

Πρόλογος

Εισαγωγή

ΜΕ ΤΟ ΠΑΡΟΝ ΕΡΓΟ προσφέρεται μια πολύτιμη ευκαιρία εισαγωγής σε βασικά θέματα, έννοιες, ιδέες και θεωρητικές προσεγγίσεις της διοίκησης για φοιτητές, εκπαιδευτικούς και επαγγελματίες. Το βιβλίο απευθύνεται σε προπτυχιακούς και μεταπτυχιακούς φοιτητές που επιχειρούν την πρώτη τους επαφή με το αντικείμενο της διοίκησης. Ο σχεδιασμός των περιεχομένων και το ύφος της γραφής έχουν επιλεγεί συνειδητά, ώστε να καθίσταται εφικτή, ειδικά σε όσους το επιζητούν, η παροχή ενός προσβάσιμου, ευέλικτου και πλήρως θεμελιωμένου εισαγωγικού κειμένου σχετικά με τη διοίκηση. Παρόλο που στο βιβλίο υιοθετείται αναγκαστικά η γλώσσα των επιχειρήσεων και της διοίκησης, οι ιδέες, οι θεωρίες και οι έννοιες εξηγούνται σαφώς και υποστηρίζονται από ορισμούς και από γλωσσάρι όρων, όπου κρίνεται απαραίτητο. Η ευελιξία του βιβλίου έγκειται στο γεγονός ότι υποστηρίζεται μια σειρά διαφορετικών μαθησιακών προσεγγίσεων, η οποία συμπεριλαμβάνει, μεταξύ άλλων, την ανάλυση και τη συζήτηση βάσει κειμένων, τον κριτικό αναστοχασμό, αλλά και θέματα προς συζήτηση, ερωτήσεις και ασκήσεις σχετικά με μελέτες περιπτώσεων. Το Διαδικτυακό Κέντρο Πόρων (Online Resource Centre - ORC) συμπληρώνει περαιτέρω το εκπαιδευτικό υλικό και περιλαμβάνει απαντήσεις στα ερωτήματα που τίθενται στις μελέτες περιπτώσεων, ερωτήσεις και απαντήσεις πολλαπλής επιλογής, διαφάνειες PowerPoint που σχετίζονται με το θέμα κάθε κεφαλαίου, καθώς και διάφορες ερωτήσεις και απαντήσεις από Τράπεζα Θεμάτων για τους διδάσκοντες.

Περιεχόμενα

Το βιβλίο αποτελείται από τέσσερα κυρίως μέρη. Το πρώτο μέρος καλύπτει τις αρχές και τις λειτουργίες της διοίκησης, εξετάζοντας, μεταξύ άλλων, τι σημαίνει διοίκηση και ποιες είναι οι λειτουργίες αλλά και οι ρόλοι των προϊσταμένων διοίκησης, και παρουσιάζοντας

ζώντας παράλληλα την ανάπτυξη και την πρακτική εφαρμογή της θεωρίας της διοίκησης σε διάφορους τομείς και διεθνή περιβάλλοντα. Στο πρώτο μέρος παρέχονται σαφείς εξηγήσεις και παραδείγματα της διοικητικής διαδικασίας, όπως αυτή εκτυλίσσεται στην πράξη, συμπεριλαμβανομένων των βασικών λειτουργιών του σχεδιασμού, της οργάνωσης, της ηγεσίας και του ελέγχου. Παρά το γεγονός ότι οι συγκεκριμένες λειτουργίες παρουσιάζονται ως ξεχωριστά στάδια, είναι σαφές ότι στην πράξη αλληλεπικαλύπτονται και συχνά επιχειρούνται συγχρόνως. Συνεπώς, η σειρά με την οποία παρουσιάζονται είναι θέμα επιλογής. Στο πρώτο μέρος, επίσης, καλύπτονται οι σημαντικές δεξιότητες λήψης αποφάσεων της διοίκησης και υιοθετείται μια κριτική ματιά επί των θεωρητικών μοντέλων που έχουν αναπτυχθεί για να διευκολύνουν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Στο δεύτερο μέρος συγκεντρώνονται στοιχεία τα οποία έχουν να κάνουν με τη διοίκηση ανθρώπων και επικοινωνιών, θίγοντας αρχικά τον ρόλο, τους στόχους και τη σημασία της διοίκησης ανθρώπινων πόρων (human resource management - HRM) στο πλαίσιο γνωστών ζητημάτων διαχείρισης της ισότητας και της διαφορετικότητας (των ανθρώπινων πόρων), μέσα σε μια παγκοσμιοποιημένη οικονομία. Σε αυτό το μέρος του βιβλίου περιλαμβάνεται επίσης μια ανάλυση και μια κριτική αξιολόγηση των θεωρητικών προσεγγίσεων που αφορούν στην παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους και αναπτύσσονται τα βασικά ζητήματα της παραχώρησης αρμοδιοτήτων και εξουσιών, καθώς και της ανταμοιβής μέσα στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον. Η διοίκηση ομάδων σχετίζεται με αυτά τα ζητήματα και αποτελεί το αντικείμενο περαιτέρω ανάλυσης και διεξοδικής κριτικής.

Στο τρίτο μέρος το ενδιαφέρον εστιάζεται στη διοίκηση και στους οργανισμούς, με έμφαση στις οργανωσιακές δομές (συμπεριλαμβανομένων σύγχρονων εκδοχών τους, όπως είναι οι εικονικοί οργανισμοί), στην οργανωσιακή κουλτούρα και τη δεοντολογία. Ζητήματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (corporate social responsibility - CSR) και η ηθική στάση των επιχειρή-

σεων αποτελούν σημαντικά θέματα, τα οποία καλούνται να αντιμετωπίσουν σήμερα τα ανώτερα στελέχη της διοίκησης στην προσπάθειά τους να οικοδομήσουν σχέσεις εμπιστοσύνης με τους καταναλωτές και με άλλους ενδιαφερόμενους. Η ανάλυση αυτών των βασικών εννοιών συσχετίζει την εξέλιξη της σκέψης στον τομέα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης με την επιχειρηματική ηθική και καθιστά σαφέστερα κατανοητούς τους λόγους για τους οποίους αυτές οι ιδέες και οι έννοιες έχουν αναδειχθεί σε σημαντικές πτυχές της διοίκησης οργανισμών στην εποχή μας.

