμα αναγνωρίζουν και εκτιμούν τους

μετόχους της επιχείρησης και τους τοποθετούν στο «Εξάγωνο των ενδιαφερομένων».

Πρώτο καθήκον: αναγνώριση ή επισήμανση των ενδιαφερομένων της επιχείρησης.

Δεύτερο καθήκον: αξιολόγηση των έξι ενδιαφερομένων.

1^ο κριτήριο: Ποιοι είναι οι σημαντικότεροι ενδιαφερόμενοι

2^ο κριτήριο: Ποια είναι τα βασικά ενδιαφέροντα και οι κύριες προσδοκίες των ενδιαφερομένων.

3^ο κριτήριο: Ποιους περιορισμούς, ποιες απειλές και ποιες ευκαιρίες παρουσιάζουν αυτοί οι ενδιαφερόμενοι;

4^ο κριτήριο: Εάν ήσασταν ένας από τους ενδιαφερόμενους τι θα θέλατε περισσότερο να συμβεί στην οργάνωση;

ΤΕΛΙΚΟ ΠΡΟΪΟΝ: ΤΟ ΕΞΑΓΩΝΟ ΤΩΝ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΩΝ

Η Στρατηγική Ευθυγράμμιση της Επιχείρησης στον 21^ο αιώνα

Τα πέντε μεγάθεματα της επιχείρησης

1. Σφαιρικότητα και αλληλεξάρτηση

Η σημερινή κοινωνία αποτελεί πλέον ένα παγκόσμιο δίκτυο αλληλεξαρτωμένων οικονομιών. Όπως μεταδίδεται η κίνηση στον ιστό της αράχνης, έτσι και στη σημερινή κοινωνία οποιαδήποτε αλλαγή σ' ένα μέρος της μεταφέρει ένα μήνυμα σε όλο το δίκτυο. Η δική μας χώρα κατέχει κομβική θέση σ' αυτό το δίκτυο.

2. Οικονομία των πληροφοριών και δημιουργία γνώσης

Το παγκόσμιο δίκτυο της σημερινής σφαιρικής οικονομίας είναι κυρίως ένα δίκτυο πληροφοριών. Κάθε στιγμή του 24ώρου τρισεκατομμύρια δεδομένα διασταυρώνονται από τους δημιουργούς αποφάσεων και μετατρέπονται σε πληροφορίες που όταν χρησιμοποιηθούν, δημιουργούν γνώση.

3. Θρίαμβος του ατόμου

Οι σημερινοί λήπτες αποφάσεων της σφαιρικής οικονομίας είναι διαφορετικοί από τους αντίστοιχους πριν δέκα χρόνια. Σήμερα λήπτες αποφάσεων δεν είναι τα ανώτερα στελέχη των επιχειρήσεων αλλά οι χρήστες των συστημάτων δεδομένων. Σήμερα ο υπολογιστής επιτρέπει στον άνθρωπο να επικοινωνήσει με όποιον επιθυμεί σε οποιονδήποτε τόπο και χρόνο. Έτσι σήμερα το κέντρο λήψης αποφάσεων είναι το άτομο. Το άτομο αναβαθμίζεται μ' έναν ηλεκτρονικό υπολογιστή και γίνεται ο χρυσός δημιουργός γνώσης.

4. Διαφοροποίηση του πληθυσμού

Η απόκτηση και χρήση του μικροϋπολογιστή ενδυναμώνει τον άνθρωπο. Όπως τον προηγούμενο αιώνα η ενέργεια εξίσωσε τον αδύνατο με τον δυνατό, τον γρήγορο με τον αργό, τον πλούσιο με το φτωχό, έτσι σήμερα η πληροφορία εξισώνει όλους όσους έχουν την ικανότητα να τη δημιουργήσουν. Για το μικροϋπολογιστή όλοι οι άνθρωποι είναι ίσοι.

5. Κοινωνική υποχρέωση της επιχείρησης

Πέρασαν πια τα χρόνια που ο άνθρωπος έκανε τα πάντα για μια θέση εργασίας και η κοινωνία παρείχε κάθε διευκόλυνση στην ιδιωτική επιχείρηση και έκανε τα «στραβά μάτια» στις διάφορες ατασθαλίες. Σήμερα κάθε επιχείρηση έχει μια υποχρέωση απέναντι στην κοινωνία. Πέρα από την παραδοσιακή υποχρέωση προς τους ιδιοκτήτες της, η διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να εγγυηθεί την ακεραιότητα του φυσικού περιβάλλοντος, των εργαζομένων, της πόλης ή του χωριού και της ευρύτερης κοινωνίας.

7° ΚΕΦΑΛΑΙΟ
ΤΟ MANAGEMENT ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ, Ο ΡΟΛΟΣ
ΚΑΙ ΟΙ ΕΥΘΥΝΕΣ ΤΟΥ

Το Management της Επιχείρησης, ο ρόλος και οι ευθύνες του

Στον τομέα του Management δεν υπάρχουν, δυστυχώς, τυποποιημένοι ορισμοί για αρκετούς όρους που χρησιμοποιούνται ευρύτατα· ωστόσο, ένα κοινό λεξιλόγιο και μια κοινή αντίληψη είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχημένη επικοινωνία.

Το πρώτο πράγμα που πρέπει ίσως να διευκρινίσουμε είναι τι ακριβώς είναι το μάνατζμεντ. Υπάρχουν πολλοί ορισμοί σχετικά μ' αυτό το θέμα, οι οποίοι δεν παρουσιάζουν σημαντικές διαφορές.

Το 1979, ο Πρόεδρος του Αμερικανικού Συνδέσμου Μάνατζμεντ, διατύπωσε τον εξής ορισμό: "Μάνατζμεντ σημαίνει να γίνονται κάποια πράγματα μέσω άλλων ανθρώπων".

Ένας πιο σύγχρονος ορισμός είναι: "Μάνατζμεντ είναι ο τρόπος δουλειάς με άλλους και μέσω άλλων για την επιτυχία των αντικειμενικών στόχων του οργανισμού αλλά και των μελών του".

Υπάρχουν τρεις βασικές διαφορές που πρέπει να τονιστούν. Ο πιο σύγχρονος ορισμός:

- 1) Δίνει μεγαλύτερη έμφαση στο ρόλο των ανθρώπων μέσα στον οργανισμό.
- 2) Εστιάζει την προσοχή στα αποτελέσματα που πρέπει να επιτευχθούν, δηλαδή στους στόχους, και όχι μόνο στα πράγματα ή τις δραστηριότητες.
- 3) Προσθέτει την αντίληψη ότι η επίτευξη των προσωπικών στόχων των μελών θα πρέπει να αποτελούν ενιαίο σύνολο με τους στόχους του οργανισμού.

Ο ρόλος του Management

Ο Μάνατζερ είναι το δυναμικό, ζωποιοό στοιχείο σε κάθε επιχείρηση. Χωρίς τη δική του ηγεσία, "οι πόροι της παραγωγής" παραμένουν απλοί πόροι χωρίς να γίνονται ποτέ παραγωγή. Σε μια ανταγωνιστική οικονομία, η ποιότητα και η απόδοση των διευθυντικών στελεχών, πάνω απ' όλα, καθορίζει την επιτυχία μιας επιχείρησης –στην ουσία, καθορίζει την ίδια την επιβίωση της επιχείρησης. Ο λόγος είναι ότι η ποιότητα και η απόδοση των μάνατζερ είναι το μόνο αποτελεσματικό πλεονέκτημα που μπορεί να διαθέτει μια επιχείρηση σε μια ανταγωνιστική οικονομία.

Ο όρος μάνατζμεντ προσδιορίζει όμως, και μια διακεκριμένη, ηγετική ομάδα στη βιομηχανική κοινωνία. Δεν μιλάμε πλέον για "κεφάλαιο και εργασία" μιλάμε για "μάνατζμεντ και εργασία". Οι "ευθύνες του κεφαλαίου" έχουν εξαφανιστεί από το λεξιλόγιό μας, μαζί με τα "δικαιώματα του κεφαλαίου". Αντί γι' αυτούς τους όρους, ακούμε για τις "ευθύνες του μάνατζμεντ" και για τα "προνόμια του μάνατζμεντ".

Η εμφάνιση του μάνατζμεντ ως θεσμού απαραίτητου, εξειδικευμένου, και με ηγετικό ρόλο είναι σημείο καμπής στην κοινωνική ιστορία. Σε πολύ σπάνιες περιπτώσεις έχει αναδυθεί ένας νέος βασικός θεσμός, μια νέα ηγετική ομάδα, τόσο γρήγορα όσο το μάνατζμεντ από τις αρχές του 20ού αιώνα. Πολύ σπάνια στην ανθρώπινη ιστορία ένας νέος θεσμός έχει αποδειχτεί απαραίτητος τόσο γρήγορα, και πολύ σπανιότερα ένας νέος θεσμός έχει αντιμετωπίσει τόσο μικρή αντίσταση, τόσο λίγη σύγκρουση, τόσο χαλαρή πολεμική.

Το μάνατζμεντ θα παραμείνει ένας βασικός και κυρίαρχος θεσμός, ίσως, όσο διαρκεί ο ίδιος ο δυτικός πολιτισμός. Ο λόγος είναι ότι το μάνατζμεντ δεν στηρίζεται μόνο στη φύση του σύγχρονου βιομηχανικού συστήματος και στις ανάγκες των σύγχρονων επιχειρήσεων, στις οποίες ένα βιομηχανικό σύστημα πρέπει να εμπιστεύεται τους παραγωγικούς του πόρους –τόσο τους ανθρώπινους όσο και τους υλικούς. Εκτός από αυτό, το μάνατζμεντ εκφράζει τις βασικές αρχές της σύγχρονης Δυτικής κοινωνίας. Εκφράζει την πίστη στη δυνατότητα ε-

λέγχου της ανθρώπινης ζωής, μέσω της συστηματικής οργάνωσης των οικονομικών πόρων. Εκφράζει την πίστη ότι η οικονομική αλλαγή μπορεί να μετατραπεί στο πιο ισχυρό εργαλείο για τη βελτίωση του ανθρώπου και την κοινωνική δικαιοσύνη.

Αυτή η πίστη, ότι τα υλικά αγαθά μπορούν και πρέπει να χρησιμοποιούνται για την προώθηση του ανθρώπινου πνεύματος, δεν ταυτίζεται με την πανάρχαια ανθρώπινη αίρεση του "υλισμού". Στην πραγματικότητα, είναι μια έννοια εντελώς ασύμβατη με τον υλισμό, σύμφωνα με την επικρατούσα σημασία του όρου μέχρι τώρα. Πρόκειται για κάτι νέο, ξεχωριστά σύγχρονο, ξεχωριστά Δυτικό. Πριν από τη σύγχρονη Δύση, και έξω από αυτήν, οι πόροι είχαν πάντοτε θεωρηθεί ως ανασταλτικοί παράγοντες για τις δραστηριότητες του ανθρώπου, ως ένας περιορισμός στον έλεγχο που μπορούσε να ασκήσει στο περιβάλλον του —αντί για ευκαιρία και εργαλείο για τον έλεγχο πάνω στη φύση. Πάντα θεωρούνταν ως θεόσταλτοι και ως ανεπίδεκτοι οποιασδήποτε αλλαγής. Στην πραγματικότητα, όλες οι κοινωνίες εκτός από τη σύγχρονη Δύση έχουν θεωρήσει την οικονομική αλλαγή ως κίνδυνο τόσο για την κοινωνία όσο και για το άτομο και πιστεύουν ότι πρώτη ευθύνη της κυβέρνησης πρέπει να είναι το αμετάβλητο της οικονομίας.

Κατά συνέπεια, το μάνατζμεντ ως όργανο της κοινωνίας που έχει την ειδική αποστολή να καθιστά τους πόρους της παραγωγικής, δηλαδή την ευθύνη για την οργάνωση της οικονομικής προόδου, ανακλά το βασικό πνεύμα της σύγχρονης εποχής. Στην πραγματικότητα, το μάνατζμεντ είναι αναπόφευκτο —και αυτό εξηγεί το γιατί, μετά την εμφάνισή του, διαδόθηκε τόσο γρήγορα και με τόσο μικρή αντίσταση.

Η σπουδαιότητα του Management

Το μάνατζμεντ, η επάρκεια, η ακεραιότητα και η αποδοτικότητά του, θα αποτελέσουν παράγοντες αποφασιστικής σημασίας τόσο στις Ηνωμένες Πολιτείες όσο και στον ελεύθερο κόσμο στις δεκαετίες που έρχονται. Ταυτόχρονα, οι απαιτήσεις από το μάνατζμεντ θα αυξάνονται συνεχώς, σταθερά και κατακόρυφα.

Ένας "ψυχρός πόλεμος" απεριόριστη διάρκειας δεν επιβαρύνει μόνο σε μεγάλο βαθμό την οικονομία, με βάρη τα οποία μόνο η συνεχής οικονομική πρόοδος μπορεί να καταστήσει ανεκτά, απαιτεί επίσης την ικανότητα να ικανοποιούνται οι στρατιωτικές ανάγκες μιας χώρας, ενώ παράλληλα θα αναπτύσσεται μια διευρυνόμενη οικονομία ειρήνης. Είναι λοιπόν, πραγματικά απαραίτητη μια άνευ προηγουμένου ικανότητα, να μπορεί ολόκληρη η οικονομία να μετατοπίζεται μπρος-πίσω, από παραγωγή για καιρούς ειρήνης σε παραγωγή για στρατιωτικούς σκοπούς, ουσιαστικά από τη μια στιγμή στην άλλη. Αυτή η απαίτηση, από την ικανοποίηση της οποίας ίσως εξαρτάται η ίδια η επιβίωσή μας, είναι πάνω από όλα μια απαίτηση για επάρκεια του μάνατζμεντ, ειδικά των μεγάλων μας επιχειρήσεων.

Το γεγονός ότι οι Ηνωμένες Πολιτείες ηγούνται σήμερα του οικονομικού και του κοινωνικού σκηνικού θα καταστήσει αποφασιστικής σημασίας το αποδοτικό μάνατζμεντ –και θα δυσκολέψει ακόμη περισσότερο την επαρκή άσκηση του μάνατζμεντ. Από την κορυφή, μόνο ένας είναι ο εύκολος δρόμος: ο δρόμος προς τα κάτω. Χρειάζεται πάντα διπλάσια προσπάθεια και δεξιότητα για να μπορέσει κάποιος να κρατηθεί στην κορυφή από όση χρειάστηκε για να σκαρφαλώσει εκεί. Με άλλα λόγια, υπάρχει ένας πραγματικός κίνδυνος μήπως εκ των υστέρων οι Ηνωμένες Πολιτείες της δεκαετίας του 1950 μοιάσουν με τη Μεγάλη Βρετανία της δεκαετίας του 1880 –καταδικασμένες να παρακμάσουν λόγω έλλειψης οράματος και προσπάθειας. Υπάρχουν σε αυτή τη χώρα ενδείξεις μιας τάσης να υπερασπιζόμαστε τα κεκτημένα αντί να προχωρήσουμε παραπέρα. Σε πολλές επιχειρήσεις ο κεφαλαιουχικός εξοπλισμός απαξιώνεται. Η παραγωγικότητα βελτιώνεται με γοργό ρυθμό μόνο στις πολύ νέες βιομηχανίες, ενώ σε πολλές άλλες παραμένει στάσιμη, αν όχι φθίνουσα. Μόνο η ικανότητα μάνατζμεντ υψηλής ποιότητας και η συνεχής βελτίωση της απόδοσής του μπορούν να μας διατηρήσουν στο δρόμο της προόδου, να μας εμποδίσουν από το να γίνουμε αυτάρεσκοι, εσωστρεφείς και οκνηροί.

Έξω από τις Ηνωμένες Πολιτείες το μάνατζμεντ έχει ακόμα πιο αποφασιστική αποστολή και ακόμα δυσκολότερο ρόλο. Το αν η Ευρώπη θα ανακτήσει την οικονομική της ευημερία εξαρτάται, πάνω απ' όλα, από την απόδοση του δικού της μάνατζμεντ. Στο ερώτημα αν οι πρώην αποικίες, χώρες με παραγωγή πρώτων υλών, θα καταφέρουν να αναπτύξουν τις οικονομίες τους ως ελεύθερα έθνη ή αν θα καταλήξουν κομμουνιστικές, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητά τους να παράγουν ικανούς και υπεύθυνους μάνατζερ κάτω από πίεση χρόνου. Πραγματικά, ολόκληρος ο ελεύθερος κόσμος έχει τεράστιο συμφέρον από την ικανότητα, τη δεξιότητα και την ευθύνη του μάνατζμεντ.

Οι αποστολές του Μάνατζμεντ

Παρά την κρισιμότητα, την ευρεία αναγνώριση, και τη θεαματική του ανάπτυξη, το μάνατζμεντ αποτελεί το λιγότερο γνωστό και κατανοητό από τους βασικούς μας θεσμούς. Ακόμα και οι ίδιοι οι άνθρωποι μιας επιχείρησης συχνά δεν ξέρουν τι γίνεται στο μάνατζμεντ της επιχείρησής τους και τι υποτίθεται ότι θα έπρεπε να γίνεται, πώς ενεργεί και γιατί, αν κάνει καλή δουλειά ή όχι.