Το τέταρτο μέρος αφορά τη διοίκηση της στρατηγικής, της αλλαγής και της καινοτομίας. Το μέρος αυτό του βιβλίου εισάγεται με μια επισκόπηση της στρατηγικής διαδικασίας και συνεχίζεται με την εφαρμογή των θεωρητικών μοντέλων που χρησιμοποιούν τα ανώτατα στελέχη για τη χάραξη και την υλοποίηση στρατηγικής. Η συζήτηση προχωρά επίσης στην αξιολόγηση της στρατηγικής. Κάθε μέρος της στρατηγικής διαδικασίας εξηγείται αναλυτικά και προσεγγίζεται κριτικά κάθε ένα από τα μοντέλα που εφαρμόζονται. Στη συνέχεια, η ανάλυση στρέφεται προς την έννοια της αλλαγής, ξεκινώντας με το σκεπτικό ότι η αλλαγή συνιστά απαραίτητο στοιχείο των σύγχρονων οργανισμών. Περιγράφονται λεπτομερώς τύποι οργανωσιακής αλλαγής, καθώς και ζητήματα διοίκησης που σχετίζονται με τη διαδικασία της αλλαγής. Η συζήτηση οδηγείται κατόπιν στις έννοιες της κουλτούρας της καινοτομίας και της δημιουργικότητας, με έμφαση στη διαχείριση και την άσκηση επιρροής στην ανάπτυξη καινοτομίας. Σε μεγαλύτερο βάθος συζητούνται επίσης τα πληροφοριακά συστήματα και η διαχείριση γνώσης ως καταλύτες που επιταχύνουν την αλλαγή και την καινοτομία.

Θεματικός άξονας: σύνολα δεξιοτήτων

Μια βασική προστιθέμενη αξία αυτού του βιβλίου για τους φοιτητές που θα το διαβάσουν είναι η ενίσχυση δεξιοτήτων που καλλιεργούνται μέσα από το περιεχόμενό του. Οι μαθησιακές διαδικασίες στο κυρίως μέρος του κειμένου, τις οποίες συνοδεύουν και συμπληρώνουν τα σύνολα δεξιοτήτων, βοηθούν τους φοιτητές, με εύληπτο τρόπο, να εφαρμόσουν στην πράξη βασικές δεξιότητες ώστε να βελτιώσουν την ποιότητα των ακαδημαϊκών τους επιδόσεων και, κατ' επέκταση, τη μετέπειτα απασχολησιμότητά τους. Στο κυρίως μέρος του κειμένου, οι βασικές αυτές δεξιότητες περιλαμβάνουν την ικανότητα επιλογής και εφαρμογής του κατάλληλου θεωρητικού μοντέλου, τη λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων, τον σχεδιασμό χρονοδιαγραμμάτων εργασίας, την παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους, την κατανόηση της αναγκαιότητας ύπαρ-

ξης της διάστασης της επιχειρηματικής ηθικής, την ανάλυση εσωτερικών και εξωτερικών περιβαλλόντων στο πλαίσιο της διαδικασίας στρατηγικής και πολλές άλλες.

Τα σύνολα δεξιοτήτων αποτελούν έναν πρακτικό οδηγό εφαρμογής πολλών από τις τεχνικές στις οποίες εδράζεται το ακαδημαϊκό έργο. Σε αυτές συμπεριλαμβάνονται οι δεξιότητες σύνταξης εργασιών, οι δεξιότητες παρουσίασης και μελέτης, ο σχεδιασμός της προσωπικής ανάπτυξης, η διαχείριση χρόνου, οι τεχνικές παράθεσης πηγών, η κριτική ανάλυση, η εξεύρεση υλικού και η ανάλυση και αξιοποίηση μελετών περιπτώσεων. Στην ενότητα αυτή υπάρχουν επίσης παραδείγματα συχνών ερωτήσεων που ζητούνται σε εξετάσεις και οδηγίες για πρότυπες απαντήσεις, καθώς και ένα παράδειγμα ακαδημαϊκής εργασίας. Αυτές οι δεξιότητες δεν αποτελούν μόνο ζωτικό κομμάτι της δεξαμενής τεχνικών ικανοτήτων των φοιτητών, οι οποίες τους βοηθούν να πορευτούν στον ακαδημαϊκό τους βίο, αλλά μπορούν και να μεταφερθούν στον χώρο εργασίας, συμβάλλοντας έτσι στη βελτίωση των προοπτικών απασχολησιμότητας των φοιτητών.

Θεματικός άξονας: διεθνής εμβέλεια

Το βιβλίο διακρίνεται για τον διεθνή χαρακτήρα του, με μελέτες περιπτώσεων που παρουσιάζουν παραδείγματα σύγχρονων ζητημάτων και προκλήσεων της διοίκησης, κάτω από διαφορετικές κάθε φορά συνθήκες. Εδώ εντάσσονται οι αναδυόμενες οικονομίες της Βραζιλίας, της Ρωσίας, της Ινδίας και της Κίνας (οι αποκαλούμενες με το αγγλικό ακρωνύμιο BRIC), χώρες στρατηγικής σημασίας με ταχείς ρυθμούς ανάπτυξης όπως η Μαλαισία και το Μεξικό, το παράδειγμα της υπερεθνικής οντότητας της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ), καθώς και διάφορες χαρακτηριστικές περιπτώσεις, όπως η άνοδος και η πτώση της Toyota στην Ιαπωνία, η οργάνωση των αστυνομικών δυνάμεων στη Νιγηρία, η εισαγωγή τεχνικών διοίκησης ολικής ποιότητας στην Μποτσουάνα και η χαρισματική ηγεσία του πρώην προέδρου της Βενεζουέλας Hugo Chávez (Ούγκο Τσάβεζ).

Στόχος του διεθνούς χαρακτήρα του αφηγηματικού περιεχομένου και των παραδειγμάτων που χρησιμοποιούνται είναι να αντανakλά στα πραγματικά πολυεθνικά και παγκόσμια χαρακτηριστικά του συνόλου των φοιτητών της εποχής μας. Το περιεχόμενο και ο σχεδιασμός του βιβλίου παρέχουν σαφείς και περιεκτικές εξηγήσεις και σύντομες μελέτες περιπτώσεων, κεφάλαια με μελέτες περιπτώσεων, ενότητες με ερωτήσεις και απαντήσεις, γλωσσάρια και επιπλέον υλικό στο διαδίκτυο που βοηθά στην πράξη τους φοιτητές, τόσο στο Ηνωμένο Βασίλειο όσο και οπουδήποτε

αλλού στον κόσμο. Το περιεχόμενο του βιβλίου έχει αναπτυχθεί με τρόπο ώστε να αναλύονται τεχνικές και πρακτικές διοίκησης που εντοπίζονται σε ένα ευρύ φάσμα περιοχών και χωρών, αναγνωρίζοντας παράλληλα τα ενοποιημένα χαρακτηριστικά της παγκόσμιας διοίκησης.