Υπάρχουν δύο δημοφιλείς απαντήσεις για το τι είναι το μάνατζμεντ και τι κάνει. Η πρώτη είναι ότι το μάνατζμεντ είναι οι άνθρωποι που βρίσκονται στην κορυφή –υπό αυτή την έννοια, ο όρος "μάνατζμεντ" σημαίνει κατ' ευφημισμόν κάτι περισσότερο από "το αφεντικό". Η άλλη απάντηση ορίζει τον μάνατζερ ως κάποιον που διευθύνει τη δουλειά των άλλων και ως κάποιον που, σύμφωνα με κάποιο σλόγκαν, "κάνει τη δουλειά του βάζοντας τους άλλους να κάνουν τη δουλειά τους".

Αυτές οι απαντήσεις, όμως, δεν είναι πάρα απλές απόπειρες να μας πουν ποιος ανήκει στο μάνατζμεντ. Το μάνατζμεντ δεν είναι παρά ένα όργανο, ένα εργαλείο και τα εργαλεία μπορούν να περιγραφούν και να ορίζονται μόνο μέσω της λειτουργίας τους.

Το μάνατζμεντ είναι το θεμελιώδες όργανο της κερδοσκοπικής επιχείρησης. Κάθε φορά που αναφερόμαστε σε κερδοσκοπική επιχείρηση και στην από-

φασή της να δημιουργήσει νέες εγκαταστάσεις, να απολύσει εργαζομένους, ή να εξυπηρετήσει δίκαια τους πελάτες, στην ουσία μιλάμε για μια απόφαση του μάνατζμεντ, μια πράξη του μάνατζμεντ, μια συμπεριφορά του μάνατζμεντ. Η επιχείρηση μπορεί να αποφασίζει, να ενεργεί, και να συμπεριφέρεται μόνο μέσω του μάνατζμεντ και των μάνατζερ —από μόνη της μια επιχείρηση δεν έχει αποτελεσματική υπόσταση. Αντίστροφα, κάθε επιχείρηση, όποια νομική δομή και αν έχει, πρέπει να διαθέτει μάνατζμεντ ώστε να είναι ζωντανή και να λειτουργεί.

Το ότι το μάνατζμεντ είναι το θεμελιώδες όργανο της κερδοσκοπικής επιχείρησης είναι τόσο προφανές που τείνει να θεωρείται δεδομένο. Αυτό, όμως, είναι που κάνει ακριβώς το μάνατζμεντ να ξεχωρίζει από κάθε άλλο διοικητικό όργανο, οποιουδήποτε άλλου θεσμού. Η κυβέρνηση, ο στρατός, η Εκκλησία —στην πραγματικότητα, κάθε σημαντικός θεσμός— θα πρέπει να έχουν ένα βασικό όργανο, ένα εργαλείο που, τουλάχιστον κατά ένα μέρος της λειτουργίας του, θα μοιάζει με το μάνατζμεντ της επιχείρησης.

Αλλά το μάνατζμεντ καθαυτό αποτελεί το κεντρικό όργανο διοίκησης κάθε κερδοσκοπικής επιχείρησης. Και ο λόγος ύπαρξης μιας κερδοσκοπικής επιχείρησης είναι να παρέχει οικονομικά αγαθά και υπηρεσίες. Χωρίς αμφιβολία, η επιχείρηση θα πρέπει να υλοποιεί τις οικονομικές της πράξεις υπεύθυνα, συνεισφέροντας στο σύνολο σύμφωνα με τις πολιτικές και ηθικές πεποιθήσεις της κοινωνίας. Αλλά αυτά τα παραπάνω αποτελούν τυχαίες συνθήκες, οι οποίες περιορίζουν, τροποποιούν, ενθαρρύνουν, ή επιβραδύνουν τις οικονομικές δραστηριότητες της κερδοσκοπικής επιχείρησης. Η ουσία της κερδοσκοπικής επιχείρησης, η ζωτική αρχή που καθορίζει τη φύση της, είναι η οικονομική απόδοση.

Η ΠΡΩΤΗ ΔΟΥΛΕΙΑ: ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ

Το μάνατζμεντ θα πρέπει πάντοτε, σε κάθε απόφαση και ενέργεια, να δίνει προτεραιότητα στην οικονομική απόδοση. Θα πρέπει να δικαιολογεί την ύπαρξη και την εξουσία του από τα οικονομικά αποτελέσματα που παράγει. Μπορεί να υπάρχουν και πολλά μη οικονομικά αποτελέσματα: η ευτυχία των μελών της επιχείρησης, η συνεισφορά στην ευημερία και στον πολιτισμό της κοινωνίας, κ.ο.κ.

Παρόλα αυτά, το μάνατζμεντ θα έχει αποτύχει αν δεν μπορεί να παράγει οικονομικά αποτελέσματα. Θα επιθυμεί ο καταναλωτής σε τιμή που να είναι διατεθειμένος να πληρώσει. Θα έχει αποτύχει αν δεν βελτιώσει, ή τουλάχιστον, δεν διατηρεί την πλουτοπαραγωγική ικανότητα των οικονομικών πόρων που του έχουν εμπιστευθεί.

Ο πρώτος ορισμός του μάνατζμεντ, κατά συνέπεια, είναι ότι πρόκειται για ένα οικονομικό όργανο· πιο συγκεκριμένα, για το ιδιαίτερο οικονομικό όργανο μιας βιομηχανικής κοινωνίας. Κάθε ενέργεια, κάθε απόφαση, κάθε σκέψη του μάνατζμεντ έχει ως κύρια διάστασή της την οικονομική.

Η ΚΥΡΙΑ ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΕΙΝΑΙ ΝΑ ΜΑΝΑΤΖΑΡΕΙ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Αυτή η φαινομενικά προφανής πρόταση οδηγεί σε συμπεράσματα τα οποία πολύ απέχουν από το να είναι προφανή και γενικώς αποδεκτά. Συνεπάγεται αυστηρούς περιορισμούς στο πεδίο δράσης του μάνατζμεντ και των μάνατζερ, αλλά και τεράστια ευθύνη για δημιουργική δραστηριότητα.

Καταρχήν σημαίνει ότι οι δεξιότητες, η ικανότητα, η πείρα του μάνατζμεντ δεν μπορούν να μεταφερθούν αυτούσιες και να εφαρμοστούν στην οργάνωση και στη λειτουργία άλλων θεσμών. Ειδικότερα, η επιτυχία ενός ανθρώπου στο μάνατζμεντ δεν συνεπάγεται καμία υπόσχεση για επιτυχία του σε μια κυβερνητική θέση.

Μια σταδιοδρομία στο μάνατζμεντ δεν αποτελεί καθαυτή προετοιμασία για καμία σημαντική πολιτική θέση. Οι δεξιότητες, οι ικανότητες και οι εμπειρίες που είναι κοινές και κατά συνέπεια μεταβιβάσιμες, είναι οι αναλυτικές και οι διοικητικές –οπωσδήποτε εξαιρετικά σημαντικές,– αλλά δευτερεύουσες ως προς την επίτευξη των κύριων στόχων των διάφορων μη κερδοσκοπικών οργανισμών. Κανείς δεν μπορεί να ισχυριστεί ότι οι πολιτικές αποφάσεις θα πρέπει να καθορίζονται από την παροχή των αγαθών και των υπηρεσιών που επιθυμεί ένας καταναλωτής στην τιμή που είναι πρόθυμος να πληρώσει, ούτε από τη διατήρηση ή τη βελτίωση των πλουτοπαραγωγικών πόρων. Αυτό που για τον μάνατζερ πρέπει

να είναι ο κύριος στόχος, για τον πολιτικό αποτελεί, αναγκαστικά, μόνο έναν από πολλούς παράγοντες.

Ένα δεύτερο αρνητικό συμπέρασμα είναι ότι το μάνατζμεντ δεν μπορεί ποτέ να είναι μια ακριβής επιστήμη. Είναι αλήθεια ότι η εργασία ενός μάνατζερ μπορεί να αναλυθεί και να ταξινομηθεί συστηματικά· με άλλα λόγια, στο μάνατζμεντ υπάρχουν και ιδιαίτερα επαγγελματικά γνωρίσματα και μια επιστημονική πτυχή. Ούτε είναι το μαντζαρίσμα μιας επιχείρησης απλώς ένα θέμα διαίσθησης ή εγγενούς ικανότητας –τα στοιχεία και οι απαιτήσεις του μάνατζμεντ μπορούν να αναλυθούν, να οργανωθούν συστηματικά, να γίνουν κτήμα καθενός που έχει προικιστεί με κανονικές ανθρώπινες δυνατότητες. Ο μάνατζερ μπορεί να βελτιώσει την απόδοσή του σε όλες τις περιοχές του μάνατζμεντ, συμπεριλαμβανομένου του μαντζαρίσματος μιας κερδοσκοπικής επιχείρησης, μέσω της συστηματικής μελέτης βασικών αρχών, της απόκτησης οργανωμένων γνώσεων, και της συστηματικής ανάλυσης της προσωπικής του απόδοσης σε όλους τους τομείς της εργασίας του και σε όλα τα επίπεδα του μάνατζμεντ. Πραγματικά, τίποτε δεν μπορεί να συνεισφέρει περισσότερο στις δεξιότητές του, στην αποτελεσματικότητά, και στην απόδοσή του. Και πίσω από όλα αυτά υπάρχει η βεβαιότητα ότι η επιρροή των μάνατζερ στη σύγχρονη κοινωνία και τους πολίτες της είναι τόσο μεγάλη, ώστε να απαιτεί από αυτούς την αυτοπειθαρχία και τις υψηλές προδιαγραφές της κοινωφελούς προσφοράς που πρέπει να χαρακτηρίζουν το σωστό επαγγελματία.

Παρόλα αυτά όμως, η έσχατη δοκιμασία για το μάνατζμεντ είναι η επιχειρηματική κερδοφορία. Η επιτυχία και όχι η γνώση παραμένει, αναγκαστικά, και απόδειξη και στόχος. Με άλλα λόγια, το μάνατζμεντ είναι πρακτική και όχι επιστήμη ή επάγγελμα, αν και συμπεριλαμβάνει στοιχεία και από τα δύο. Η μεγαλύτερη ζημιά που θα μπορούσαμε να προκαλέσουμε στην οικονομία ή στην κοινωνία μας θα ήταν να προσπαθήσουμε να "επαγγελματοποιήσουμε" το μάνατζμεντ, π.χ. με τη χορήγηση "αδειών" ή με τον περιορισμό της πρόσβασης στο μάνατζμεντ μόνο σε ανθρώπους με εξειδικευμένο ακαδημαϊκό πτυχίο.

Αντιθέτως, μια απόδειξη του καλού μάνατζμεντ είναι το ότι επιτρέπει στον επιτυχημένο επαγγελματία να κάνει τη δουλειά του –ανεξάρτητα από το αν είναι καλός ή κακός μάνατζερ. Και οποιαδήποτε σοβαρή απόπειρα να γίνει το μάνατζμεντ "επιστήμη" ή "επάγγελμα" θα οδηγήσει αναπόφευκτα στην απόπειρα να εξαλειφθούν αυτές οι "ανησυχητικές ενοχλήσεις", οι απροσδιοριστίες της επιχειρηματικής ζωής –δηλαδή, οι κίνδυνοι, τα σκαμπανεβάσματα, ο "υπέρμετρος ανταγωνισμός", οι "παράλογες επιλογές" του καταναλωτή– και, στη διαδικασία, η ελευθερία της οικονομίας και η δυνατότητά της να αναπτύσσεται. Δεν είναι τελείως συμπτωματικό, ότι ορισμένοι από τους πρώτους υπέρμαχους του "επιστημονικού μάνατζμεντ" κατέληξαν να υποστηρίζουν την εξ ολοκλήρου οργάνωση της οικονομίας σε καρτέλ· ότι η μόνη άμεση παραφυάδα του αμερικανικού "επιστημονικού μάνατζμεντ" στο εξωτερικό, το γερμανικό κίνημα του "ορθολογισμού" της δεκαετία του 1920, επιχείρησε να καταστήσει τον κόσμο ασφαλή για το επαγγελματικό μάνατζμεντ, οργανώνοντάς τον σε καρτέλ· και ότι στις ίδιες τις Ηνωμένες Πολιτείες, άνθρωποι που υποστήριζαν το "επιστημονικό μάνατζμεντ" έπαιξαν σημαντικό ρόλο στην "τεχνοκρατία" και στην εθνικής εμβέλειας απόπειρα "υπερκεφαλοποίησης" με την Πράξη Εθνικής Αποκατάστασης.

Η εμβέλεια και η έκταση της εξουσίας και της ευθύνης του μάνατζμεντ περιορίζεται σοβαρά. Είναι αλήθεια ότι για να εκτελέσει το επιχειρηματικό του έργο, το μάνατζμεντ θα πρέπει να ασκεί ουσιαστική, κοινωνική και διοικητική εξουσία μέσα στην επιχείρηση – εξουσία πάνω σε πολίτες λόγω της ιδιότητάς τους ως μελών της επιχείρησης. Είναι επίσης γεγονός ότι λόγω της σημασίας της κερδοσκοπικής επιχείρησης, το μάνατζμεντ αναπόφευκτα γίνεται μια από τις ηγετικές ομάδες στη βιομηχανική κοινωνία. Εφόσον όμως η ευθύνη του μάνατζμεντ εστιάζεται πάντοτε στην οικονομική απόδοση, δεν έχει καμία εξουσία παρά μόνο όση είναι απαραίτητη για να εκτελέσει τις οικονομικές του αποστολές. Η άσκηση εξουσίας από το μάνατζμεντ επί των πολιτών και των υποθέσεών τους πέραν αυτής που απορρέει από την ευθύνη του μάνατζμεντ για οικονομική απόδοση, είναι σφετερισμός εξουσίας. Επιπλέον, το μάνατζμεντ δεν μπορεί να είναι παρά μια

μόνο από τις ηγετικές ομάδες της κοινωνίας· είναι προς το συμφέρον του μάνατζμεντ ότι δεν μπορεί, και δεν πρέπει ποτέ, να γίνει η ηγετική ομάδα. Το μάνατζμεντ έχει μόνο μερική και όχι συνολική κοινωνική ευθύνη, κατά συνέπεια μερική και όχι συνολική εξουσία. Σε περίπτωση που το μάνατζμεντ διεκδικήσει το ρόλο της ηγετικής ομάδας –ή έστω και της ισχυρότερης από τις πολλές ηγετικές ομάδες– το αποτέλεσμα θα είναι να αποκρουστεί και, στη διαδικασία, να απογυμνωθεί από το μεγαλύτερο μέρος της εξουσίας που θα μπορούσε λογικά να ασκεί, είτε να συμβάλει στη δημιουργία μιας δικτατορίας που θα αποστερήσει το μάνατζμεντ, καθώς και όλες τις άλλες ομάδες μιας ελεύθερης κοινωνίας, από κάθε εξουσία και υπόσταση.

Ενώ όμως το γεγονός ότι το μάνατζμεντ είναι ένα όργανο της επιχείρησης περιορίζει την εμβέλεια και το δυναμικό του, εμπεριέχει ταυτόχρονα μεγάλη ευθύνη για δημιουργική δράση. Και αυτό γιατί το μάνατζμεντ πρέπει να μανατζάρει, να διοικεί. Και το μανατζάρισμα δεν είναι μια παθητική, προσαρμοστική συμπεριφορά· αντιθέτως, σημαίνει ανάληψη δράσης με στόχο την υλοποίηση των επιθυμητών αποτελεσμάτων.

Οι πρώτοι οικονομολόγοι θεωρούσαν τον επιχειρηματία και τη συμπεριφορά του εντελώς παθητικούς παράγοντες: επιτυχία της επιχείρησης σήμαινε την ταχεία και ευφυή προσαρμογή σε εξωτερικά γεγονότα, σε μια οικονομία που διαμορφωνόταν από απρόσωπες, αντικειμενικές δυνάμεις, οι οποίες ούτε ελέγχονταν από τον επιχειρηματία, ούτε επηρεάζονταν από τις αντιδράσεις του σε αυτές. Ο σύγχρονος οικονομολόγος βλέπει τον επιχειρηματία ως κάποιον που κάνει λογικές επιλογές από διάφορες εναλλακτικές δράσεις. Αυτή η έννοια δεν είναι πλέον μηχανιστική· προφανώς, η επιλογή που κάνει τελικά ο επιχειρηματίας έχει πραγματική επίδραση στην οικονομία. Αλλά ακόμα και έτσι, ο "επιχειρηματίας" του οικονομολόγου –η εικόνα που βρίσκεται πίσω από την επικρατούσα οικονομική "εταιρική θεωρία" και το θεώρημα της "μεγιστοποίησης των κερδών"– απλώς αντιδρά στις οικονομικές εξελίξεις. Συνεχίζει να είναι παθητικός, προσαρμοστικός –αν και τώρα έχει τη δυνατότητα επιλογής του τρόπου προσαρμογής. Βασικά,

αυτή είναι η έννοια που ταιριάζει στον "επενδυτή" ή στον "ραντιέρη" και όχι στον μάνατζερ.