Με το έργο αυτό υποστηρίζονται η εκμάθηση και η κατανόηση μέσα σε ένα διεθνές πλαίσιο, μέσω της συγκριτικής παρουσίασης πρακτικών διοίκησης που εφαρμόζονται σε διάφορες περιοχές και μέσα από την ανάδειξη των βασικών κοινωνικών και πολιτισμικών διαφορών που επηρεάζουν την άσκηση της διοίκησης σε διαφορετικά περιβάλλοντα και διαφορετικές χώρες. Η συζήτηση καλύπτει πολλούς διαφορετικούς τομείς, όπως οι υπηρεσίες, η οικονομία της γνώσης, η ψηφιακή οικονομία, η φαρμακοβιομηχανία, η γεωργία, οι πωλήσεις λιανικής, ο δημόσιος τομέας, οι κοινωνικές επιχειρήσεις και οι ανανεώσιμες πηγές ενέργειας μεταξύ άλλων. Έχουν επιλεγεί παραδείγματα από διάφορες χώρες και περιοχές του κόσμου που καλύπτουν ένα μεγάλο εύρος περιπτώσεων: εξετάζονται, για παράδειγμα, ένας οργανισμός που ανήκει στο δημόσιο στο Ηνωμένο Βασίλειο (BBC), ιδιωτικές επιχειρήσεις στην Ευρώπη και στις ΗΠΑ (Nokia, IKEA, Procter & Gamble, Ford), μια οικογενειακή επιχείρηση στην Αυστραλία (Visy), ένας φορέας του δημοσίου στη Γερμανία (Ευρωπαϊκό Γραφείο Διπλωμάτων Ευρεσιτεχνίας) κ.ά. Θίγεται, επίσης, ο ρόλος των πολυεθνικών στην ανάπτυξη χωρών όπως η Γουατεμάλα (Starbucks) και το Πουέρτο Ρίκο (Pfizer). Στο βιβλίο παρουσιάζονται επίσης ορισμένες πρόσφατες τάσεις στη διοίκηση, όπως οι προκλήσεις που συνδέονται με τη διοίκηση κοινωνικών επιχειρήσεων (The Melting Pot) και οι τεχνικές διοίκησης που υποστηρίζουν την καινοτομία και τη δημιουργικότητα σε μικρές και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις (Dex Europe).

Θεματικός άξονας: κριτικός αναστοχασμός

Ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά του βιβλίου είναι η κριτική προσέγγιση που υιοθετείται σε μεγάλο μέρος της συζήτησης. Παρόλο που το βιβλίο αποτελεί μια ολοκληρωμένη παρουσίαση των βασικών εισαγωγικών εννοιών της διοίκησης, η γνώση και η κατανόηση δεν μπορούν ποτέ να είναι πλήρεις. Δεν είναι όλες οι πληροφορίες διαθέσιμες ανά πάσα στιγμή, οι συνθήκες του περιβάλλοντος αλλάζουν (ορισμένες φορές γρήγορα και απροσδόκητα), οι στάσεις και οι πεποιθήσεις αλλάζουν, η τεχνολογία αλλάζει επίσης με γοργούς ρυθμούς και ούτω καθεξής. Έχουμε να κάνουμε με ένα δυναμικό περιβάλλον, μέσα στο οποίο λαμβά-

νει χώρα η διοίκηση. Αυτό που ισχύει ή είναι χρήσιμο ή κατάλληλο σε μία συγκεκριμένη συγκυρία, μπορεί μην είναι το ίδιο επίκαιρο ή να έχει περιορισμένη πρακτική χρησιμότητα ή να είναι εξ ολοκλήρου ακατάλληλο σε κάποια άλλη χρονική στιγμή. Επιπλέον, οι διάφοροι συγγραφείς και στοχαστές που έχουν ασχοληθεί με τη διοίκηση προέρχονται από διαφορετικές σχολές σκέψης, διαφορετικές κουλτούρες και διαφορετικά πολιτικά και οικονομικά περιβάλλοντα. Αυτοί οι παράγοντες δεν μπορούν παρά να καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο βλέπουν τον κόσμο και ειδικότερα το πώς αντιλαμβάνονται τον ρόλο της διοίκησης και την ίδια τη διοίκηση στην πράξη εντός του εκάστοτε περιβάλλοντός τους.

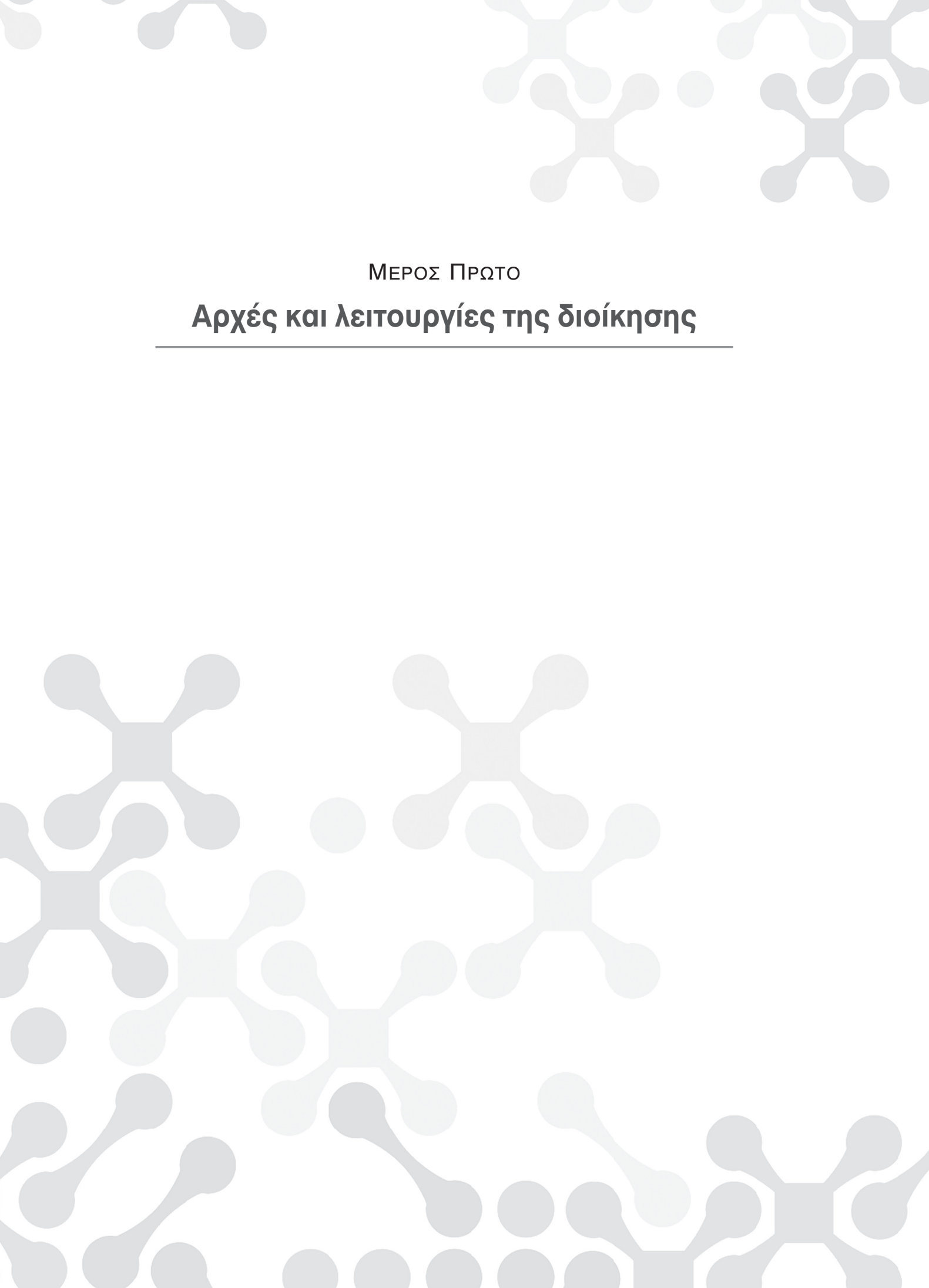
Για να καλυφθούν αυτά τα δυναμικά και ποικίλομορφα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος εντός του οποίου μελετάται η διοίκηση, στο βιβλίο εισάγονται κάποια σημεία παύσεων, τα οποία γι' αυτό αποκαλούμε «κριτικό αναστοχασμό». Το πλαίσιο κριτικού αναστοχασμού λειτουργεί ως αφορμή για να επισημανθούν ορισμένοι περιορισμοί στην κάθε προσέγγιση που χρησιμοποιήθηκε για την ανάλυση και την εξέταση βασικών θεμάτων αναφορικά με τη διοίκηση. Θα λέγαμε ότι αποτελεί και μια αφορμή να υπενθυμίσουμε στον εαυτό μας ότι υπάρχουν κι άλλες οπτικές γωνίες από τις οποίες μπορούμε να κοιτάξουμε το ζήτημα και ότι και αυτές μπορούν να συνεισφέρουν στην κατανόηση του αντικειμένου της διοίκησης. Ο κριτικός αναστοχασμός μάς βοηθά επίσης να αξιολογήσουμε την πραγματική συμβολή της επιλεγμένης προσέγγισης στη γνώση και την κατανόηση του αντικειμένου, αντιπαραβάλλοντάς την με άλλες προσεγγίσεις και οπτικές. Ο κριτικός αναστοχασμός είναι μια δεξιότητα που καλλιεργείται συν τω χρόνω και μας επιτρέπει να διατυπώνουμε ισορροπημένες κρίσεις σχετικά με την ποιότητα, την ακρίβεια και τη στέρεη θεμελίωση μιας ανάλυσης, μιας συζήτησης ή των ευρημάτων του έργου που παράγουμε. Είναι βασικό προσόν που σχετίζεται με τη συναισθηματική νοημοσύνη, το οποίο εκτιμάται ιδιαίτερα από τους εργοδότες και αντανakλά τη διανοητική ωριμότητα των φοιτητών και των εργαζομένων.