Φυσικά, είναι πάντοτε σημαντική η ταχεία προσαρμογή στις οικονομικές αλλαγές, με ευφυΐα και ορθολογισμό. Το μάνατζμεντ ξεπερνά όμως τα όρια της παθητικής αντίδρασης και προσαρμοστικότητας. Συνεπάγεται συνευθύνη στην απόπειρα διαμόρφωσης του οικονομικού περιβάλλοντος, στο σχεδιασμό, την έναρξη και την ολοκλήρωση των αλλαγών σε αυτό το οικονομικό περιβάλλον, στη συνεχή απώθηση των περιορισμών που επιβάλλουν οι οικονομικές συνθήκες προς όφελος της ελευθερίας δράσης της επιχείρησης. Επομένως, τα όσα είναι δυνατό να γίνουν –οι οικονομικές συνθήκες του οικονομολόγου– αποτελούν τον ένα μόνο πόλο στο μανατζάρισμα μιας επιχείρησης. Αυτό που είναι επιθυμητό προς το συμφέρον της επιχείρησης είναι ο άλλος πόλος. Και όσο και αν ο άνθρωπος δεν θα μπορέσει ποτέ να "κυριαρχήσει" πραγματικά στο περιβάλλον του, όσο περιορίζεται πάντοτε από μια σφιχτή μέγγενη πιθανοτήτων, το μάνατζμεντ έχει τη συγκεκριμένη αποστολή να κάνει το επιθυμητό καταρχήν δυνατό και μετά πραγματικό. Το μάνατζμεντ δεν είναι απλώς ένα πλάσμα της οικονομίας· είναι και πλάστης της. Και μόνο στο βαθμό στον οποίο κυριαρχεί στις οικονομικές περιστάσεις και τις τροποποιεί με συνειδητή, κατευθυνόμενη δράση, επιτελεί πραγματικά έργο μάνατζμεντ. Επομένως, μανατζάρισμα μια επιχείρησης σημαίνει, μάνατζμεντ με στόχους.

ΜΑΝΑΤΖΑΡΙΣΜΑ ΤΩΝ ΜΑΝΑΤΖΕΡ

Για να υπάρξει οικονομική απόδοση, θα πρέπει να υπάρχει μια (κερδοσκοπική) επιχείρηση. Κατά συνέπεια, η δεύτερη λειτουργία του μάνατζμεντ είναι η δημιουργία μιας πραγματικής επιχείρησης με βάση ανθρώπινους και υλικούς πόρους. Στην ουσία, αυτή είναι η λειτουργία του μάνατζμεντ των μάνατζερ.

Εξ ορισμού, η επιχείρηση θα πρέπει να έχει τη δυνατότητα να παράγει περισσότερο ή καλύτερα από ότι όλοι οι πόροι που τη συνθέτουν. Θα πρέπει να

αποτελεί μια γνήσια ολότητα: μεγαλύτερη –ή, τουλάχιστον, διαφορετική– από το σύνολο των μερών της, με εκροές μεγαλύτερες από το σύνολο των εισροών της.

Κατά συνέπεια, η επιχείρηση δεν μπορεί να είναι μια μηχανιστική συναρμογή πόρων. Για να μετατραπούν οι πόροι σε επιχείρηση δεν αρκεί η συγκέντρωσή τους με κάποια λογική σειρά και το πάτημα του διακόπτη του κεφαλαίου, όπως πίστευαν οι οικονομολόγοι του 19^{ου} αιώνα (και όπως συνεχίζουν να πιστεύουν πολλοί από τους διαδόχους τους στους ακαδημαϊκούς χώρους της οικονομίας). Αυτό που χρειάζεται είναι μία μετουσίωση των πόρων. Και αυτό δεν μπορεί να προέλθει από έναν άψυχο πόρο όπως το κεφάλαιο. Χρειάζεται το μάνατζμεντ.

Ωστόσο, είναι επίσης προφανές ότι οι "πόροι" που έχουν τη δυνατότητα της επαύξησης είναι μόνο οι ανθρώπινοι. Όλοι οι άλλοι πόροι υπακούουν στους νόμους της φυσικής. Μπορούν να αξιοποιηθούν καλύτερα ή χειρότερα, αλλά δεν μπορούν ποτέ να έχουν εκροή μεγαλύτερη από το άθροισμα των εισροών τους. Αντίθετα μάλιστα, το πρόβλημα της συνάθροισης μη ανθρώπινων πόρων έγκειται πάντοτε στην ελαχιστοποίηση της (αναπόφευκτης) συρρίκνωσης της εκροής. Ο άνθρωπος, είναι ο μόνος από όλους τους διαθέσιμους στον άνθρωπο πόρους που μπορεί να μεγαλώσει και να αναπτυχθεί.

Όταν αναφερόμαστε σε αύξηση και ανάπτυξη υπονοούμε ότι το ίδιο το ανθρώπινο ον θα καθορίζει αυτό που θα συνεισφέρει. Ωστόσο, συνήθως ορίζουμε ως "κοινό εργάτη" –σε αντιδιαστολή προς τον μάνατζερ– έναν άνθρωπο που κάνει όσα του λένε, χωρίς ευθύνη ή συμμετοχή στις αποφάσεις που σχετίζονται με την εργασία, τη δική του ή των άλλων. Αυτό σημαίνει ότι αντιμετωπίζουμε τον κοινό εργάτη όπως τους άλλους υλικούς πόρους, και, όσον αφορά τη συνεισφορά του στην επιχείρηση, θεωρούμε ότι υπόκειται και αυτός στους νόμους της φυσικής. Αυτή είναι μια σοβαρή παρανόηση. Η παρανόηση ωστόσο δεν βρίσκεται στον ορισμό της κοινής εργασίας, αλλά μάλλον στην αποτυχία της αναγνώρισης ότι πολλές κοινές θέσεις εργασίας αποτελούν, στην ουσία, μάνατζμεντ ή ότι θα

ήταν αποτελεσματικότερες αν συνέβαινε αυτό. Με άλλα λόγια, δεν επηρεάζει το επιχείρημα ότι το μανατζάρισμα των μάνατζερ κάνει την επιχείρηση.

Το ότι αυτό αληθεύει, αποδεικνύεται με τους όρους που χρησιμοποιήσαμε για να περιγράψουμε τις διάφορες δραστηριότητες οι οποίες είναι απαραίτητες για τη δημιουργία μιας λειτουργικής και παραγωγικής επιχείρησης. Αναφερόμαστε σε έναν "οργανισμό" –την τυπική δομή μιας επιχείρησης. Όμως, αυτό που εννοούμε είναι η οργάνωση των μάνατζερ και της λειτουργίας τους –ούτε τα τούβλα, ούτε η λάσπη, ούτε οι κοινοί εργαζόμενοι έχουν θέση στο οργανόγραμμα. Αναφερόμαστε στην "ηγεσία" και στο "πνεύμα" της εταιρείας. Αλλά η ηγεσία ασκείται από τους μάνατζερ και είναι αποτελεσματική πρωτίστως μέσα στα πλαίσια του μάνατζμεντ, ενώ το πνεύμα της εταιρείας δημιουργείται από το πνεύμα της εταιρείας και στην απόδοσή της. Αλλά οι στόχοι είναι οι στόχοι των ανθρώπων του μάνατζμεντ και η απόδοση είναι η δική τους απόδοση. και αν η επιχείρηση δε μπορεί να λειτουργήσει, πολύ σωστά δεν θα προσλάβουμε καινούργιους εργαζόμενους, αλλά καινούργιο πρόεδρο.

Επιπλέον, οι μάνατζερ είναι ο δαπανηρότερος πόρος της επιχείρησης. Στις μεγάλες εταιρείες ακούγεται ξανά και ξανά ότι ένας καλός μηχανικός ή λογιστής με δέκα ή δώδεκα χρόνια εργασιακής πείρας αντιστοιχεί σε άμεση επένδυση πολλών εκατομμυρίων πάνω και πέρα από την ως τώρα προσφορά του στην επιτυχία της εταιρείας. Τα ποσά που ακούγονται δεν βασίζονται, βέβαια σε ψυχρά στοιχεία· αν και το περιθώριο σφάλματος σε μια τέτοια εκτίμηση δεν θα ήταν μεγαλύτερο από όσο είναι το σφάλμα ενός σχολαστικού και λεπτομερούς λογιστικού υπολογισμού της επενδυτικής αξίας και της αποδοτικότητας ενός μηχανήματος ή ενός κτιρίου της επιχείρησης. Αλλά ακόμα και αν το πραγματικό ποσό είναι μόνο ένα κλάσμα των εκτιμήσεων που ακούγονται, μάλλον είναι αρκετά μεγάλο για να αποδείξει στον οποιονδήποτε ότι η επένδυση σε μάνατζερ (παρόλο που δεν εμφανίζεται βέβαια ποτέ στα λογιστικά βιβλία) στην πράξη υπερέχει της επένδυσης σε οποιονδήποτε άλλο πόρο, σε κάθε είδους επιχείρηση. Η αξιοποίηση

αυτής της επένδυσης όσο το δυνατό περισσότερο αποτελεί, κατά συνέπεια, μια σημαντική απαίτηση από το μάνατζμεντ κάθε επιχείρησης.

Συνεπώς, μάνατζμεντ των μάνατζερ σημαίνει μετατροπή των πόρων σε παραγωγικούς δημιουργώντας από το σύνολό τους μια επιχείρηση. Και το μάνατζμεντ είναι ένα πράγμα τόσο πολύπλοκο και τόσο πολυπρόσωπο, ακόμα και σε μια μικρή επιχείρηση, που το μάνατζμεντ των μάνατζερ να είναι αναπόφευκτά μια εργασία όχι μόνο ζωτικής σημασίας, αλλά και μεγάλης πολυπλοκότητας.

ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η τελευταία αποστολή του μάνατζμεντ είναι το μανατζάρισμα των εργαζομένων και της εργασίας. Η εργασία πρέπει να εκτελείται· οι πόροι που την εκτελούν είναι οι εργαζόμενοι —από τους παντελώς ανειδίκευτους μέχρι τους καλλιτέχνες, από τους εργάτες στη γραμμή παραγωγής μέχρι τους διευθύνοντες αντιπροέδρους. Αυτό συνεπάγεται οργάνωση της εργασίας έτσι ώστε να είναι η καταλληλότερη για ανθρώπινα όντα καθώς και οργάνωση των ανθρώπων έτσι ώστε να εργάζονται όσο γίνεται πιο παραγωγικά και αποτελεσματικά. Συνεπάγεται θεώρηση του ανθρώπινου όντος ως πόρου —δηλαδή, ως στοιχείου με ιδιάζουσες φυσιολογικές ιδιότητες, ικανότητες και περιορισμούς που απαιτούν από τους μηχανικούς προσοχή όση και οποιοσδήποτε άλλος πόρος, όπως για παράδειγμα ο χαλκός. Σημαίνει επίσης αντιμετώπιση των ανθρώπινων πόρων ως ανθρώπινων όντων που, σε αντίθεση με οποιονδήποτε άλλο πόρο, διαθέτουν προσωπικότητα και πολιτική οντότητα, αποφασίζουν αν και πόσο θα εργαστούν, και πόσο καλά θα εργαστούν, και κατά συνέπεια χρειάζονται παρακίνηση, συμμετοχή, ικανοποίηση, κίνητρα και ανταμοιβές, ηγεσία, υπόσταση και αποστολή. Και είναι το μάνατζμεντ και μόνο αυτό που μπορεί να ικανοποιήσει αυτές τις απαιτήσεις. Γιατί οι άνθρωποι πρέπει να είναι ικανοποιημένοι μέσα από την εργασία τους και μέσα στα πλαίσια της επιχείρησης· και το μάνατζμεντ είναι το ενεργοποιό όργανο της επιχείρησης.

Υπάρχει ένας ακόμη σημαντικός παράγοντας σε κάθε πρόβλημα μανάτζμεντ, σε κάθε απόφαση και σε κάθε ενέργεια· που, χωρίς να είναι στην πραγματικότητα μια τέταρτη λειτουργία του μανάτζμεντ, αποτελεί μια πρόσθετη διάσταση: ο χρόνος. Το μανάτζμεντ πρέπει πάντοτε να συνεκτιμά τόσο το παρόν όσο και το μακροπρόθεσμο μέλλον. Η λύση ενός προβλήματος μανάτζμεντ δεν είναι αποδεκτή αν, για παράδειγμα, επιτυγχάνονται άμεση κέρδη θέτοντας σε κίνδυνο την μακροπρόθεσμα αποδοτικότητα ή ίσως ακόμα και την επιβίωση της εταιρείας. Μια απόφαση του μανάτζμεντ είναι ανεύθυνη αν θέτει σε κίνδυνο ένα οικονομικό έτος προς χάρη ενός μεγαλειώδους μέλλοντος. Η πολύ συνηθισμένη περίπτωση του μανάτζμεντ που παράγει σπουδαία οικονομικά αποτελέσματα κατά τη διάρκεια της θητείας του αλλά που δεν αφήνει πίσω του τίποτε άλλο παρά ένα εξαντλημένο και διαλυόμενο κουφάρι είναι ένα παράδειγμα ανεύθυνης δράσης μανάτζμεντ που οφείλεται στην αδυναμία εξισορρόπησης του παρόντος και του μέλλοντος. Τα άμεσα "οικονομικά αποτελέσματα" είναι στην πραγματικότητα μόνο φανταστικά και επιτυγχάνονται με τίμημα το κεφάλαιο. Σε κάθε περίπτωση όπου το μέλλον και το παρόν δεν ικανοποιούνται και τα δύο, όπου οι ανάγκες τους δεν εναρμονίζονται ή τουλάχιστον δεν εξισορροποούνται, το κεφάλαιο, δηλαδή οι πλουτοπαραγωγικοί πόροι, τίθεται σε κίνδυνο, βλάπτεται ή καταστρέφεται.

Η διάσταση του χρόνου είναι εγγενής στο μανάτζμεντ, επειδή το μανάτζμεντ ασχολείται με αποφάσεις για δράση. Και η δράση πάντοτε στοχεύει σε αποτελέσματα στο μέλλον. Οποιοσδήποτε έχει την ευθύνη να δρα –και όχι μόνο να γνωρίζει– λειτουργεί στραμμένος προς το μέλλον. Υπάρχουν όμως και δύο λόγοι για τους οποίους οι διάσταση του χρόνου είναι ιδιαίτερα σημαντική στο έργο του μανάτζμεντ –και παρουσιάζει ιδιαίτερες δυσκολίες. Ο πρώτος έχει σχέση με την ουσία της οικονομικής και της τεχνολογικής προόδου, που αυξάνει συνεχώς το χρονικό περιθώριο που υπάρχει μέχρι να καρποφορήσει και να επιβεβαιωθεί κάποια απόφαση.

Το δεύτερο ιδιάζον χαρακτηριστικό της χρονικής διάστασης είναι ότι το μανάτζμεντ (και σχεδόν μόνο αυτό) πρέπει να ζει πάντοτε τόσο στο παρόν όσο

και στο μέλλον. Το μάνατζμεντ θα πρέπει να διατηρήσει την επιχείρηση επιτυχή και κερδοφόρα στο παρόν –διαφορετικά δεν θα υπάρχει επιχείρηση στο μέλλον για να δρέψει καρπούς. Ταυτόχρονα θα πρέπει να κάνει την επιχείρηση ικανή να αναπτυχθεί και να ευημερήσει, ή τουλάχιστον να επιβιώσει στο μέλλον – διαφορετικά θα έχει αποτύχει ως προς την ευθύνη του να διατηρεί τους πόρους παραγωγικούς και ανεμπόδιστους και θα έχει καταστρέψει κεφάλαιο.

Η ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΗ ΦΥΣΗ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Οι τρεις αποστολές του μάνατζμεντ (το μανατζάρισμα της επιχείρησης, το μανατζάρισμα των μάνατζερ, και το μάνατζμεντ των εργαζομένων και της εργασίας) μπορούν να αναλυθούν ξεχωριστά, να μελετηθούν ξεχωριστά, και να αξιολογηθούν ξεχωριστά. Σε κάθε αποστολή μπορούμε να διακρίνουμε μια διάσταση παρόντος και μια διάσταση μέλλοντος. Αλλά στο καθημερινό του έργο, το μάνατζμεντ δεν μπορεί να διαχωρίσει τις τρεις αποστολές του. Ούτε μπορεί να διαχωρίσει τις αποφάσεις που αφορούν το παρόν από αυτές που αφορούν το μέλλον. Οποιαδήποτε απόφαση του μάνατζμεντ επηρεάζει πάντοτε και τις τρεις αποστολές που έχει να επιτελέσει και γι' αυτό πρέπει να παίρνει και τις τρεις αποστολές υπόψη. Και οι πιο σημαντικές αποφάσεις για το μέλλον συχνά λαμβάνονται ως αποφάσεις για το παρόν –στα ερευνητικά κονδύλια του παρόντος ή στην αντιμετώπιση μιας τρέχουσας αδικίας, στην προαγωγή του ενός εργαζόμενου και στην απόλυση ενός άλλου, στις προδιαγραφές συντήρησης ή στην εξυπηρέτηση των πελατών.

Δεν μπορούν καν να υποστηρίξουμε ότι κάποια από αυτές τις αποστολές απαιτεί μεγαλύτερες δεξιότητες ή ικανότητα. Είναι αλήθεια ότι η επιχειρηματική κερδοφορία έχει πάντα προτεραιότητα –είναι ο στόχος της επιχείρησης και ο λόγος ύπαρξής της. Αλλά αν δεν υπάρχει επιχείρηση που λειτουργεί, δεν θα υπάρχει και επιχειρηματική κερδοφορία, όσο καλό και αν είναι το μάνατζμεντ που μανατζάρει την επιχείρηση. Το ίδιο ισχύει και για το κακό μάνατζμεντ των εργαζομένων και της εργασίας. Η οικονομική απόδοση που επιτυγχάνεται με μάνατζμεντ

των μάνατζερ είναι ψευδεπίγραφη και, στην πράξη, καταστροφική για το κεφάλαιο. Η οικονομική απόδοση που επιτυγχάνεται με κακό μάνατζμεντ των εργαζομένων και της εργασίας είναι επίσης μια ψευδαίσθηση. Δεν αυξάνει μόνο το κόστος σε σημείο που η επιχείρηση να πάψει να είναι ανταγωνιστική αλλά, δημιουργώντας ταξικό μίσος και ταξικές συγκρούσεις, οδηγεί στην πλήρη αδυναμία της επιχείρησης να λειτουργήσει.

Το μανατζάρισμα της επιχείρησης έχει προτεραιότητα επειδή η επιχείρηση είναι ένας οικονομικός θεσμός· το μανατζάρισμα των μάνατζερ, καθώς και το μανατζάρισμα των εργαζομένων και της εργασίας, έχουν επίσης προτεραιότητα ακριβώς επειδή η κοινωνία δεν είναι οικονομικός θεσμός και, κατά συνέπεια, έχει ζωτικό συμφέρον σε αυτές τις δύο περιοχές της διοίκησης, όπου υλοποιούνται οι βασικές κοινωνικές πεποιθήσεις και οι κύριοι κοινωνικοί στόχοι.

Μπορούμε να απαντήσουμε στην ερώτησή μας "Τι είναι το μάνατζμεντ και τι κάνει;" μόνο λέγοντας ότι είναι ένα όργανο με πολλούς σκοπούς, το οποίο μανατζάρει την επιχείρηση και μανατζάρει τους εργαζόμενους και την εργασία. Αν παραλείψουμε οποιαδήποτε από αυτές τις συνιστώσες, δεν θα έχουμε πλέον μάνατζμεντ –και δεν θα έχουμε ούτε κερδοσκοπικές επιχειρήσεις, ούτε βιομηχανική κοινωνία.

Οι ευθύνες του μάνατζμεντ

Μέχρι τώρα έχουμε αναφερθεί στην επιχείρηση σαν να υπάρχει κατά κύριο λόγο από μόνο της, και για τον εαυτό της. Βέβαια, τονίσαμε τη σχέση της με το εξωτερικό περιβάλλον –τους πελάτες και την αγορά, τα συνδικάτα, τις κοινωνικές, οικονομικές και τεχνολογικές δυνάμεις που υπάρχουν στην κοινωνία μας. Αλλά αυτές οι σχέσεις έχουν μέχρι τώρα αντιμετωπιστεί κάπως σαν τη σχέση του πλοίου με τη θάλασσα, η οποία το περιβάλλει και το μεταφέρει, η οποία το απειλεί με καταιγίδες και ναυάγια, η οποία θα πρέπει να διασχιστεί, αλλά παρ' όλα αυτά παραμένει ξένη και απόμακρη, το περιβάλλον, και όχι το σπίτι του πλοίου.

Αλλά η κοινωνία δεν είναι απλώς το περιβάλλον της επιχείρησης. Ακόμη και μία πλήρως ιδιωτική εταιρεία είναι ένα όργανο της κοινωνίας, και εξυπηρετεί έναν κοινωνικό σκοπό.

Μάλιστα, η ίδια η φύση της σύγχρονης επιχείρησης επιβάλλει κάποιες ευθύνες στο μάντζερ, οι οποίες είναι διαφορετικές, τόσο σε είδος όσο και σε εμβέλεια, από αυτές του επιχειρηματία του χτες.

Η σύγχρονη βιομηχανία απαιτεί μια οργάνωση των βασικών πόρων η οποία είναι ριζικά διαφορετική από οτιδήποτε έχουμε γνωρίσει μέχρι σήμερα. Κατ' αρχήν, το χρονικό περιθώριο μέσα στο οποίο μπορεί να αποδώσει η σύγχρονη παραγωγή και οι σημερινές επιχειρηματικές αποφάσεις είναι τόσο μεγάλη, που υπερβαίνει την περίοδο της ζωής ενός ανθρώπου ως ενεργού παράγοντα των οικονομικών διεργασιών. Δεύτερον, οι πόροι θα πρέπει να θεωρούνται ως σύνολο σε έναν οργανισμό—δηλαδή, οι υλικοί και οι ανθρωπικοί μαζί—ένα σύνολο που θα πρέπει να παρουσιάζει υψηλό βαθμό μονιμότητας, για να είναι, στο ελάχιστο έστω, παραγωγικό. Επιπλέον, οι πόροι, ανθρωπικοί και υλικοί, θα πρέπει να συγκεντρώνονται σε μεγάλα σύνολα—παρότι φυσικά τίθεται ένα ερώτημα σχετικά με το πόσο μεγάλοι θα πρέπει να είναι οι πόροι για να επιτευχθεί η καλύτερη οικονομική απόδοση, και πόσοι μεγάλοι για να επιτευχθεί η καλύτερη κοινωνική απόδοση. Αυτό με τη σειρά του συνεπάγεται ότι οι άνθρωποι στους οποίους η κοινωνία εμπιστεύεται την καθοδήγηση αυτής της μόνιμης συγκέντρωσης πόρων—οι μάντζερ—διαθέτουν ισχύ πάνω στους άλλους ανθρώπους, οι αποφάσεις τους έχουν σημαντικές επιπτώσεις στην κοινωνία, και θα πρέπει να λαμβάνουν αποφάσεις, οι οποίες θα διαμορφώνουν την οικονομία, την κοινωνία και τις ζωές των τόμων, μέσα σε αυτήν για πολύ καιρό στο μέλλον. Με άλλα λόγια, η σύγχρονη βιομηχανία απαιτεί να υπάρχει η επιχείρηση, θέση η οποία είναι διαφορετική και πολύ νέα.

Από ιστορικής άποψης, η κοινωνία πάντα αρνιόταν να επιτρέψει τέτοιου είδους συγκεντρώσεις ισχύος, τουλάχιστον σε ιδιωτικά χέρια και κυρίως για οικονομικούς λόγους. Ωστόσο, χωρίς αυτή τη συγκέντρωση δυνάμεων που αποτελεί

τη σύγχρονη επιχείρηση, μια βιομηχανική κοινωνία ίσως δεν μπορεί να υπάρχει. Κατά συνέπεια, η κοινωνία έχει αναγκαστεί να επιτρέψει στην επιχείρηση αυτό που πάντοτε ήταν ιδιαίτερα απρόθυμη να επιτρέψει, δηλαδή, κατ' αρχήν, τα νομικά πρόσωπα να έχουν καταστατικό διαρκείας, και δεύτερον, οι μάνατζερ να έχουν το βαθμό εξουσίας ο οποίος αντιστοιχεί στις ανάγκες της επιχείρησης.

Αυτό όμως, επιβάλλει στην επιχείρηση και στους μάνατζερ μια ευθύνη, η οποία, όχι μόνο υπερβαίνει την οποιαδήποτε παραδοσιακή ευθύνη μιας ιδιωτικής περιουσίας, αλλά είναι εντελώς διαφορετική από αυτήν. Δεν μπορεί πλέον η κοινωνία να βασίζεται στην υπόθεση ότι το προσωπικό συμφέρον του ιδιοκτήτη της περιουσίας θα οδηγήσει στο δημόσιο καλό, ή ότι το προσωπικό συμφέρον και το δημόσιο καλό μπορούν να παραμένουν διαχωρισμένα μεταξύ τους, και να θεωρούνται ως δύο πράγματα που δεν έχουν τίποτε κοινό ανάμεσά τους. Αντιθέτως, απαιτεί από το μάνατζερ να αναλάβει την ευθύνη του δημοσίου καλού, να προσαρμόζει τις πράξεις του σε ένα ηθικό πρότυπο συμπεριφοράς, και να περιορίζει το προσωπικό του συμφέρον και την εξουσία του όποτε η άσκησή τους θα παραβίαζε το κοινό καλό και την ελευθερία του ατόμου.

Και έπειτα, υπάρχει και το γεγονός ότι η σύγχρονη επιχείρηση χρειάζεται, για την επιβίωσή της, να είναι σε θέση να στρατολογεί τους ικανότερους, τους πιο μορφωμένους και τους πιο αφοσιωμένους ανθρώπους. Για να προσελκύει και να κρατά τέτοιου είδους ανθρώπους, θα πρέπει να τους υπόσχεται κάτι παραπάνω από σταδιοδρομία, καλή ζωή ή οικονομική επιτυχία. Η επιχείρηση θα πρέπει να είναι σε θέση να δίνει σε αυτούς τους ανθρώπους ένα όραμα, και μια αίσθηση αποστολής. Θα πρέπει να μπορεί να ικανοποιεί την επιθυμία τους να κάνουν μια σημαντική συνεισφορά στην κοινότητά τους και στην κοινωνία. Δηλαδή, θα πρέπει να είναι σε θέση να τους εκχωρεί υψηλού επιπέδου ευθύνες, ώστε οι μάνατζερ του αύριο να μπορούν να αντεπεξέλθουν στις απαιτήσεις που οι ίδιοι θα θέτουν από τον εαυτό τους.

Κατά συνέπεια, καμία αναφορά στην πρακτική του μάνατζμεντ δεν θα πρέπει να παραβλέπει αυτές τις λειτουργίες και τις ευθύνες της διοίκησης, οι ο-

ποίες απορρέουν από τον κοινωνικό χαρακτήρα και τη δημόσια ύπαρξη ακόμη και της εντελώς ιδιωτικής επιχείρησης. Επιπλέον, η ίδια η επιχείρηση θα πρέπει να απαιτεί από το μάνατζμεντ να μελετά διεξοδικά τις δημόσιες ευθύνες του. Διότι, η δημόσια πολιτική και ο δημόσιος νόμος ορίζουν το περιθώριο δράσης και τις δραστηριότητες της επιχείρησης. Προδιαγράφουν την πολιτική του μάρκετινγκ, της τιμολόγησης, των ευρεσιτεχνιών και της εργασίας. Ελέγχουν την ικανότητα της επιχείρησης να συγκεντρώνει κεφάλαια καθώς και την αξία της. Αποφασίζουν γενικώς το αν η ιδιωτική επιχείρηση θα παραμείνει ιδιωτική και αυτόνομη, ή αν θα διοικείται από κάποια ομάδα μάνατζμεντ κοινωνικής επιλογής.

Η ευθύνη του μάνατζμεντ μέσα στην κοινωνία μας είναι αποφασιστικής σημασίας, όχι μόνο για την ίδια την επιχείρηση, αλλά και για τη θέση του μάνατζμεντ στο δημόσιο βίο, την επιτυχία και το γόητρό του, για το ίδιο το μέλλον του οικονομικού και κοινωνικού μας συστήματος, και για την επιβίωση της επιχείρησης ως αυτόνομης οντότητας. Η δημόσια ευθύνη του μάνατζμεντ θα πρέπει κατά συνέπεια να καθορίζει τη συμπεριφορά του. Βασικά, αυτή είναι που προσδιορίζει την ηθική του μάνατζμεντ.

Η συζήτηση για τη δημόσια ευθύνη του μάνατζμεντ τείνει σήμερα, τουλάχιστον στις Ηνωμένες Πολιτείες, να αρχίζει με την αντιμετώπιση του μάνατζμεντ ως μιας ηγετικής ομάδας μέσα στην κοινωνία. Αλλά, κανονικά, θα έπρεπε να αρχίζει με την ευθύνη του μάνατζμεντ απέναντι στην επιχείρηση, της οποίας αποτελεί ένα όργανο. Αυτή η ευθύνη δεν μπορεί να παραγνωριστεί ή να συμβιβαστεί. Διότι, η επιχείρηση είναι η συγκεκριμένη, απτή ευθύνη του μάνατζμεντ· οτιδήποτε άλλο, προκύπτει μέσα από αυτή την ευθύνη.

Η πρώτη ευθύνη την οποία οφείλει το μάνατζμεντ στην επιχείρηση, όσον αφορά την κοινή γνώμη, την πολιτική, και το νόμο, είναι να λαμβάνει υπόψη του ότι αυτές οι απαιτήσεις που θέτει η κοινωνία από την επιχείρηση, (ή είναι πιθανό να τις θέσει στο άμεσο μέλλον) μπορεί να επηρεάσουν την επίτευξη των επιχειρηματικών της στόχων. Είναι ευθύνη του μάνατζμεντ να βρεθεί ένας τρόπος ώστε αυτές οι απαιτήσεις να μετατραπούν από απειλές ή περιορισμούς, σε δυνατότη-

τες παροχής ελευθερίας κίνησης στην επιχείρηση, σε ευκαιρίες ορθής ανάπτυξης –ή τουλάχιστον να τα καταφέρει να τις καλύψει με τη μικρότερη δυνατή βλάβη για την επιχείρηση.

Βέβαια, ακόμη και ο πιο ένθερμος οπαδός του θεσμού του μάνατζμεντ δεν θα μπορούσε να ισχυριστεί ότι η δουλειά που έχει γίνει μέχρι τώρα δεν θα μπορούσε να βελτιωθεί.

Το μάνατζμεντ είναι επίσης υπεύθυνο για τη διασφάλιση του ότι οι σημερινές πράξεις και αποφάσεις της επιχείρησης, δεν θα δημιουργήσουν στο μέλλον απαιτήσεις και αρνητικές πολιτικές, δεν θα στρέψουν την κοινή γνώμη εναντίον της επιχείρησης, της ελευθερίας της και της οικονομικής της επιτυχίας.

Κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών, πολλές εταιρείες έχουν διασκορπίσει γεωγραφικά τα εργοστάσιά τους. Σε αυτή την απόπειρα, πολλές από αυτές έχουν απλώς χτίσει σε μια νέα τοποθεσία ένα αντίγραφο του παλιού εργοστασίου, το οποίο παράγει το ίδιο προϊόν για την ίδια αγορά. Σε πολλές περιπτώσεις, τόσο το παλιό όσο και το νέο όμοιο εργοστάσιο, είναι η κύρια πηγή απασχόλησης των κατοίκων στις αντίστοιχες κοινότητες. Παραδείγματα είναι μια εταιρεία επεξεργασίας καουτσούκ με παλιά εργοστάσια στο Akron και ένα νέο εργοστάσιο σε μια μικρή πόλη του νότου, μια εταιρεία κατασκευής ρουλεμάν με ένα εργοστάσιο σε μια μικρή πόλη του New England και ένα νέο εργοστάσιο σε μια μικρή πόλη του Ohio, ή ένας κατασκευαστής πουκαμίσων, με παλιά εργοστάσια στη Νέα Υόρκη και ένα εργοστάσιο στο αγροτικό Tennessee.

Σε μια περίοδο κρίσης, αυτή η κατάσταση μπορεί να οδηγήσει σε σοβαρές δημόσιες αντιδράσεις. Διότι, σε αυτή την περίπτωση, το μάνατζμεντ θα αναγκαστεί να αποφασίσει ποια από αυτά τα εργοστάσια να κλείσει, και ποια να διατηρήσει ανοιχτά –τα νέα, τα οποία αναπαριστούν μια υψηλή κεφαλαιουχική δαπάνη, τα οποία έχουν γενικώς υψηλό σημείο ισορροπίας και κατά συνέπεια απαιτούν μεγάλο κύκλο εργασιών για να αποφέρουν κέρδος ή τα παλιά γύρω από τα οποία έχει αναπτυχθεί ήδη μια ολόκληρη κοινότητα; Αλλά, θα μπορέσει μια οποιαδήποτε κοινότητα, όσο και να θελήσει να υποστηρίξει τη νέα βιομηχανία, να

λάβει σιωπηλά μια απόφαση να αποστερήσει την περιοχή από την κύρια πηγή εισοδημάτων της, με σκοπό να διατηρήσει σταθερή την απασχόληση σε κάποια άλλη περιοχή; Το αν η αγορά και οι δυνάμεις του επιχειρηματικού κύκλου προκαλούν μια κατάσταση ανεργίας, είναι ένα θέμα. Αλλά αν αυτό το κάνει το μάνατζμεντ μέσα από μονομερείς πράξεις του, αυτό είναι διαφορετικό θέμα. Κατά συνέπεια, ίσως είναι μια ζωτικής σημασίας ευθύνη του μάνατζμεντ να οργανώσει έτσι τα νέα εργοστάσια ώστε να έχουν τη δική τους αγορά και το δικό τους προϊόν και να μην είναι απλώς γεωγραφικά διασκορπισμένα. Διαφορετικά, η επέκταση θα οδηγήσει σε σύγκρουση ανάμεσα στο μάνατζμεντ και στην κοινότητα, ανάμεσα στις απαιτήσεις της επιχείρησης και της δημόσιας πολιτικής.