Διδακτική υποστήριξη

Το βιβλίο αποτελεί επίσης πολύτιμο πόρο για όσους διδάσκουν το αντικείμενο της διοίκησης, διότι προσφέρει μια συστηματική προσέγγιση βασικών ζητημάτων και εννοιών της διοίκησης, παρουσιάζει τρόπους εφαρμογής διάφορων κατάλληλων μοντέλων που εμπλουτίζουν τη γνώση και την κατανόηση τόσο της διοίκησης όσο και του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο αυτή λαμβάνει χώρα, περιλαμβάνει κριτική αξιολόγη-

ση μοντέλων και πλαισίων και παρέχει πρόσβαση σε ένα σύνολο μελετών περιπτώσεων. Το βιβλίο ακολουθεί την πορεία της ύλης του μαθήματος της διοίκησης σε πολλά πανεπιστήμια και σχολές, και μπορεί να χρησιμοποιηθεί είτε ως κυρίως εγχειρίδιο είτε ως συμπληρωματικό ανάγνωσμα για μαθήματα και ενότητες μαθημάτων με αυτό το αντικείμενο. Το Διαδικτυακό Κέντρο Πόρων (ORC) παρέχει επιπλέον υποστηρικτικό υλικό για τους διδάσκοντες, συμπεριλαμβανομένων:

- διαφανειών PowerPoint σχετικά με καθένα από τα κεφάλαια, με υπερσυνδέσμους για podcast, βίντεο στο YouTube και άλλες πηγές πληροφοριών·
- περιγραμμάτων απαντήσεων για τις σύντομες και τις κύριες μελέτες περιπτώσεων του βιβλίου·
- ερωτήσεων από Τράπεζα Θεμάτων για εξετάσεις, με 10 ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής ανά κεφάλαιο·
- βιβλιοθήκης βίντεο με αποσπάσματα βίντεο στο YouTube και άλλους ιστότοπους.



ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

Αρχές και λειτουργίες της διοίκησης

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Εισαγωγή στη διοίκηση

ΜΑΘΗΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

- Κατανόηση της σημασίας της διοίκησης ως έννοιας
- Προσδιορισμός και ερμηνεία των λειτουργιών και των ρόλων που επιτελούν τα διοικητικά στελέχη
- Προσδιορισμός και ανάλυση των διοικητικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων σε διαφορετικές οργανωσιακές δομές
- Αναγνώριση της αξίας των πρακτικών και δεξιοτήτων διοίκησης στο σύγχρονο διεθνές περιβάλλον
- Αξιολόγηση των προκλήσεων που αντιμετωπίζουν τα διοικητικά στελέχη στην εποχή μας

Ο BILL GATES είναι πιθανότατα ένας από τους πιο επιτυχημένους και επιφανείς ηγέτες μιας από τις πιο σημαντικές εταιρείες της σύγχρονης εποχής. Ο πρώην διευθύνων σύμβουλος και από τους ιδρυτικούς εταίρους της Microsoft εφαρμόζει αποτελεσματικά τη φιλοσοφία και τις αρχές διοίκησης που εκπροσωπεί εδώ και αρκετές δεκαετίες. Σήμερα η Microsoft παραμένει ένας από τους πιο επιτυχημένους επιχειρηματικούς κολοσσούς παγκοσμίως. Μεγάλο μέρος της επιτυχίας της μπορεί να αποδοθεί σε ορισμένες απλές, αλλά αποτελεσματικές, αρχές διοίκησης. Ο Bill Gates, εντός του επιχειρηματικού πλαισίου όπου λειτουργεί η Microsoft, πιστεύει ακράδαντα ότι οι αποτελεσματικοί προϊστάμενοι διοίκησης πρέπει να κατανοούν τι αναμένουν από τους εργαζόμενους. Οι διευθυντές προγράμματος πρέπει να γνωρίζουν προγραμματισμό, οι διευθυντές μάρκετινγκ να γνωρίζουν μάρκετινγκ κ.ο.κ. Μόνο εφόσον κατέχουν, σε κάποιον βαθμό, τεχνικές δεξιότητες, μπορούν οι προϊστάμενοι της διοίκησης να κερδίζουν τον σεβασμό των υφισταμένων τους και να λαμβάνουν ορθές αποφάσεις (Thielen, 1999). Σε αντίθεση με πολλούς άλλους οργανισμούς που προσλαμβάνουν διοικητικά στελέχη τα οποία δεν είναι εξειδικευμένα σε κάποιο αντικείμενο, η Microsoft εστιάζει στο επίπεδο εξειδίκευσης των υποψηφίων προτού τους τοποθετήσει σε θέσεις διοίκησης. Αντίθετα με τα πρωτόκολλα διοίκησης που εφαρμόζονται αλλού (όπως στην Ιαπωνία, όπου ο παράγοντας της αρχαιότητας ή του «ποιος είναι επόμενος στη σειρά» καθορίζει τα κριτήρια προαγωγής, *The Economist*, 3 Ιανουαρίου 2008), η Microsoft προάγει μόνο όσους έχουν αποδείξει ότι αποτελούν την καλύτερη επιλογή για μια θέση, χωρίς να επηρεάζεται από εξωτερικούς παράγοντες, όπως η εσωτερική μικροπολιτική, η δικτύωση ή ακόμα και η τύχη. Οι κατευθυντήριες αρχές βάσει των οποίων ο Bill Gates αξιολογούσε την ομάδα διοικητικών στελεχών του μπορούν να παραλληλιστούν μεταφορικά με τη διαδικασία «φυσικής επιλογής» που διατύπωσε ο Charles Darwin (Κάρολος Δαρβίνος) για τον κόσμο των ζώων. Επομένως, στη Microsoft, αυτοί που παρουσιάζουν καλή απόδοση για κάποιο διάστημα δεν μπορούν να επαναπαυθούν στις δάφνες τους, γιατί σύντομα θα εκθρονιστούν από άλλους. Και αυτοί που δεν μπορούν να διατηρήσουν το υψηλότερο επίπεδο απόδοσης αντικαθίστανται, διότι παύουν να αποτελούν στοιχείο προστιθέμενης αξίας για την επιχείρηση. Τα διοικητικά στελέχη πρέπει να αποδείξουν ότι είναι ικανά να προσαρμόζονται

σε αλλαγές του περιβάλλοντος, διατηρώντας παράλληλα υψηλά επίπεδα απόδοσης. Το καθεστώς αυτό μπορεί να μοιάζει βάρβαρο, αλλά είναι το μυστικό της υπεροχής χάρη στο οποίο η εταιρεία διατηρεί το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα για διάστημα μεγαλύτερο των τεσσάρων δεκαετιών. Η συγκεκριμένη περίπτωση δείχνει έναν χαρακτηριστικό τύπο διοίκησης όπως ασκείται στην πράξη, ο οποίος βασίζεται σε κάποιες κατευθυντήριες αρχές. Υπάρχουν διάφοροι τύποι και αρχές διοίκησης, κάποια από τα οποία εξετάζονται σε αυτό το βιβλίο. Ένα γενικό μοντέλο διοίκησης που να εγγυάται την αποτελεσματικότητα σε όλες τις περιπτώσεις δεν υφίσταται. Γι' αυτόν τον λόγο τα διοικητικά στελέχη καλούνται να βρουν τον τύπο και τις μεθόδους διοίκησης που λειτουργούν καλύτερα για τους ίδιους στο περιβάλλον τους. Αυτή η διαφορετικότητα μέσα σε ένα απρόβλεπτο και διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον είναι που καθιστά τη μελέτη της διοίκησης αναγκαία.

.....

ΣΥΝΟΛΟ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ 1

Δεξιότητες μελέτης

Στο τέλος αυτού του κεφαλαίου θα βρείτε την πρώτη από τις ενότητες «σύνολο δεξιοτήτων». Αυτές οι ενότητες εστιάζουν στις δεξιότητες που θα φανούν αναγκαίες κατά τη διάρκεια της ακαδημαϊκής σας πορείας, αλλά θα αποδειχθούν πολύτιμες και εκτός πανεπιστημίου, στον κόσμο των επιχειρήσεων.

Σε αυτό το κεφάλαιο καλύπτονται δεξιότητες μελέτης.

Τα διοικητικά στελέχη βασίζονται σε ακριβή, χρήσιμη και έγκαιρη πληροφόρηση για τη λήψη αποφάσεων. Πολύ συχνά αυτό προϋποθέτει την ερευνητική προσπάθεια συγκεκριμένων εργαζομένων, στους οποίους έχει ανατεθεί η αναζήτηση των πληροφοριών που χρειάζονται οι προϊστάμενοι. Η επιλογή των πληροφοριών που είναι απαραίτητες, ο τρόπος πρόσβασης σε αυτές και η αποσαφήνιση της σημασίας τους συγκαταλέγονται στις βασικές δεξιότητες που επιδεικνύουν οι εργαζόμενοι στους οργανισμούς. Η έρευνα συνιστά την κύρια δραστηριότητα ορισμένων οργανισμών, όπως των ερευνητικών ιδρυμάτων ή των πανεπιστημίων, ενώ στους περισσότερους από αυτούς υπάρχει κάποιο άτομο που έχει συγκεκριμένο ρόλο στο πλαίσιο διεξαγωγής της έρευνας, όπως για παράδειγμα αυτόν του Συντονιστή Μετάδοσης Γνώσης (Knowledge Transfer Coordinator). Οι φοιτητές καλούνται επίσης να αποκτήσουν ερευνητικές δεξιότητες για να αντεπεξέλθουν στις

προκλήσεις της ακαδημαϊκής τους πορείας, όπως στη συγγραφή εργασιών, εκθέσεων ή διατριβών. Η μελέτη είναι από τις πιο σημαντικές ερευνητικές δεξιότητες.

Η αξιολόγηση και επεξεργασία των θεμάτων, των περιπτώσεων, των εργασιών και άλλου ανάλογου περιεχομένου απαιτούν την εφαρμογή ορισμένων ερευνητικών δεξιοτήτων, όπως είναι η εξεύρεση πληροφοριών, η ανάλυση μελετών περίπτωσης, η βιβλιογραφική έρευνα και επισκόπηση και η διαχείριση του εργασιακού όγκου. Σε αυτό το πρώτο κεφάλαιο θα γίνει μια εισαγωγή στη διοίκηση ως μία έννοια και λειτουργία που απαιτεί μεγάλο εύρος δεξιοτήτων και ικανοτήτων. Οι δεξιότητες μελέτης είναι κομμάτι των διοικητικών δεξιοτήτων και το σύνολο δεξιοτήτων του Κεφαλαίου 1 έχει σχεδιαστεί με στόχο να παρέχεται μια επισκόπηση των στοιχείων που συγκροτούν τις δεξιότητες μελέτης και των τρόπων αποτελεσματικής αξιοποίησής τους.

Ορισμός

Υπάρχουν διάφοροι ορισμοί της διοίκησης, αλλά οι περισσότεροι συγκλίνουν σε κοινά θέματα προσφέροντας μια γενική ερμηνεία. Διοίκηση είναι η οργάνωση και ο συντονισμός των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης (ή κάποιου άλλου τυποποιημένου οργανωσιακού περιβάλλοντος) για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων που έχουν οριστεί.

Εισαγωγή

Η ιστορία της διοίκησης είναι μακρά και ξεκινά πολύ πιο πριν από την ανάδειξή της σε αντικείμενο συστηματικής μελέτης. Παράλληλα με την εξέλιξη των κοινωνιών, κατά την οργάνωση και αξιοποίηση πόρων για τις δημιουργούμενες ανάγκες τους, αναπτύχθηκε και η απαίτηση της διοίκησης. Οι αυτοκρατορίες οικοδομήθηκαν στη βάση της αποτελεσματικής διαχείρισης των πόρων και των τεχνολογιών που χρησιμοποιήθηκαν για την προστασία αυτών των πολιτισμών. Οι Ίνκας στη Νότια Αμερική, οι αρχαίοι Αιγύπτιοι και οι Ρωμαίοι στην Ευρώπη είναι καλά παραδείγματα αυτοκρατοριών που αναπτύχθηκαν χάρη σε κάποιο είδος διαδικασίας διοίκησης.