Υπάρχουν και άλλες πρακτικές οι οποίες είναι ενδεχόμενο να δημιουργήσουν αρνητική κοινή γνώμη και εχθρικές προς την εταιρεία πολιτικές. Αυτές είναι η αποκλειστική πρόσληψη αποφοίτων κολεγίου για τις διοικητικές θέσεις, με συνέπεια την παρεμπόδιση των ευκαιριών για τους ήδη εργαζόμενους μέσα στην εταιρεία, ο περιορισμός των ευκαιριών για προαγωγή για τους εργοδηγούς, με συνέπεια την αποκοπή των πιο σημαντικών βαθμίδων στην αμερικανική κλίμακα της επιτυχίας ή η πολιτική της μη πρόσληψης ηλικιωμένων εργατών ή ανθρώπων με ειδικές ανάγκες. Για να καλύψει την ευθύνη του απέναντι στην επιχείρηση, το μάνατζμεντ θα πρέπει να μελετήσει διεξοδικά αυτές τις πρακτικές και τις συνέπειές τους στη δημόσια ευημερία.

Συνοπτικά, το μάνατζμεντ, σε κάθε πολιτική απόφασή του, θα πρέπει να θέτει το ερώτημα: "Ποια θα ήταν η δημόσια αντίδραση αν όλοι στη βιομηχανία έκαναν το ίδιο; Ποιες θα ήταν οι δημόσιες επιπτώσεις αν αυτή η συμπεριφορά ήταν γενική στον επιχειρηματικό κόσμο;". Και αυτή η ερώτηση δεν αφορά μόνο τις μεγάλες εταιρείες. Στο σύνολό τους, οι μικρές επιχειρήσεις και οι διοικήσεις τους έχουν εξίσου μεγάλες επιπτώσεις στην κοινή γνώμη και πολιτική. Και όλες, μικρές και μεγάλες, θα πρέπει να θυμούνται ότι, αν αποφασίσουν να ακολουθήσουν τον εύκολο δρόμο και "πετάξουν το μπαλάκι σε κάποιον άλλο", τότε θα

πρέπει να γνωρίζουν ότι η λύση του προβλήματος θα επιβληθεί τελικά από την κυβέρνηση.

Η ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΠΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Μέχρι τώρα θα πρέπει να έχει γίνει πλέον προφανές ότι η επίπτωση των αποφάσεων του μάνατζμεντ στην κοινωνία δεν είναι απλώς "δημόσια" ευθύνη, αλλά είναι άρρηκτα δεμένη με την ευθύνη του μάνατζμεντ απέναντι στην επιχείρηση. Ωστόσο, υπάρχει και μια ευθύνη του μάνατζμεντ απέναντι στο ίδιο το κοινό καλό. Αυτή βασίζεται στο γεγονός ότι η επιχείρηση είναι ένα όργανο της κοινωνίας και ότι οι πράξεις της έχουν αποφασιστικές επιδράσεις στην κοινωνική ζωή.

Η πρώτη ευθύνη προς την κοινωνία είναι να λειτουργεί η επιχείρηση με κέρδος. Ελάχιστα μόνο λιγότερο σημαντική είναι η υποχρέωση της εταιρείας να αναπτύσσεται. Η επιχείρηση είναι το όργανο παραγωγής και δημιουργίας πλούτου της κοινωνίας μας. Το μάνατζμεντ θα πρέπει να διατηρεί αυτούς τους πόρους παραγωγής πλούτου άθικτους, παράγοντας αρκετό κέρδος ώστε να αντισταθμίζει τους επιχειρηματικούς κινδύνους. Και, επιπλέον, θα πρέπει να αυξάνει τη δυναμικότητα παραγωγής και δημιουργίας πλούτου αυτών των πόρων και επαγωγικά τον πλούτο της κοινωνίας.

Οι διοικήσεις συνηθίζουν να λένε ότι έχουν μια ευθύνη παραγωγή κέρδους απέναντι στο μέτοχο. Αλλά ο μέτοχος, τουλάχιστον σε μια ανώνυμη εταιρία, πάντοτε μπορεί να πουλήσει τις μετοχές του. Η κοινωνία όμως ζει αναγκαστικά μαζί με την επιχείρηση. Θα πρέπει να υφίσταται τη ζημιά αν η επιχείρηση δεν παράγει αρκετό κέρδος, θα πρέπει να φτωχαίνει αν η επιχείρηση δεν επιτυγχάνει να παρουσιάσει καινοτομίες και να αναπτυχθεί. Για τον ίδιο λόγο, το μάνατζμεντ έχει μια δημόσια ευθύνη να διασφαλίζει την ύπαρξη του μάνατζμεντ του αύριο, χωρίς το οποίο οι πόροι δεν θα διοικούνται σωστά, θα χαθεί η ικανότητά τους να παράγουν πλούτο και τελικά θα καταστραφούν.

Το μάνατζμεντ έχει την ευθύνη να οδηγεί την επιχείρηση με τέτοιο τρόπο, ώστε να μην υπονομεύει τις κοινωνικές πεποιθήσεις και την κοινωνική συνοχή.

Αυτό συνεπάγεται και μια αρνητική ευθύνη: να μη σφετερίζονται ανόμως κάποια εξουσία στους πολίτες, απαιτώντας από αυτούς την απόλυτη και καθολική τους υποταγή.

Σε μια ελεύθερη κοινωνία, ο πολίτης είναι ένα πιστό μέλος πολλών θεσμών. Και κανένας θεσμός δεν μπορεί να τον διεκδικήσει ολοκληρωτικά ή αποκλειστικά. Ακριβώς σε αυτό τον πλουραλισμό βρίσκεται η δύναμη και η ελευθερία του. Αν η επιχείρηση το ξεχάσει αυτό, η κοινωνία θα εκδικηθεί κάνοντας παντοδύναμο το δικό της υπέρτατο θεσμό, το κράτος.

Η σημερινή τάση πάρα πολλών επιχειρήσεων, ιδιαίτερα των μεγάλων, να αναλαμβάνουν "πατρική εξουσία" απέναντι στους ανθρώπους του μάνατζμεντ, και να ζητούν από αυτούς μια ειδική υποταγή, αποτελεί έναν κοινωνικά ανεύθυνο σφετερισμό, αβάσιμο τόσο από την άποψη της δημόσιας πολιτικής, όσο και του συμφέροντος της επιχείρησης. Η εταιρεία δεν είναι, και δεν πρέπει ποτέ να ισχυρίζεται ότι μπορεί να γίνει, σπίτι, οικογένεια, θρησκεία, μοίρα, ή ζωή για τον εργαζόμενο. Ποτέ δεν πρέπει να παρεμβαίνει στην ιδιωτική ή την πολιτική του ζωή. Ο εργαζόμενος είναι δεμένος με την εταιρεία μέσω ενός εκούσιου και επιδεχόμενου ακύρωσης συμβολαίου απασχόλησης, και όχι μέσω κάποιου μυστικού και άρρηκτου θεσμού.

Αλλά, αυτή η ευθύνη για τις κοινωνικές πεποιθήσεις και την κοινωνική συνοχή, έχει και μια θετική συνιστώσα. Τουλάχιστον σε αυτή τη χώρα, επιβάλλει στο μάνατζμεντ το καθήκον να προσφέρει ευκαιρίες ανόδου σε κάθε άνθρωπο, από το χαμηλότερο επίπεδο, ανάλογα με την ικανότητα και την απόδοσή του. Αν αυτό δεν τηρείται, τότε η παραγωγή πλούτου μακροπρόθεσμα θα εξασθενίσει, και δεν θα ενδυναμώσει την κοινωνία μας, δημιουργώντας κοινωνικές συγκρούσεις, ταξικό μίσος και ταξικές διαμάχες.

Υπάρχουν και άλλες περιοχές στις οποίες θα πρέπει να αναλαμβάνεται ευθύνη. Για παράδειγμα, θα θεωρούσα προσωπικά ότι είναι ευθύνη του μάνατζμεντ της μεγάλης εταιρείας να αναπτύσσει μια πολιτική κεφαλαιουχικών δαπανών, η οποία να προσπαθεί να εξισορροπεί τα ακραία σημεία του επιχειρηματι-

κού κύκλου (στην αυτοματοποίηση, αυτή η πολιτική μετατρέπεται σε επιχειρηματική ανάγκη). Το μάνατζμεντ έχει ευθύνη να αναπτύσσει πολιτικές, οι οποίες θα ξεπεράσουν τη βαθιά ριζωμένη εχθρότητα προς το κέρδος, για τον απλούστατο λόγο ότι αυτή είναι μια απειλή για το οικονομικό και το κοινωνικό μας σύστημα.

Αλλά, αυτό που είναι σημαντικό, είναι να κατανοήσει το μάνατζμεντ ότι θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις επιπτώσεις κάθε επιχειρηματικής πολιτικής και δράσης στην κοινωνία. Θα πρέπει να γνωρίζει αν μια συγκεκριμένη πράξη έχει πιθανότητες να προαγάγει το κοινό συμφέρον, να προωθήσει τις βασικές πεποιθήσεις της κοινωνίας μας, να συνεισφέρει στη σταθερότητά της, στη δύναμη και στην αρμονία της.

ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΩΣ ΜΙΑ ΗΓΕΤΙΚΗ ΟΜΑΔΑ

Μόνο τώρα μπορούμε να θέσουμε το θέμα της ευθύνης την οποία θα πρέπει να αναλαμβάνει το μάνατζμεντ σύμφωνα με το ρόλο του ως μίας από τις ηγετικές ομάδες της κοινωνίας –ευθύνη πάνω και πέρα από αυτές που βασίζονται στην ίδια την επιχείρηση.

Σπάνια περνά έστω και μία μέρα, που ένας ομιλητής ο οποίος αναπτύσσει ένα θέμα για το μάνατζμεντ να μην αναλαμβάνει μια τέτοια δημόσια ευθύνη για την επιβίωση των φιλελεύθερων κολεγίων, για την οικονομική εκπαίδευση των εργαζομένων, για τη θρησκευτική ανοχή ή για την ελευθερία του τύπου, για την ενδυνάμωση των Ηνωμένων Εθνών ή για την κατάργησή τους, για τον "πολιτισμό" με την ευρύτερη έννοιά του, και για οποιαδήποτε συγκεκριμένη τέχνη ή επιστήμη.

Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι το γεγονός ότι αποτελεί ηγετική ομάδα, συνεπάγεται βαριές ευθύνες για το μάνατζμεντ. Και δεν υπάρχει τίποτε πιο καταστροφικό από την παραμέληση αυτού του καθήκοντος. Από την άλλη, τίποτε δεν είναι πιο καταστροφικό από το να ανατίθενται σε μια ομάδα ευθύνες τις οποίες δεν έχει, τίποτε δεν είναι πιο επικίνδυνο από το σφετερισμό ευθυνών. Η επικρατούσα τάση στο χώρο του μάνατζμεντ είναι να τα κάνει και τα δύο: αμελεί τις ευθύνες

που υπάρχουν και σφετερίζεται άλλες οι οποίες ούτε υπάρχουν, ούτε θα έπρεπε να υπάρχουν.

Διότι, η "ευθύνη" συνεπάγεται και "εξουσία". Δεν μπορεί να υπάρξει η μία χωρίς την άλλη. Κατά συνέπεια, το να ανατίθεται στο μάνατζμεντ η ευθύνη για ένα τομέα, σημαίνει ότι του ανατίθεται και η εξουσία στον εν λόγω τομέα. Υπάρχει κανένας λόγος να πιστεύουμε ότι το μάνατζμεντ σε μια ελεύθερη κοινωνία θα έπρεπε να έχει εξουσία πάνω στα κολέγια, στον πολιτισμό και στις τέχνες, στην ελευθερία του τύπου, ή στην εξωτερική πολιτική; Η διατύπωση της ερώτησης ισοδυναμεί με την απάντησή της; αυτή η εξουσία θα ήταν ανυπόφορη. Ένας τέτοιος ισχυρισμός δεν πρέπει να περιλαμβάνεται ακόμη και στην πιο ένθερμη ομιλία που επιτρέπεται, λόγω μιας παλιάς συνήθειας, στο αφεντικό της εταιρείας ή στον ομιλητή που χαιρετίζει το ετήσιο πικνίκ των υπαλλήλων.

Η δημόσια ευθύνη του μάνατζμεντ ως μίας από τις ηγετικές ομάδες της κοινωνίας, θα πρέπει επομένως να περιορίζεται σε πεδία στα οποία νομίμως θα μπορούσε να τη διεκδικήσει.

Ως "εμπειρικό κανόνα" πρέπει το μάνατζμεντ να αποφεύγει με θρησκευτικό ζήλο να αναλαμβάνει ευθύνες για οποιαδήποτε δραστηριότητα δεν θα ήθελε να δει να ελέγχεται από τους ηγέτες του συνδικαλιστικού κινήματος, ή από την κυβέρνηση. Αυτές είναι οι δραστηριότητες οι οποίες θα πρέπει να παραμένουν ελεύθερες, δηλαδή, να οργανώνονται από την αυθόρμητη, τοπική, πλουραλιστική δράση των πολιτών, και όχι από κάποια ομάδα ή ένα κυβερνητικό όργανο. Αν το μάνατζμεντ δεν θα ήθελε να δει τον ηγέτη του συνδικαλιστικού σωματείου να ελέγχει μια δραστηριότητα, είναι λογικό να υποθέσουμε ότι και ο ηγέτης συνδικαλιστής, (καθώς και οι-πολυάριθμοι οπαδοί του) δεν θέλει να δει το μάνατζμεντ να ελέγχει αυτή τη δραστηριότητα. Και θα ήταν λογικό να υποθέσουμε ότι η κοινωνία θα θεωρούσε απαράδεκτο τον έλεγχο μιας τέτοιας δραστηριότητας, είτε από το μάνατζμεντ, είτε από τη συνδικαλιστική ηγεσία. Αντιθέτως, θα απαιτούσε γι' αυτά τα πεδία να υπάρχει το απλό και προφανές υποκατάστατο του μη ελέγχου, δηλα-

δή, ο έλεγχος από την οργανωμένη κυβέρνηση, ως αντιπροσώπου όλων των ανθρώπων.

Και αν η επιχείρηση γίνει μια πηγή οικονομικής στήριξης για σημαντικές δράσεις και θεσμούς –όπως όλο και περισσότερο το επιβάλλει η φορολογική μας νομοθεσία– το μάνατζμεντ θα πρέπει να είναι πολύ προσεκτικό να μην αφήσει την οικονομική αυτή στήριξη να μετατραπεί σε "ευθύνη", να μην παρασυρθεί στο σφετερισμό της εξουσίας που δεν έχει, και που δεν θα έπρεπε να έχει.

Από το γεγονός όμως, ότι η ευθύνη και η εξουσία πάνω μαζί, συνεπάγεται επιπλέον και ότι το μάνατζμεντ οφείλει στην κοινωνία να αναλαμβάνει ευθύνες οπουδήποτε η ιδιαίτερη ικανότητά του του εκχωρεί κάποια εξουσία.

Μια κύρια περιοχή εδώ είναι η δημοσιονομική πολιτική. Επειδή δεν έχει εκσυγχρονιστεί η φορολογική μας δομή, παρότι έχει οικοδομηθεί την εποχή που η μέγιστη φορολόγηση εισοδήματος ήταν 4 τοις εκατό, σήμερα διαθέτουμε ένα παράλογο, δύσκολο στη διαχείριση, το οποίο ενθαρρύνει και επιβραβεύει τις ανεύθυνες πράξεις και αποφάσεις των επιχειρήσεων και των ιδιωτών. Εδώ το μάνατζμεντ μπορεί να κάνει μια μεγάλη συνεισφορά –άρα έχει και μια μεγάλη ευθύνη. Αλλά έχει ευθύνη για μια θετική δράση.

Δεν αρκεί να φωνάζουμε ότι οι φόροι είναι πολύ υψηλοί, όπως έχουν κάνει ορισμένοι άνθρωποι του μάνατζμεντ. Αυτό που χρειαζόμαστε είναι μια πολιτική η οποία να συμφιλιώνει την ανάγκη συνέχισης υψηλών κυβερνητικών δαπανών στον κόσμο που ζούμε, με τις απαιτήσεις της κοινωνίας και της οικονομίας. Όσο το μάνατζμεντ περιορίζεται να φωνάζει "κάτω οι φόροι", δεν θα αναλαμβάνει την ευθύνη που έχει για τη δημοσιονομική πολιτική. Στην πράξη, κάτι τέτοιο θα ήταν εντελώς αναποτελεσματικό και θα παρουσίαζε το μάνατζμεντ ως εντελώς ανεύθυνο.