Τον 18ο αιώνα, οι φεουδαρχικές μορφές της κοινωνίας ήδη υποχωρούσαν σταδιακά για να δώσουν τη θέση τους σε δομές που βασίζονταν περισσότερο στη βιομηχανία, όπου η μικρής κλίμακας βιοτεχνική παραγωγή αντικαταστάθηκε από τη μαζική παραγωγή. Αυτό το είδος παραγωγής απαιτούσε

διαφορετική μορφή διοίκησης από εκείνην που χαρακτήριζε μέχρι τότε τον χώρο της εργασίας. Στη θέση των μικρής κλίμακας αγροτικών οικονομιών, πολλές κοινωνίες στη Δυτική Ευρώπη και στις ΗΠΑ ανέπτυξαν παραγωγικές ικανότητες που απαιτούσαν υψηλό επίπεδο ελέγχου μεγάλου αριθμού υπαλλήλων. Το εργοστασιακό σύστημα εισήγαγε μια μορφή διοίκησης βασισμένη στον έλεγχο, στην εξουσία, στην πειθαρχία και σε αυστηρούς κανόνες και κανονισμούς. Από πολλές απόψεις, αυτό δεν αποτελούσε παρά μια προέκταση του τρόπου με τον οποίο ήταν δομημένες οι συγκεκριμένες κοινωνίες. Το σύστημα των κοινωνικών τάξεων διασφάλιζε την κυριαρχία της αριστοκρατίας των γαιοκτημόνων ή των κεφαλαιοκρατών επί του εργατικού δυναμικού, το οποίο προερχόταν από τα χαμηλά στρώματα της εργατικής τάξης. Η ανάδυση της μισθωτής εργασίας ήταν γεγονός και συνοδευόταν από μια μορφή διοίκησης που χαρακτηριζόταν από δρακόντεια πειθαρχία. Χαρακτηριστικό αυτής της μορφής διοίκησης ήταν η επιστημονική διοίκηση που εισηγήθηκε ο Frederick Taylor στα τέλη του 19ου αιώνα. Ο Taylor (1911) πίστευε ότι η ποσότητα έργου κάθε εργαζομένου είναι δυνατόν να μετρηθεί με μεγάλη ακρίβεια και ότι το ωρομίσθιό του μπορεί να οριστεί αναλόγως (πίστευε πως το μοναδικό κίνητρο των εργαζομένων ήταν η οικονομική ανταμοιβή). Αυτό οδήγησε στην εμφάνιση των μελετών χρόνου και κίνησης, ενός συστήματος που εφαρμόζεται ακόμα και σήμερα με διάφορες μορφές. Η επιστημονική διοίκηση αναλύεται με μεγαλύτερη λεπτομέρεια στο Κεφάλαιο 2.

Στον απόηχο του Πρώτου Παγκοσμίου Πολέμου (1914-1918), οι εργαζόμενοι στην Ευρώπη άρχισαν να κινητοποιούνται και να διεκδικούν μια νέα συμφωνία για την κοινωνία και νέα διάρθρωσή της με βάση τη δικαιοσύνη και την κοινωνική πρόνοια, η οποία θα αντικαθιστούσε το σύστημα κυριαρχίας των προνομίων μιας μικρής μερίδας ανθρώπων. Οι πρακτικές διοίκησης αντανάκλασαν αυτή την αλλαγή με τη στροφή τους προς πιο ανθρώπινα χαρακτηριστικά. Η σχολή διοίκησης των ανθρώπινων σχέσεων εμφανίστηκε ως το αντίβαρο των πιο άκαμπτων πρακτικών διοίκησης που εφαρμόζονταν στο εργοστασιακό σύστημα, οι οποίες εστίαζαν περισσότερο στις διαδικασίες. Στους πρωτοπόρους αυτής της προσέγγισης συγκαταλέγονται ο φιλόσοφος Seebohm Rowntree (1901), η Mary Parker Follett (1920), ο Elton Mayo (1933) και η μετέπειτα αποκαλούμενη νέα σχολή των ανθρώπινων σχέσεων, στην οποία εντάσσονται ο McGregor (1960) και ο Herzberg κ.ά. (Herzberg et al., 1959).

Τις δεκαετίες του 1960 και του 1970 η έμφαση που δόθηκε στη διοίκηση είχε τέτοια εξέλιξη, που συγγραφείς όπως ο Robert Greenleaf (δημιουργός του μοντέλου της υπηρετικής ηγεσίας) πρότειναν ριζοσπαστικές ιδέες οι οποίες προέβλεπαν την αντικατάσταση της καθοδηγητικής (directive) μορφής διοίκησης (που ζητά από τους εργαζόμενους να κάνουν πράγματα) από μια μορφή επιστασίας (stewardship) της διοίκησης (που βοηθά τους εργαζόμενους να κάνουν πράγματα). Τα τέλη του 20ού αιώνα χαρακτηρίζονται από έννοιες σχετικές με τη διοίκηση βέλτιστων πρακτικών, η οποία περικλείει την αριστεία και τη διοίκηση ολικής ποιότητας, τον ανασχεδιασμό, τη συστημική σκέψη, τις διαλειτουργικές ομάδες, την ενδυνάμωση, τις επίπεδες μορφές οργάνωσης, τους μαθησιακούς οργανισμούς, την επανεφεύρεση της εργασίας και τη διαφορετικότητα (Goetsche and Davis, 2011). Η άνοδος του διαδικτύου ως μια νέα, επαναστατική τεχνολογία άλλαξε και τις πρακτικές διοίκησης, μετατοπίζοντας την έμφαση στους τρόπους διαχείρισης της ταχύτητας και της αυξημένης πρόσβασης σε πληροφορίες και γνώσεις. Αυτό συνέπεσε με την αναζωπύρωση του ενδιαφέροντος στις θεωρίες της διοίκησης για τις έννοιες του οργανισμού που μαθαίνει και της διαφορετικότητας. Όλα αυτά τα χαρακτηριστικά, οι έννοιες και τα ζητήματα αναλύονται παρακάτω σε αυτό το βιβλίο, αλλά για την ώρα εστιάζουμε την προσοχή μας στην εισαγωγή του αναγνώστη στο αντικείμενο της διοίκησης.

Αυτό το εισαγωγικό κεφάλαιο ξεκινά με μια περιγραφή του τι είναι διοίκηση. Υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί ορισμοί της διοίκησης που δίνονται από διαφορετικούς συγγραφείς, αλλά, για λόγους σαφήνειας, οι ορισμοί που παρουσιάζονται εδώ παραπέμπουν στους στοχασμούς τριών κορυφαίων συγγραφέων αυτού του πεδίου, του Peter Drucker, του Henry Mintzberg και του Henri Fayol. Ακολουθεί ένα περίγραμμα των βασικών λειτουργιών και ρόλων των διοικητικών στελεχών και οι αντίστοιχες ερμηνείες, καθώς και μια συζήτηση σχετικά με τα διάφορα επίπεδα διοίκησης που παρατηρούνται σε έναν τυπικό οργανισμό. Ο μεταβαλλόμενος ρόλος της διοίκησης στον δημόσιο τομέα αναγνωρίζεται μέσω μιας επισκόπησης της εξέλιξης του μοντέλου της νέας σχολής δημόσιας διοίκησης. Κατόπιν η ανάλυση προχωρά στην κάλυψη βασικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων που βρίσκουν εφαρμογή στο σύγχρονο παγκόσμιο περιβάλλον. Το κεφάλαιο κλείνει με κριτική αξιολόγηση των προκλήσεων που έχουν να αντιμετωπίσουν σήμερα τα σύγχρονα διοικητικά στελέχη.

Τι είναι η διοίκηση;

Πολλοί συγγραφείς έχουν συνεισφέρει με το έργο τους στην κατανόηση του τι είναι η διοίκηση, συμπεριλαμβανομένων λαμπρών διανοητών του πεδίου όπως, μεταξύ πολλών άλλων, του Peter Drucker, του Henry Mintzberg και του Henri Fayol. Ο Drucker (2001) σχεδίασε έναν οδηγό με πέντε σημεία, στον οποίο αποκρυσταλλώνει την ουσία αυτού που ορίζεται ως διοίκηση:

1. Να καθίστανται οι δυνάμεις των ατόμων αποτελεσματικές και οι αδυναμίες τους ασήμαντες.
2. Να ενισχύεται η ικανότητα των ατόμων να συνεισφέρουν.
3. Να ενσωματώνονται τα άτομα σε μια κοινή προσπάθεια συμμετέχοντας στον σχεδιασμό, στον ορισμό και στην υποδειγματική εφαρμογή των οργανωσιακών σκοπών, αξιών και στόχων.
4. Να δημιουργείται περιθώριο ανάπτυξης και εξέλιξης της εταιρείας και των μελών της μέσω της εκπαίδευσης, της ανάπτυξης και της διδασκαλίας.
5. Να διασφαλίζεται ότι όλοι γνωρίζουν τις ανάγκες που πρέπει να εκπληρωθούν, τι μπορούν να αναμένουν από τα διοικητικά στελέχη και τι αναμένεται από τους ίδιους.

ΟΡΙΣΜΟΣ

Διοίκηση (Management): η οργάνωση και ο συντονισμός των δραστηριοτήτων για την επίτευξη συγκεκριμένων μακροπρόθεσμων (aims) και μεσοπρόθεσμων στόχων (objectives) που έχουν οριστεί.

Επί της ουσίας, ο Drucker αντιλαμβάνεται τη διοίκηση ως μέσο που καθιστά δυνατό τον συντονισμό χιλιάδων ανθρώπων με διαφορετικές δεξιότητες και γνώσεις για την επίτευξη κοινών στόχων.

Ο Mintzberg (1989) ορίζει τη διοίκηση ως την έννοια που διακρίνεται από τις εξής βασικές αρχές:

- διασφαλίζει την αποτελεσματική παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών·
- σχεδιάζει και διατηρεί τη σταθερότητα των λειτουργιών του οργανισμού·
- προσαρμόζει τον οργανισμό, με ελεγχόμενο τρόπο, στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον·
- μεριμνά ώστε ο οργανισμός να εκπληρώνει τους στόχους εκείνων που τον ελέγχουν·
- λειτουργεί ως βασικός σύνδεσμος πληροφόρησης ανάμεσα στον οργανισμό και στο περιβάλλον του·

- διαχειρίζεται τον οργανισμό στην τρέχουσα μορφή του.

Ο Γάλλος Henri Fayol ήταν επαγγελματίας μεταλλειολόγος μηχανικός, που πέρασε το μεγαλύτερο μέρος της καριέρας του σε θέσεις γενικής διεύθυνσης. Από το 1888 έως το 1918 διατέλεσε διευθύνων σύμβουλος του εξορυκτικού και μεταλλευτικού ομίλου Commentry-Fourchambault Decazerville. Η μεγαλύτερη συνεισφορά του Fayol στη διοίκηση είναι το έργο που κυκλοφόρησε πρώτη φορά το 1916 και το οποίο εκδόθηκε στα αγγλικά το 1949 με τον τίτλο *General and Industrial Management* (Γενική και Βιομηχανική Διοίκηση). Η συγκεκριμένη μετάφραση από τα γαλλικά πυροδότησε εκτενή συζήτηση σχετικά με τη χρήση της λέξης *management* (με τις βιομηχανικές υποδηλώσεις της) για τη μετάφραση

στη γαλλικής λέξης *administration*. Ωστόσο, ο Fayol δηλώνει ξεκάθαρα ότι η διοίκηση παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στη διαχείριση όλων των έργων, μικρών και μεγάλων, βιομηχανικών, εμπορικών, πολιτικών, θρησκευτικών ή άλλων. Γράφει, επίσης, ότι διοίκηση είναι ο σχεδιασμός μέσω της πρόβλεψης, η οργάνωση, η διεύθυνση, ο συντονισμός και ο έλεγχος (Cunningham-Wood and Wood, 2001). Αυτή η ανάλυση εξακολουθεί να αποτελεί τη βάση μιας από τις πιο διαδεδομένες απόψεις που υιοθετούνται για τη διοίκηση. Ο Fayol ήταν ένας από τους πρώτους στοχαστές που τόνισαν τη νευραλγική θέση του επίσημου οργανογράμματος και των περιγραφών θέσεων εργασίας. Επίσης υποστήριζε σθεναρά την άποψη ότι η διοίκηση μπορεί και πρέπει να αποτελέσει αντικείμενο διδασκαλίας.

Κριτικός αναστοχασμός

Η διοίκηση είναι επιστήμη ή τέχνη;

Από τότε που η διοίκηση έγινε για πρώτη φορά αντικείμενο ακαδημαϊκής μελέτης ξεκίνησε μια συζήτηση γύρω από το ερώτημα αν είναι τέχνη ή επιστήμη ή και τα δύο. Έως τώρα δεν διαφαίνεται κάποια απόλυτη απάντηση και η εύρεσή της δεν φαντάζει και τόσο πιθανή, καθώς το ερώτημα συνεχίζει να πολώνει. Στην πράξη της διοίκησης υπάρχουν τόσο στοιχεία τέχνης, όσο και επιστήμης. Εάν ως τέχνη θεωρηθεί η λειτουργία που προκαλεί αλλαγή και επιτυγχάνει συγκεκριμένους στόχους που έχουν οριστεί μέσω συστηματικών και συνειδητών ενεργειών, τότε σαφώς η διοίκηση διακρίνεται από τέτοια χαρακτηριστικά. Υπό αυτή την έννοια, η διοίκηση μπορεί να θεωρηθεί τέχνη από την άποψη ότι συνιστά πτυχή της ανθρώπινης συμπεριφοράς η οποία παράγει γνώση και τεχνογνωσία, στοιχεία που λειτουργούν ως μέσα για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Στην ουσία, η τέχνη της διοίκησης απαντά στο «πώς» της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Η επιστήμη, από την άλλη πλευρά, αποτελεί ένα συστηματοποιημένο σύνολο γνώσεων που αφορά συγκεκριμένο πεδίο μελέτης. Κατά βάση, την επιστήμη απασχολούν οι σχέσεις αιτίου και αποτελέσματος μεταξύ διαφορετικών μεταβλητών. Το σύνολο γνώσεων αποτελείται από έννοιες, αρχές και θεωρητικές προσεγγίσεις, που βοηθούν στην κατανόηση γεγονότων του παρελθόντος και συνεισφέρουν στη διατύπωση προβλέψεων για τα αποτελέσματα μελλοντικών ενεργειών. Και πάλι, αυτά τα στοιχεία διακρίνουν την πράξη της διοίκησης. Ουσιαστικά, η επιστήμη εξηγεί το «γιατί».