Οπότε η ικανότητα του μάνατζμεντ του προσδίδει εξουσία, και συνακόλουθα, όποτε το μάνατζμεντ έχει κάποια ευθύνη, αυτή η ευθύνη θα πρέπει να εκτελείται με βάση το κοινό συμφέρον. Δεν αρκεί να αρχίσουμε με την υπόθεση ότι "αυτό που είναι καλό για την επιχείρηση είναι καλό και για τη χώρα", παρόλο που

αυτή η θέση μπορεί να είναι ουσιαστικά σωστή για την πολύ μεγάλη επιχείρηση, η οποία στην αναπαριστά μια εγκάρσια τομή της αμερικάνικης οικονομίας. Διότι, ενώ η ικανότητα του μάνατζμεντ είναι η βάση για την εξουσία του, η μόνη βάση πάνω στην οποία μπορεί να ασκηθεί αυτή η εξουσία είναι το κοινό συμφέρον. Το τι είναι καλό για την επιχείρηση είναι άσχετο.

Αλλά το τελικό συμπέρασμα από την αναγνώριση της δημόσιας ευθύνης του μάνατζμεντ ως μίας από τις ηγετικές ομάδες, είναι ιδιαίτερα σημαντικό: αποτελεί δημόσια ευθύνη του μάνατζμεντ να καταφέρει ώστε αυτό που είναι πραγματικά το δημόσιο συμφέρον να γίνει και συμφέρον της επιχείρησης.

Η ανιδιοτέλεια όμως δεν αρκεί για μια ηγετική ομάδα της κοινωνίας. Δεν αρκεί να υποτάσσει η ομάδα το δικό της συμφέρον στο κοινό καλό. Θα πρέπει επιπλέον να μπορεί να εναρμονίζει το δημόσιο με το ιδιωτικό συμφέρον, κάνοντας αυτό που είναι το κοινό καλό να συμπίπτει με το δικό της ιδιωτικό συμφέρον. Το μάνατζμεντ μίας από τις πιο επιτυχημένες εταιρείες, της Sears, Roebuck, ισχυρίζεται το εξής σχετικά: "Αυτή η εταιρεία θα πρέπει να διοικείται με τέτοιο τρόπο, ώστε να κάνει οτιδήποτε είναι δυνατό για να ενδυναμώσει τη χώρα, ή για να προωθήσει την ευημερία της, αλλά και για προσθέσει ισχύ στην εταιρεία και να προωθήσει τη δική της ευημερία". Από οικονομικής άποψης, η φράση "αυτό που είναι καλό για τη χώρα θα γίνει καλό και για τη Sears" μπορεί να μη διαφέρει πολύ από τη φράση "αυτό που είναι καλό για την επιχείρηση είναι καλό και για τη χώρα". Στο πνεύμα, στην ουσία και στην ανάληψη ευθυνών όμως, αυτά τα δύο είναι εντελώς διαφορετικά.

Η δήλωση της Sears δεν συνεπάγεται μια προεδραιομένη αρμονία ανάμεσα στα ιδιωτικά συμφέροντα μιας ομάδας και στο κοινό καλό. Αντιθέτως, για να γίνει αυτό που είναι συμφέρον για τη χώρα, συμφέρον και για την επιχείρηση, απαιτεί σκληρή δουλειά, μεγάλες διοικητικές δεξιότητες, υψηλά πρότυπα ευθύνης και ευρύ όραμα. Αυτή είναι μια συμβολή για τελειότητα. Για να την ακολουθήσει κάποιος, θα πρέπει να κατέχει τη φιλοσοφική λίθοι η οποία μετατρέπει ότι αγγίζει σε καθαρό χρυσό. Αλλά, αν το μάνατζμεντ θέλει να παραμείνει μια ηγετική ομά-

δα, θα πρέπει να προσπαθεί συνειδητά να τον υπακούει και θα πρέπει μάλιστα να το κάνει αυτό με αρκετό βαθμό επιτυχίας.

Πριν από διακόσια πενήντα χρόνια, ένας Άγγλος φυλλαδιογράφος, ο de Mandeville, συνόψισε το πνεύμα της νέας εμπορικής εποχής στο διάσημο επίγραμμα: "οι ιδιωτικές ανηθικότητες είναι δημόσια οφέλη" —ο εγωισμός ασυναίσθητα και αυθόρμητα γίνεται κοινό καλό. Μπορεί και να είχε δίκιο· οι οικονομολόγοι μετά τον Adam Smith συζητούν συνεχώς αυτό το ζήτημα χωρίς να έχουν καταλήξει σε συμφωνία.

Πριν από πενήντα χρόνια, η αρχή του de Mandeville ήταν εντελώς αποδεκτή, εδώ και στην Ευρώπη. Αλλά σήμερα, είναι πλέον δυνατό, αν όχι συνηθισμένο, να υποστηριχτεί και η αντίθετη αρχή, δηλαδή ότι η επιχείρηση θα πρέπει να διοικείται με τέτοιο τρόπο, ώστε να καθιστά το δημόσιο συμφέρον και δικό της ιδιωτικό συμφέρον.

Το να υπάρχει η διαβεβαίωση ότι αυτή η αρχή δεν παραμένει στα χαρτιά, αλλά γίνεται πραγματικότητα, αποτελεί την πιο σημαντική, την υπέρτατη ευθύνη του μάνατζμεντ: προς τον εαυτό του, προς την επιχείρηση, προς την κληρονομιά μας, προς την κοινωνία μας και προς τον τρόπο ζωής μας.

8° ΚΕΦΑΛΑΙΟ

Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ – **ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΚΑΙ ΤΡΟΠΟΙ**

Η ανάλυση των διευθυντικών λειτουργιών αποκαλύπτει ότι, κάθε στέλεχος, ανεξάρτητα από τον επίσημο τίτλο της θέσης του, παίρνει αποφάσεις κατά τη διάρκεια της δουλειάς του. Αυτό σημαίνει ότι η λήψη αποφάσεων είναι ένα λειτουργήμα κοινό σε όλους τους μάνατζερ. Η διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι μια σειρά ενεργειών με την οποία το μάνατζμεντ επιλύει διάφορα επιχειρηματικά προβλήματα, μια συστηματική διεργασία που ακολουθεί την εξής σειρά: προσδιορισμός του προβλήματος, διατύπωση εναλλακτικών λύσεων, ανάλυση επιπτώσεων, επιλογή λύσης και εφαρμογή της, αξιολόγηση και αναπληροφόρηση. Πρώτα, θα πρέπει να δούμε τους τρόπους με τους οποίους σκέφτεται ο μάνατζερ προκειμένου να πάρει αποφάσεις, τις γενικές κατηγορίες των αποφάσεων, τα επίπεδα ιεραρχίας του οργανισμού στα οποία λαμβάνονται διάφορες επιχειρηματικές αποφάσεις καθώς και τις συνθήκες που επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων.

ΤΡΟΠΟΙ ΣΚΕΨΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΛΗΨΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

ΓΡΑΜΜΙΚΟΣ ΤΡΟΠΟΣ ΣΚΕΨΗΣ

Η σύγχρονη επιχείρηση έχει γίνει πια αρκετά περίπλοκη και όλο και περισσότεροι συμφωνούν ότι η αποτελεσματική λήψη αποφάσεων δεν θα πρέπει να αγνοεί αυτή τη σύνθεση φύση των επιχειρήσεων. Η πιο απλουστευμένη προσέγγιση, όμως, στη λύση επιχειρηματικών προβλημάτων είναι ο γραμμικός τρόπος σκέψης. Για την εφαρμογή του γίνεται η υπόθεση ότι κάθε πρόβλημα έχει μία μόνο λύση, ότι αυτή η λύση επηρεάζει μόνο το πρόβλημα και όχι την υπόλοιπη οργάνωση, και ότι αφού εφαρμοστεί η λύση παραμένει έγκυρη και θα πρέπει να αξιολογείται μόνο ως προς το πόσο καλά λύνει το πρόβλημα. Τα προβλήματα θεωρούνται ξεχωριστά, διακεκριμένα και μοναδικά. Ο τρόπος με τον οποίο τα πε-

ρισσότερα εστιατόρια fast-food προσλαμβάνουν και διατηρούν ταμίες και σερβιτόρους είναι ένα παράδειγμα γραμμικής σκέψης. Τα περισσότερα απ' αυτά προσλαμβάνουν νεαρό προσωπικό που εναλλάσσεται με ρυθμό 150-300% το χρόνο – η μέση διάρκεια απασχόλησης δεν ξεπερνά τους 4 μήνες. Η μεγάλη προσφορά νέων έκανε αυτή τη λύση να φαίνεται αποτελεσματική. Όταν η δημογραφική εικόνα άλλαξε και οι διαθέσιμοι νεαροί έγιναν πιο λίγοι, έγινε φανερό ότι αυτή η απλουστευμένη λύση δεν μπορούσε πια να εφαρμόζεται. Τώρα η διεύθυνση πρέπει να σκεφτεί περισσότερες εναλλακτικές λύσεις – αυξημένους μισθούς, περισσότερο ενδιαφέρουσα δουλειά, πρόσληψη συνταξιούχων, προσφορά κινήτρων και άλλες. Αυτές οι λύσεις θα έχουν αντίκτυπο και θα αλληλεπιδρούν με άλλα στοιχεία του οργανισμού: τα κίνητρα και τις αμοιβές, την ανάγκη για διαφορετικά στελέχη και οργάνωση επίβλεψης, την εκπαίδευση του προσωπικού και ούτω καθεξής. Όσο η εξέταση του προβλήματος γινόταν με απλουστευμένο και γραμμικό τρόπο, δεν λαμβάνονταν υπόψη ούτε η ποικιλία των λύσεων ούτε ο αντίκτυπός τους.

ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΟΣ ΤΡΟΠΟΣ ΣΚΕΨΗΣ

Ο συστηματικός τρόπος σκέψης είναι μια πιο σύγχρονη και περιεκτικότερη προσέγγιση στην επίλυση προβλημάτων, η οποία θεωρεί ότι τα προβλήματα είναι σύνθετα και σχετίζονται με μια κατάσταση, ότι οι λύσεις δεν λύνουν μόνο το πρόβλημα αλλά έχουν αντίκτυπο και στο σύνολο του οργανισμού, ότι οι λύσεις θα πρέπει να αξιολογούνται ως προς το πόσο καλά λύνουν το πρόβλημα (επιδιωκόμενα αποτελέσματα) και ως προς το πόσο επηρεάζουν το σύνολο του οργανισμού (μη επιδιωκόμενα αποτελέσματα), και ότι ούτε τα προβλήματα αλλάζουν, και νέες λύσεις χρειάζονται συνεχώς.

Η συστηματική μέθοδος σκέψης δεν αντιμετωπίζει τα προβλήματα ξεχωριστά, αλλά τα θεωρεί σε σχέση με όλες τις πλευρές του οργανισμού. Οι οργανισμοί αποτελούνται από συστήματα και διαδικασίες που σχετίζονται μεταξύ τους, και κάθε αλλαγή σ' ένα απ' αυτά επηρεάζει και τα άλλα. Επομένως, αυτός που

σκέφτεται συστηματικά θα λάβει υπόψη του τους συσχετισμούς μεταξύ των συστημάτων και των διαδικασιών του οργανισμού πριν εφαρμόσει μια λύση. Στη συνέχεια, αυτή η λύση θα αξιολογηθεί με βάση όλα τα αποτελέσματα που παράγονται. Αναγνωρίζεται επίσης ότι, όχι μόνο αλλάζουν οι συνθήκες, αλλά και οι ίδιες οι λύσεις επηρεάζουν τις συνθήκες στην κατεύθυνση της αλλαγής. Κατά συνέπεια, μετά την εφαρμογή μιας λύσης είναι ανάγκη να αξιολογείται το αποτέλεσμα αυτής της λύσης και να προβλέπεται αναπληροφόρηση του οργανισμού, καθώς αρχίζει μια νέα διαδικασία επίλυσης προβλημάτων. Το συμπέρασμα απ' όλα αυτά είναι ότι η επίλυση προβλημάτων είναι μια δυναμική διεργασία.

ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Ανεξάρτητα από το αν ένα στέλεχος σκέφτεται με γραμμικό ή με συστηματικό τρόπο κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων της επιχείρησης, δύο είναι οι κύριες κατηγορίες προβλημάτων που αντιμετωπίζει και η φύση αυτών των προβλημάτων επηρεάζει τις μεθόδους που ακολουθεί για να φτάσει σε ικανοποιητικές λύσεις. Αυτές οι κατηγορίες είναι οι προγραμματισμένες και οι μη προγραμματισμένες αποφάσεις.

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΕΝΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ

Οι προγραμματισμένες αποφάσεις αφορούν προβλήματα που έχουν γίνει καλά κατανοητά, είναι πολύ καλά δομημένα, επαναλαμβάνονται συχνά, και είναι δυνατό να αντιμετωπίζονται από τις καθιερωμένες και συστηματικές διαδικασίες και κανόνες. Κάθε φορά που χρειάζεται να παρθεί μια τέτοια απόφαση, η διαδικασία μοιάζει με όλες τις προηγούμενες φορές. Ο δανεισμός ενός βιβλίου από μια βιβλιοθήκη ή η διεκπεραίωση μια απαίτησης από μια ασφάλεια υγειονομικής περίθαλψης είναι παραδείγματα προγραμματισμένων αποφάσεων επειδή είναι επαναλαμβανόμενες περιπτώσεις και ακολουθούν την ίδια διαδικασία.

Οι προγραμματισμένες αποφάσεις, επειδή είναι καλά δομημένες και κατανοητές, μπορεί να παίρνονται με γραμμικό τρόπο σκέψης, αλλά αυτό θα γίνεται

στις περιπτώσεις που αφορούν στην επίλυση απλών προβλημάτων. Μια προγραμματισμένη απόφαση, οσοδήποτε επαναλαμβανόμενη και κατανοητή, μπορεί να αφορά ένα αρκετά σύνθετο πρόβλημα που να απαιτεί πραγματικά συστηματική προσέγγιση την πρώτη φορά που θα εμφανιστεί. Αυτό σημαίνει ότι η συστηματική προσέγγιση θα είναι αναγκαία την πρώτη φορά που θα επιλυθεί το πρόβλημα, αλλά το αποτέλεσμα της διαδικασίας επίλυσης θα είναι ένας αλγόριθμος που θα μπορεί να εφαρμόζεται κάθε φορά που θα εμφανίζεται το ίδιο πρόβλημα. Οι υπολογιστές είναι πολύ καλά δομημένοι για αλγοριθμικοί επεξεργασία επειδή έχουν τη δυνατότητα να κάνουν σύνθετους υπολογισμούς χωρίς λάθη.

ΑΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΤΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ

Οι απρογραμματίστες αποφάσεις αφορούν προβλήματα που δεν έχουν γίνει καλά κατανοητά, ούτε είναι πολύ καλά δομημένα, αλλά είναι συνήθως μοναδικά και δεν μπορούν να αντιμετωπίσουν από τις καθιερωμένες και συστηματικές διαδικασίες. Για να γίνει κατανοητό αυτό θα πρέπει να έχουμε υπόψη ότι αυτά τα προβλήματα δεν εμφανίζονται συχνά, και γι' αυτό το λόγο δεν υπάρχει αρκετή προηγούμενη εμπειρία στην επίλυσή τους. Μια συγχώνευση επιχειρήσεων είναι ένα παράδειγμα αυτού του είδους προβλημάτων που εμφανίζονται τόσο σπάνια ώστε να είναι αδύνατο να υπάρχει πρότυπη ή επαναλαμβανόμενη διαδικασία επίλυσής τους.

Οι αποφάσεις εκτός προγραμματισμού εξαρτώνται πολύ από τις ικανότητες λήψης αποφάσεων των στελεχών επειδή δεν υπάρχει ένας κανόνας λύσης. Η διοίκηση θα χρησιμοποιήσει δεδομένα και αποτελέσματα από προηγούμενα προβλήματα εξετάζοντας ιστορικές αναλογίες –τον τρόπο που άλλοι έλυσαν στο παρελθόν παρόμοια προβλήματα. Τα στελέχη θα αναζητήσουν αρχές και λύσεις που μπορεί να εφαρμόζονται και στη συγκεκριμένη περίπτωση, έχοντας όμως υπόψη ότι κάποιες παλιές λύσεις και μεθοδολογίες επίλυσης προβλημάτων μπορεί να μην είναι εφαρμόσιμες τώρα. Στο παλιό πρόβλημα μπορεί να υπάρχει κά-

ποιο στοιχείο που να το έκανε μοναδικό ή ειδικό, οπότε να είναι αδύνατη η εφαρμογή της ίδιας μεθόδου στο τρέχον πρόβλημα.

ΕΠΙΠΕΔΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ Σ' ΕΝΑΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ

Ακριβώς όπως υπάρχουν διάφορες κατηγορίες επιχειρηματικών αποφάσεων, έτσι υπάρχουν και διάφορα επίπεδα λήψης αποφάσεων σε μια επιχείρηση. Τα επίπεδα λήψης αποφάσεων σ' έναν οργανισμό είναι το στρατηγικό, το διαχειριστικό και το λειτουργικό.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ

Στρατηγικές αποφάσεις είναι αυτές που προσδιορίζουν τους επιχειρηματικούς στόχους ολόκληρου του οργανισμού, το σκοπό και την κατεύθυνσή του. Είναι σκόπιμο να σημειωθεί ότι οι στρατηγικές αποφάσεις είναι κατά κύριο λόγο αντικείμενο της ανώτερης διοίκησης. Η ανώτερη διοίκηση είναι αυτή που μπορεί να έχει μια "γενική εικόνα" όλων των στοιχείων της σύνθετης επιχειρηματικής δραστηριότητας και πρέπει να είναι σε θέση να συγκεντρώσει όλες τις πλευρές μιας επιχείρησης σ' ένα ενιαίο σύνολο. Οι αποφάσεις που παίρνονται σ' αυτό το επίπεδο καθορίζουν επίσης και τη σχέση της επιχείρησης με το εξωτερικό της περιβάλλον. Επειδή οι στρατηγικές αποφάσεις επηρεάζουν ολόκληρη την επιχείρηση, πρέπει να παίρνονται στο ανώτερο ιεραρχικό επίπεδο ενός οργανισμού. Αυτές οι πολιτικοί και οι στόχοι δεν είναι πολύ συγκεκριμένοι επειδή πρέπει να εφαρμόζονται σε όλα τα επίπεδα και τμήματα της εταιρείας. Οι στρατηγικές αποφάσεις ανήκουν συνήθως στην κατηγορία των απρογραμμάτιστων αποφάσεων. Η γενική απόφαση της παραγωγής ενός νέου προϊόντος από μια βιομηχανία τροφίμων ή της εισαγωγής σε μια νέα αγορά, είναι παραδείγματα στρατηγικών αποφάσεων.

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ

Διαχειριστικές αποφάσεις παίρνονται σε επίπεδο κατώτερο από το προηγούμενο. Αυτό είναι συνήθως το επίπεδο των μεσαίων στελεχών, όπως οι διευ-

θυντές περιοχών ή διευθύνσεων. Τέτοιες αποφάσεις αφορούν τη διαδικασία ή την τακτική υλοποίησης των στρατηγικών στόχων που καθορίστηκαν από την ανώτερη διοίκηση. Οι στρατηγικές αποφάσεις της ανώτερης διοίκησης δεν μπορεί να είναι συγκεκριμένες επειδή πρέπει να εφαρμόζονται σε όλα τα τμήματα του οργανισμού· γι' αυτό, οι διαχειριστικές αποφάσεις, εξειδικεύουν τους επιχειρηματικούς στόχους για τη συγκεκριμένη διεύθυνση. Κατά συνέπεια, οι διαχειριστικές αποφάσεις είναι πιο συγκεκριμένες και σαφείς από τις στρατηγικές και πιο προσανατολισμένες στην δράση. Στη συνέχεια του προηγούμενου παραδείγματος για τη βιομηχανία τροφίμων, η διαχειριστική απόφαση θα μπορούσε να αφορά την παραγωγή ενός συγκεκριμένου φρουτοχυμού σε συγκεκριμένες συσκευασίες.

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ

Λειτουργικές αποφάσεις παίρνονται από το κατώτερο επίπεδο ιεραρχίας μέσα στην εταιρεία και αφορούν τις καθημερινές λειτουργίες. Αυτές οι αποφάσεις καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο θα γίνονται οι διάφορες λειτουργίες – λειτουργίες για την υλοποίηση των τακτικών αποφάσεων των μεσαίων στελεχών. Αυτές οι αποφάσεις που καθορίζουν τον αποτελεσματικότερο και αποδοτικότερο τρόπο υλοποίησης των στόχων που τέθηκαν με τις διαχειριστικές αποφάσεις. Η κατάρτιση ενός προγράμματος παραγωγής και ο καθορισμός του κατάλληλου αποθέματος πρώτων υλών είναι παραδείγματα λειτουργικών αποφάσεων. Συνεχίζοντας το παράδειγμα της βιομηχανίας τροφίμων, μια λειτουργική απόφαση θα μπορούσε να είναι ο προγραμματισμός του τμήματος παραγωγής για δυναμικότητα 10.000 χαρτοκιβωτίων φρουτοχυμού την εβδομάδα, όπου κάθε χαρτοκιβώτιο θα περιέχει 12 κουτιά του 1 λίτρου.

ΤΡΟΠΟΙ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Όπως υπάρχουν διαφορετικές κατηγορίες αποφάσεων, έτσι υπάρχουν και διαφορετικοί τρόποι λήψης αποφάσεων. Το επιχειρηματικό κλίμα επηρεάζει τον αποδεκτό τρόπο λήψης αποφάσεων μέσα στην εταιρεία. Ένας τρόπος μπορεί να

είναι καλύτερος από άλλους, οπότε αυτοί που παίρνουν αποφάσεις με τον επιθυμητό τρόπο θα ανταμείβονται με προαγωγή σε υψηλότερες θέσεις στην επιχείρηση. Ένα από τα πράγματα που πρέπει να κάνει ένα νέο στέλεχος σε μια επιχείρηση είναι να προσπαθήσει να ανακαλύψει τον αποτελεσματικότερο τρόπο λήψης αποφάσεων. Αυτό μπορεί να το κάνει παρακολουθώντας τον τρόπο που ακολουθούν άλλα καθιερωμένα στελέχη της επιχείρησης. Ένα στέλεχος του οποίου ο τρόπος λήψης αποφάσεων είναι διαφορετικός απ' αυτόν που θέλει η εταιρεία θα συναντά συχνά μεγάλες δυσκολίες στην αποδοχή των αποφάσεών του.

ΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ ΠΟΥ ΑΠΟΦΕΥΓΕΙ ΤΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ

Το στέλεχος που αποφεύγει τα προβλήματα επιδιώκει να διατηρεί μια υπάρχουσα κατάσταση και αποφεύγει τις αλλαγές. Ένα τέτοιο στέλεχος λειτουργεί στην κατεύθυνση της διατήρησης των τρεχουσών συνθηκών και, παρόλο που μπορεί να μην ομολογεί ρητά ότι αυτός είναι ο στόχος των αποφάσεων και των ενεργειών του, τελικά αυτό είναι το πρακτικό αποτέλεσμα. Όταν αντιμετωπίζει μια δυσκολία, ένα τέτοιο στέλεχος προσπαθεί να διευθετήσει τις συγκρούσεις με μια λογική "εξομάλυνσης" ή να τις αγνοήσει εντελώς. Γι' αυτό το λόγο, λέγεται ότι ένα στέλεχος αυτής της κατηγορίας "κουκουλώνει" τα προβλήματα. Αυτός ο τύπος στελέχους μπορεί να μην αναγνωρίζει τα προβλήματα μέσα στο επιχειρηματικό περιβάλλον και να έχει έτοιμες δικαιολογίες για υποτιθέμενα προβλήματα που αποδεικνύεται ότι δεν είναι καθόλου προβλήματα. Αυτό το στέλεχος μπορεί να εθελοτυφλεί στις δυσκολίες της επιχείρησης και να αντιδρά δυναμικά στις αλλαγές, ακόμα κι όταν είναι προφανές ότι αυτές οι αλλαγές θα είναι προς όφελος της εταιρείας.

Το στέλεχος που αποφεύγει τα προβλήματα, στην επιθυμία του να διατηρήσει την υπάρχουσα κατάσταση και να αποφύγει τις αλλαγές, καταβάλλει μεγάλη προσπάθεια και δίνει υπερβολική αξία σε εκτεταμένες προκαταρκτικές μελέτες, οι οποίες τελικά θα αιτιολογούν την ελαχιστοποίηση των αλλαγών. Αυτά τα στελέχη είναι ικανά στο να διατηρούν έναν οργανισμό σε ηρεμία και ορθή πορεία,

και μπορεί να είναι τα καταλληλότερα σε περιβάλλοντα επιχειρήσεων όπου υπάρχει μικρή μόνο ανάγκη για αλλαγές.

ΣΤΕΛΕΧΟΣ ΠΟΥ ΛΥΝΕΙ ΤΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ

Το στέλεχος που λύνει τα προβλήματα είναι ο συνηθέστερος τύπος στελέχους. Τα περισσότερα στελέχη ασχολούνται με τα προβλήματα όταν αυτά εμφανίζονται και τα λύνουν στην κανονική πορεία της δουλειάς τους. Αυτά τα στελέχη δεν διστάζουν καθόλου να προχωρήσουν σε αλλαγές όταν υπάρχουν αρκετές ενδείξεις ότι αυτές είναι καλές και αναγκαίες. Ωστόσο, δεν δεσμεύονται από πριν ότι θα κάνουν αλλαγές, παρά μόνο αφού η σκοπιμότητά τους αποδειχθεί με έρευνα και επιστημονική ανάλυση των δεδομένων. Αναγνωρίζεται γενικά ότι αλλαγές χωρίς να υπάρχει ανάγκη είναι περιττές και αποτελούν σπατάλη των πόρων του οργανισμού. Τέτοιες περιττές αλλαγές έχουν μόνο σκοπό να καλλιεργούν την ψευδαίσθηση προόδου, ενώ το μόνο που πετυχαίνουν είναι να προκαλούν σύγχυση σε όλους.

Το στέλεχος που λύνει τα προβλήματα δέχεται ότι η σύγχρονη επιχείρηση λειτουργεί σε συνθήκες επιχειρηματικού κινδύνου και αβεβαιότητας. Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση βρίσκεται συχνά σε πολύ ταραγμένο περιβάλλον και υπάρχει επιτακτική ανάγκη να προσαρμοστεί σε αλλαγές. Οι επιχειρήσεις που αποτυγχάνουν να προσαρμοστούν παρακμάζουν, παύουν να είναι παραγωγικές και κερδοφόρες, και μπορεί τελικά να κλείσουν. Έχει παρατηρηθεί ότι η αγορά δεν συγχωρεί μια επιχείρηση που αρνείται την αλλαγή. Το στέλεχος που λύνει τα προβλήματα δέχεται τον κίνδυνο και παίρνει αποφάσεις που βοηθούν σημαντικά στην αντιμετώπιση της αβεβαιότητας. Αυτά τα στελέχη ασχολούνται με τα προβλήματα όταν αυτά εμφανίζονται και δεν προσπαθούν να διατηρήσουν την υπάρχουσα κατάσταση εκτός κι αν αυτή είναι καλύτερη από οποιαδήποτε αλλαγή.

Η μόνη κριτική που μπορεί να γίνει στα στελέχη αυτού του τύπου είναι ότι τα τρέχοντα προβλήματα απορροφούν τη σκέψη τους και ότι βρίσκονται σχεδόν πάντα σε κατάσταση αντίδρασης, επειδή αναζητούν τη λύση των προβλημάτων

αφού αυτά εμφανιστούν. Πολύ συχνά, αυτά τα προβλήματα θα μπορούσαν να αντιμετωπιστούν καλύτερα αν είχαν προβλεφθεί –τότε που ήταν μικρότερα και η αντιμετώπισή τους πιο εύκολη. Το στέλεχος που λύνει τα προβλήματα σπάνια τα προβλέπει· μπορεί, όμως, να τα αντιμετωπίζει πολύ αποτελεσματικά όταν εμφανίζονται.

ΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ ΠΟΥ ΑΝΑΖΗΤΑ ΤΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ

Όπως φαίνεται και από τον τίτλο, το στέλεχος που αναζητά τα προβλήματα ασχολείται ενεργά για να τα ανακαλύψει και προσπαθεί να τα λύσει πριν εμφανιστούν με τη μορφή σοβαρής δυσκολίας σε μια επιχείρηση. Ένα τέτοιο στέλεχος συμμετέχει με ενθουσιασμό στον προγραμματισμό μελλοντικών ενεργειών και στην ανάπτυξη σχεδίων για όλα τα ενδεχόμενα. Το στέλεχος που αναζητά τα προβλήματα, όχι μόνο αναγνωρίζει την ανάγκη αλλαγών, αλλά πιστεύει ότι ο καλύτερος τρόπος αντιμετώπισης των αλλαγών είναι η πρόβλεψή τους και όχι απλώς η αντιμετώπιση των τρεχουσών αναγκών. Αυτός ο τύπος στελέχους που παίρνει αποφάσεις χρησιμοποιεί την ανάλυση δεδομένων, όχι απλά για να καταλάβει μόνο το παρόν, αλλά και για να προβλέψει το μέλλον. Είναι ένα αξιόλογο στέλεχος έρευνας στην εταιρεία και αφιερώνει πολλές ώρες δουλειάς στην προσπάθεια να καταλάβει τις επιπτώσεις που μπορεί να έχουν τα δεδομένα από την έρευνα στο μέλλον της εταιρείας.

Αν και αυτή η έντονη απασχόληση με το μέλλον της εταιρείας μπορεί να φαίνεται ότι οδηγεί στην παραμέληση των τρεχουσών αναγκών και καταστάσεων, το στέλεχος που αναζητά τα προβλήματα έχει να παίξει ένα σοβαρό ρόλο στο σχεδιασμό του μέλλοντος της εταιρείας. Ένα στέλεχος αυτής της κατηγορίας έχει δύο ακόμα πλεονεκτήματα: (1) Είναι συχνά πιο εύκολο και πιο αποτελεσματικό τα μικρά προβλήματα να αντιμετωπίζονται πριν γίνουν μεγάλα. (2) Δεν αρκεί σε μια επιχείρηση να αλλάξει· πρέπει η αλλαγή να γίνεται και προς τη σωστή κατεύθυνση για να μπορέσει η επιχείρηση να επιζήσει μέσα στις γρήγορες αλλαγές του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Ένα στέλεχος που αναζητά τα προ-

βλήματα είναι πολύτιμο στο σωστό σχεδιασμό του μέλλοντος, αλλά είναι προφανές ότι μια εταιρεία πρέπει να μπορεί να αλλάξει για να ανταποκρίνεται τόσο στα τρέχοντα προβλήματα όσο και στα προβλεπόμενα μελλοντικά.

Ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά που διακρίνει μεταξύ τους τα στελέχη στον τρόπο που παίρνουν αποφάσεις είναι η ικανότητά τους να αντιμετωπίζουν τις συνθήκες κινδύνου και αβεβαιότητας. Το στέλεχος που αποφεύγει τα προβλήματα αναζητά τρόπους ελαχιστοποίησης του κινδύνου και εξαφάνισης της αβεβαιότητας προωθώντας τη διατήρηση της τρέχουσας κατάστασης, μιας κατάστασης που γνωρίζει πολύ καλά. Το στέλεχος που λύνει τα προβλήματα αναγνωρίζει την ανάγκη ανάληψης του κινδύνου της αλλαγής και ενεργεί σε περιβάλλον αβεβαιότητας, στο οποίο υπάρχουν άγνωστες συνθήκες και πιθανότητα απρόβλεπτων αποτελεσμάτων. Το στέλεχος που αναζητά τα προβλήματα δέχεται την αντιμετώπιση προβλημάτων πριν αυτά εμφανιστούν και γίνουν γνωστά.

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

Προγραμματισμός είναι η διαδικασία προσδιορισμού των στόχων του οργανισμού και της μεθόδου επίτευξής τους.

Ο οργανισμός που διαλέγει το δρόμο "Δε με νοιάζει, όπου να 'ναι" μπορεί να βρεθεί έρμαιο των πολλών δυνάμεων της αγοράς. Ο ανταγωνισμός μπορεί να τον συντρίψει· καινούριες ιδέες μπορεί να κάνουν τα προϊόντα του ξεπερασμένα· νέες μέθοδοι προώθησης πωλήσεων μπορεί να αχρηστέψουν τα δικά του συστήματα διανομής. Ο οργανισμός μπορεί να μην πετύχει ποτέ τους στόχους του.

Ο προγραμματισμός περιλαμβάνει: (1) την επιλογή μιας κατεύθυνσης, (2) την εξέταση εναλλακτικών δρόμων πορείας, και (3) την απόφαση μιας συγκεκριμένης πορείας για την επίτευξη των επιλεγμένων στόχων. Ο προγραμματισμός είναι ένα εξαιρετικά σημαντικό μέρος της δουλειάς ενός στελέχους, τόσο από την άποψη της επιχείρησης όσο και από την άποψη των προσωπικών καθημερινών ευθυνών του. Το κόστος ενός σφάλματος από μια κακή μέθοδο λήψης αποφάσεων είναι, στη σημερινή σύνθετη οικονομία, πολύ μεγάλο. Οι ανάγκες του προγραμματισμού αναγκάζουν τα στελέχη να κάθονται και να σκέφτονται διάφορα θέματα και εναλλακτικές προτάσεις.

ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

Ο προγραμματισμός μέσα σ' έναν οργανισμό μπορεί να θεωρηθεί από τρεις διαφορετικές απόψεις: στρατηγικός, μακροπρόθεσμος και λειτουργικός.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

Κατά το στρατηγικό προγραμματισμό, η βασική ερώτηση είναι σε ποιον επιχειρηματικό τομέα βρίσκεται η οντότητα ή ο οργανισμός. Μερικά παραδείγματα θα αποσαφηνίσουν καλύτερα αυτό το είδος προγραμματισμού:

- Μια εταιρεία κατασκεύασε κάποτε τυπογραφικά μηχανήματα. Κάποια στιγμή, μέλη του διοικητικού συμβουλίου και οι αντιπρόεδροι είδαν ότι υ-

πήρχαν ευκαιρίες για την εταιρεία στον τομέα της επικοινωνίας πληροφοριών· μ' αυτόν τον τρόπο αυξήθηκε σημαντικά η αγορά στην οποία στόχευαν.

- Η κύρια ενασχόληση ενός συνεταιρισμού αγροκτηνοτρόφων ήταν η καλλιέργεια λαχανικών και φρούτων και η εκτροφή αγελάδων. Εξετάζοντας τις δυνατότητες να μπουν και στο βιομηχανικό τομέα, είδαν ότι υπήρχαν ευκαιρίες εισόδου στην επιχείρηση τροφίμων. Έτσι υποχρεώθηκαν να εξετάσουν τις ανάγκες των καταναλωτών και τις μεθόδους επεξεργασίας και συσκευασίας για τον τελικό καταναλωτή.

Για να γίνει περισσότερο κατανοητός ο στρατηγικός προγραμματισμός ας δούμε μερικά από τα χαρακτηριστικά του:

Χρονικός ορίζοντας: μεγάλος, συνήθως 5 χρόνια.

Βασική ερώτηση: Σε ποιο επιχειρηματικό κλάδο βρισκόμαστε; Θα πρέπει να επεκτείνουμε ή να συρρικνώσουμε το αντικείμενο της δραστηριότητάς μας;

Διαδικασία: συμμετοχή αρκετών ανώτατων στελεχών, ίσως μελών του διοικητικού συμβουλίου· έντονη συμμετοχή του διοικητικού προσωπικού και συμβούλων διεύθυνσης.

Δυσκολία: πολλές μεταβλητές, επειδή πρέπει να αξιολογηθούν τόσο το εξωτερικό περιβάλλον όσο και το εσωτερικό· ανασκόπηση των πλεονεκτημάτων, των αδυναμιών και των ευκαιριών.

Βαθμός δόμησης: πολύ μικρός, αλλιώς θα έπρεπε να αναπτυχθεί μια δομή ειδικά για κάθε τμήμα του οργανισμού. Ο στρατηγικός προγραμματισμός τείνει να θεωρείται διαφορετικά για κάθε οργανισμό, ανάλογα με το πολιτιστικό επίπεδο, τη φιλοσοφία και το προσωπικό του οργανισμού.

Αποτέλεσμα: μια πολύ γενική διατύπωση που ορίζει γραπτά τις συμφωνίες στις οποίες κατέληξε η διεργασία του προγραμματισμού· μερικές φορές αναφέρεται και σαν Διατύπωση της Αποστολής, η οποία ορίζει το βασικό σκοπό του οργανισμού και τους επιχειρηματικούς τομείς στους οποίους θα επικεντρώσει την προσπάθειά του.

Με λίγα λόγια, σ' αυτό το επίπεδο προγραμματισμού δίνονται απαντήσεις στις πιο γενικές ερωτήσεις, διερευνάται το εξωτερικό περιβάλλον για να εξασφαλιστεί ότι η προσέγγιση γίνεται ρεαλιστικά και δίνεται μια γενική κατεύθυνση στον οργανισμό. Αυτή η κατεύθυνση είναι γραπτή και μπορεί να ικανοποιείται τόσο στο εσωτερικό του οργανισμού όσο και έξω απ' αυτόν.

ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

Σ' έναν οργανισμό, τα χαρακτηριστικά του μακροπρόθεσμου προγραμματισμού είναι τα εξής:

Χρονικός ορίζοντας: μικρότερος από το στρατηγικό προγραμματισμό· συνήθως 1 ως 5 χρόνια.

Βασική ερώτηση: Ποια είναι τα κύρια στοιχεία της επιχειρηματικής μας δραστηριότητας; Υπάρχουν συγκεκριμένες περιοχές στις οποίες θα πρέπει να επικεντρώσουμε την προσοχή μας σ' αυτό το χρονικό διάστημα;

Διαδικασία: συμμετοχή ανώτατων στελεχών που πήραν μέρος στο στρατηγικό προγραμματισμό και ανώτερων στελεχών ή διευθυντών περιοχών. Γίνεται ανασκόπηση της αποστολής του οργανισμού για να εξασφαλιστεί ότι το μακροπρόθεσμο πρόγραμμα καταρτίζεται μέσα στα πλαίσια αυτής της αποστολής.

Δυσκολία: Αν και είναι σύνθετος, οι μεταβλητές είναι λιγότερες απ' ότι στο στρατηγικό προγραμματισμό όπου διατυπώθηκε η αποστολή του οργανισμού. Αξιολογούνται αρκετά δεδομένα, όπως πιθανολογούμενα οικονομικά έσοδα, συνθήκες αγοράς και διαθέσιμοι πόροι του οργανισμού. Γίνεται ανασκόπηση και εξωτερικών δεδομένων.

Βαθμός δόμησης: Είναι πιο δομημένος σε ότι αφορά τις-υφιστάμενες πολιτικές και τους τρέχοντες πόρους του οργανισμού (άνθρωποι, μέσα και τρόποι επιχειρηματικής δράσης).

Αποτέλεσμα: αναφέρεται με πολλά ονόματα (π.χ. στρατηγικές κατευθύνσεις, μακροπρόθεσμο πρόγραμμα, στόχοι ευκαιριών, 5ετές πρόγραμμα). Αυτό το πρέπει να καταλήγει σε γραπτές οδηγίες που καλύπτουν γενικά τους επόμενους τομείς:

- Βασικούς τομείς επιχειρηματικής δράσης: Ποια προϊόντα ή υπηρεσίες προγραμματίζονται;
- Οικονομικούς αντικειμενικούς στόχους, οι οποίοι περιλαμβάνουν θέματα όπως η ανάπτυξη κερδών, η απόδοση του επενδεδυμένου κεφαλαίου και οι πηγές χρηματοδότησης.
- Οργανωτικά θέματα. Περιλαμβάνουν δύσκολες ερωτήσεις για το εργατικό δυναμικό και τη δυνατότητα εκτέλεσης του προγράμματος.
- Φυσικά μέσα. Για την εκτέλεση του προγράμματος μπορεί να χρειάζονται περισσότερα ή λιγότερα μέσα. Αυτά πρέπει να εξετάζονται σε συνδυασμό με τους οικονομικούς αντικειμενικούς στόχους.
- Χρόνος επόμενης ανασκόπησης. Ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός πρέπει να αναθεωρείται περιοδικά, τουλάχιστον κάθε δύο χρόνια, ή πιο συχνά αν συμβαίνουν απρόβλεπτες αλλαγές. Τέτοιες μπορεί να είναι αλλαγές στη νομοθεσία ή τους κανονισμούς (π.χ. μια σοβαρή απόφαση δικαστηρίου που προκαλεί δεδικασμένο), ή η εμφάνιση στην αγορά ενός ανταγωνισμού προϊόντος.

Αυτό το μεσαίο επίπεδο προγραμματισμού μπορεί να θεωρείται σαν γέφυρα ανάμεσα στο στρατηγικό προγραμματισμό και στον καθημερινό λειτουργικό προγραμματισμό.

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

Τα χαρακτηριστικά του λειτουργικού προγραμματισμού είναι τα εξής:

Χρονικός ορίζοντας: μεγάλος, συνήθως 1 έτος ή λιγότερο· μπορεί να είναι και μηνιαίος.

Βασική ερώτηση: Ποιες συγκεκριμένες δουλειές πρέπει να γίνουν για να επιτευχθούν τα αποτελέσματα που καθορίζονται από το μακροπρόθεσμο πρόγραμμα;

Διαδικασία: Συνήθως γίνεται με την επίβλεψη του διευθυντή ή διεύθυνσης ή της περιοχής που συμμετείχε στο μακροπρόθεσμο προγραμματισμό. Συμμετέχουν

στελέχη από κάθε μονάδα ή περιοχή. Αυτά τα στελέχη θα είναι υπεύθυνα για την πραγματοποίηση των στόχων του προγράμματος.

Δυσκολία: Γενικά οι μεταβλητές του λειτουργικού προγράμματος είναι πιο συγκεκριμένες. Σ' αυτές μπορεί να περιλαμβάνονται προβλέψεις πωλήσεων, προϋπολογισμοί για κάθε προϊόν και προϋπολογισμοί δαπανών πόρων για την παραγωγή κάθε προϊόντος.

Βαθμός δόμησης: Από τα τρία επίπεδα προγραμματισμού, αυτός είναι ο πιο δομημένος, επειδή συστήματα σχεδιασμού επιχειρηματικής δραστηριότητας συνήθως υπάρχουν μέσα στους οργανισμούς. Τα συστήματα πρόβλεψης δαπανών και χρηματοδότησης είναι παραδείγματα τέτοιων συστημάτων.

Αποτέλεσμα: Το λειτουργικό πρόγραμμα πρέπει να παίρνει υπόψη του:

- Προϋποθέσεις για τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο: υπάρχουν περιορισμοί εργατικού δυναμικού, ελλείψεις υλικών, ή αλλαγές στο κόστος των πόρων;
- Εσωτερικές αλλαγές που πρέπει να γίνουν: Χρειάζεται η απόκτηση νέου εξοπλισμού; Είναι αναγκαίες εσωτερικές αλλαγές στο προσωπικό ή στις πολιτικές;
- Παραγωγή και χρονοδιαγράμματα: πόση ποσότητα προϊόντων ή υπηρεσιών θα παραχθεί και σε πόσο χρόνο;
- Ευθύνες: ποιο πρόσωπο θα είναι υπεύθυνο για κάθε τμήμα του προγράμματος;
- Προϋπολογισμοί: ποιος είναι ο προϋπολογισμός εξόδων ή/και πωλήσεων;

Το λειτουργικό πρόγραμμα διαφέρει από οργανισμό σε οργανισμό, αλλά σε όλες τις περιπτώσεις θα πρέπει να υπάρχει επαρκής τεκμηρίωση και δεδομένα, έτσι ώστε να μπορεί να γίνει ανασκόπησή του από την εταιρεία από την πλευρά της προώθησης πωλήσεων και την οικονομική πλευρά, καθώς και για να μπορεί να ενσωματωθεί στο γενικότερο λειτουργικό πρόγραμμα της επιχείρησης.

Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

Ο προγραμματισμός σ' έναν οργανισμό γίνεται σε επίπεδο διοίκησης και σε κατώτερα επίπεδα, στα οποία κάθε στέλεχος προγραμματίζει για λογαριασμό της μονάδας του.

Στο επίπεδο της διοίκησης

Σε κάθε επίπεδο προγραμματισμού χρειάζεται χρόνος και προσπάθεια από την πλευρά του στελέχους. Στον προγραμματισμό είναι επίσης απαραίτητα δεδομένα και αναλύσεις. Ένα πολυάσχολο στέλεχος μπορεί να έχει ακόρεστη δίψα για δεδομένα αλλά να μη διαθέτει παρά ελάχιστο χρόνο για αναλύσεις σε βάθος. Αυτές οι αναλύσεις στο επίπεδο της ανώτερης διοίκησης μπορεί να γίνονται, και συχνά γίνονται, από ένα ειδικό τμήμα ή διεύθυνση προγραμματισμού.

Το τμήμα προγραμματισμού μπορεί επίσης να διευκολύνει τον προγραμματισμό εξασφαλίζοντας την έγκαιρη διάθεση των κατάλληλων δεδομένων και αναλύσεων. Για παράδειγμα, στο στρατηγικό επίπεδο μπορεί να διατίθενται στην ομάδα προγραμματισμού δεδομένα από το εξωτερικό περιβάλλον – νέα τεχνολογία, εκκρεμής νομοθεσία, άδειες ευρεσιτεχνιών των ανταγωνιστών, πιθανές πηγές ανταγωνισμού, μακροπρόθεσμες τάσεις της αγοράς και της οικονομίας κλπ. Δεδομένα, σαν το πρόγραμμα παραγωγής του επόμενου μήνα, δεν είναι κατάλληλα για το στρατηγικό προγραμματισμό, αλλά μπορεί να χρειάζονται στους διευθυντές των διαφόρων κατευθύνσεων για το δικό τους προγραμματισμό.

Το τμήμα προγραμματισμού δεν είναι εκείνο που καταρτίζει το πρόγραμμα, ούτε δέχεται συγχαρητήρια αν αυτό είναι καλό. Το μόνο που κάνει είναι να συντονίζει, να διευκολύνει και να υποστηρίζει τις προσπάθειες των στελεχών.

Στο επίπεδο κάθε στελέχους

Εκτός από ολόκληρη την εταιρεία, κάθε στέλεχος προγραμματίζει τη δική του καθημερινή δουλειά. Ο προγραμματισμός δεν είναι ευθύνη μόνο του διευθυντή ενός τμήματος, του διευθυντή εργοστασίου ή τον επικεφαλής κάποιου τμήματος. Κάθε στέλεχος πρέπει να σκέφτεται για το μέλλον και να κάνει εκτιμήσεις

χρόνου, ανθρώπων, κεφαλαίων και πρώτων υλών που χρειάζονται για την παραγωγή των αγαθών ή των υπηρεσιών για την οποία είναι υπεύθυνο.

Ο προγραμματισμός είναι δουλειά κάθε στελέχους αλλά και ολόκληρης της επιχείρησης. Δηλαδή το τμήμα προγραμματισμού της Διοίκησης μπορεί να συλλέγει δεδομένα, να τα αναλύει, και να τα διαθέτει στα στελέχη που κάνουν τον καθημερινό προγραμματισμό και καθορίζουν τις φάσεις ενός έργου από την αρχική σύλληψη της ιδέας μέχρι την ολοκλήρωσή της.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η διαχείριση των συστημάτων μικρής και μεσαίας κλίμακας και μάλιστα των ιδιωτικών οργανώσεων, είναι από τους πιο δυναμικούς τομείς της συστημικής έρευνας. Μολονότι από τη χνώδη φύση της η αγορά φαίνεται εκ πρώτης όψews ασύμβατη με τη συστημική τάξη και άρα, αν όχι εχθρική, τουλάχιστον αδιάφορη για τη συστημική έρευνα, εν τούτοις, κατά περίεργο τρόπο, έχει συμβάλει σημαντικά στην πρόοδό της για καθαρά πρακτικούς σκοπούς.

Προσεκτικότερη μελέτη του παραδόξου αυτού πείθει ότι δεν είναι τόσο παράδοξο όσο φαίνεται, αφού η αγορά αντιστρατεύεται με τη γενική τάξη, βελτιώνονται οι μέθοδοι συλλογής και επεξεργασίας της πληροφορίας και ενδιαφέρεται πολύ για την ειδική και μεμονωμένη τάξη της επιχείρησης.

Δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι η αγορά είναι εκείνη που αντελήφθη νωρίτερα από το κράτος τη σημασία της επιστημονικής οργάνωσης των επιχειρήσεων, των πληροφοριακών συστημάτων και της συστημικής ανάλυσης. Η αλήθεια είναι ότι οι συστημικοί επιστήμονες έκρουσαν τη πόρτα της αγοράς, αφού προηγουμένως δεν τους άνοιξε τη δική τους το κράτος.

Πράγματι όταν μετά το τέλος του Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου το στρατιωτικό υποσύστημα του κράτους έπαψε να ενδιαφέρεται για την επιχειρησιακή έρευνα και τη συστημική ανάλυση, την αγκάλιασε αμέσως η αγορά, και μάλιστα με ζήλο, που ακούγοντας κανείς σήμερα στο λεξιλόγιο των επιχειρήσεων όρους όπως «στρατηγικός σχεδιασμός», «επιχειρησιακή ανάλυση» κ.ά, θαρρεί πως το θεωρητικό οπλοστάσιο του κράτους έχει μεταφερθεί στις επιχειρήσεις. Και πράγματι περί αυτού πρόκειται σήμερα. Οι επιχειρήσεις, και μάλιστα οι τέως πολυεθνικές και νυν παγκόσμιες επιχειρήσεις, έχουν επίπεδο στρατηγικού σχεδιασμού, προγραμματισμού και επιχειρησιακής δράσεως που συχνά είναι καλύτερο του κράτους.

Δεν είναι λοιπόν να απορεί κανείς που η τεχνογνωσία της διαχείρισης υπερέβη το στάδιο των πρακτικών συμβουλών και διεκδικεί το status επιστήμης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Η Επιχείρηση στον 21^ο αιώνα – Α.Γ. ΚΕΦΑΛΑΣ – ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΡΑΜΜΑΤΑ
- Οικονομική της Διοίκησης – Πέτρος Α. Κιόχος, INTERBOOKS.
- Το management στην Πράξη – DRUCKER, ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ.
- Management – PATRICK MONTANA ΚΑΙ BRUCE CHARNOV.
- Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων – Π. ΦΑΝΑΡΙΩΤΗ – Α. ΣΤΑΜΟΥΛΗ.
- Οργάνωση Επιχειρήσεων – Σ. ΖΕΥΓΑΡΙΔΗΣ, Σ. ΞΗΡΟΤΥΡΗ – ΚΟΥΦΙΔΟΥ,
ΑΦΟΙ ΚΥΡΙΑΚΙΔΗ Α.Ε.