Οι υπέρμαχοι της άποψης πως η διοίκηση είναι τέχνη προτάσσουν το γεγονός ότι η διοίκηση συνεπάγεται τη χρήση δεξιοτήτων, γνώσεων και τεχνικών, καθώς και το ότι η αποτελεσματική διοίκηση βασίζεται στην εφαρμογή των παραπάνω σε πολλά διαφορετικά περιβάλλοντα και πλαίσια. Η διοίκηση χαρακτηρίζεται, επίσης, από μια δημιουργική πτυχή που συνίσταται στην εφαρμογή διαφορετικών προσεγγίσεων στις διαπροσωπικές σχέσεις, στην επίλυση προβλημάτων ή την εξεύρεση καινοτόμων τρόπων παροχής κινήτρων στους εργαζόμενους. Η άσκηση επιρροής στη συμπεριφορά των ανθρώπων με τέτοιο τρόπο ώστε να ωθούνται να συμβάλλουν στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων είναι μια μορφή τέχνης. Από την άλλη, αυτοί που πιστεύουν ότι η διοίκηση είναι επιστήμη προβάλλουν το γεγονός ότι διακρίνεται από τα χαρακτηριστικά της επιστήμης. Πιο συγκεκριμένα, περιλαμβάνει ένα σύνολο γνώσεων που βασίζεται σε ευρέως αποδεκτές αρχές, οι οποίες εφαρμόζονται σε διάφορα οργανωσιακά περιβάλλοντα και πλαίσια. Αυτές οι αρχές καλύπτουν ένα μεγάλο εύρος διαφορετικών λειτουργιών της διοίκησης, συμπεριλαμβανομένων της ανάθεσης ευθύνης, της λήψης αποφάσεων, της επιχειρηματικής ανάλυσης, της δημιουργίας κινήτρων κ.ο.κ. Οι ίδιες αρχές εξακολουθούν να χρησιμοποιούνται, επειδή έχουν δοκιμαστεί διεξοδικά με επιτυχία μέσω συνεχούς παρατήρησης και η αποτελεσματικότητά τους έχει επαληθευτεί βάσει εμπειρικών δεδομένων. Επομένως, η διοίκηση είναι πιθανότατα ένας συνδυασμός τέχνης και επιστήμης, και οι πιο επιτυχημένοι επαγγελματίες στον χώρο της διοίκησης είναι εκείνοι που μπορούν να χρησιμοποιούν και τις δύο αυτές κατηγορίες χαρακτηριστικών, όποτε και όπου απαιτείται.

Λειτουργίες των διοικητικών στελεχών

Οι βασικές λειτουργίες τις οποίες επιτελούν τα διοικητικά στελέχη συμπεριλαμβάνουν την πρόβλεψη και τον σχεδιασμό, την οργάνωση, τη διεύθυνση και την ηγεσία, τον συντονισμό και τον έλεγχο. Η σημασία αυτών των βασικών λειτουργιών είναι τόσο μεγάλη που θα άξιζε να αφιερωθούν ολόκληρα ειδικά κεφάλαια στην ανάλυσή τους, ωστόσο κρίνεται χρήσιμο να παρέχουμε εδώ μια επισκόπησή τους.

Πρόβλεψη και σχεδιασμός

Η πρόβλεψη και ο σχεδιασμός περικλείουν τη διατύπωση εκτιμήσεων για το μέλλον και τη σχετική μέριμνα γι' αυτό. Υπάρχουν πολλά προβλήματα που προκύπτουν κατά την πρόβλεψη και τον σχεδιασμό, αλλά τα διοικητικά στελέχη οφείλουν να διασφαλίζουν ότι εντός του οργανισμού επικρατεί ενιαία κατεύθυνση, συνέχεια, ευελιξία και ακρίβεια (Fayol, 1949). Ο σχεδιασμός είναι η διαδικασία που χρησιμοποιούν τα διοικητικά στελέχη για να εντοπίζουν και να προσδιορίζουν κατάλληλους στόχους και ενέργειες για έναν οργανισμό. Η λειτουργία του σχεδιασμού ορίζει πόσο αποτελεσματικός και αποδοτικός είναι ένας οργανισμός και καθορίζει τη στρατηγική του. Η πρόβλεψη και ο σχεδιασμός πραγματοποιούνται εντός ενός μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος, που χαρακτηρίζεται από γρήγορους ρυθμούς, αλλά αποτελούν απαραίτητα εργαλεία για την καλύτερη κατανόηση αυτού του περιβάλλοντος, χάρη στην οποία θα είναι εφικτή η λήψη πιο αποτελεσματικών και τεκμηριωμένων αποφάσεων. Σε όλους τους οργανισμούς συναντάμε κάποια μορφή εκ των προτέρων σχεδιασμού και διατύπωσης προβλέψεων για το μέλλον. Η πρόβλεψη είναι βασικό κομμάτι του σχεδιασμού στους οργανισμούς του δημόσιου τομέα, όπως είναι η αστυνομία, τα ιδρύματα περίθαλψης, οι τοπικές αρχές και οι μεταφορές, καθώς εκεί απαιτείται η αντιστοίχιση των εσόδων με την προσδοκώμενη ζήτηση σε αρκετό βάθος χρόνου. Για παράδειγμα, η ταχεία σιδηροδρομική γραμμή (HS2), η κατασκευή της οποίας προτάθηκε για τη σύνδεση του Λονδίνου με το Μάντσεστερ (Manchester) και το Λιντς (Leeds), πρέπει να σχεδιαστεί λαμβάνοντας υπόψη τη μελλοντική ζήτηση για σιδηροδρομικές μεταφορές, τα προσδοκώμενα επιχειρηματικά οφέλη και το συνολικό κόστος του έργου. Ο σχεδιασμός εκτιμά επίσης το κόστος τόσο χρηματικά όσο και περιβαλλοντικά. Μια καλή κατανόηση αυτών των μεταβλητών βοηθά στη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων σε μεγάλης κλίμακας

έργα υποδομής που έχουν εξαιρετικά μεγάλο κοινωνικό, οικονομικό και περιβαλλοντικό αντίκτυπο.

Οργάνωση

Μέσω της οργάνωσης διασφαλίζεται ότι ο οργανισμός διαθέτει τους απαραίτητους πόρους προσωπικού, χρηματοδότησης και υλικών, και ότι αυτοί οι πόροι συνδυάζονται με σωστή ισορροπία. Η έννοια της οργάνωσης περικλείει επίσης τη δημιουργία, από τα διοικητικά στελέχη, δομών σχέσεων εργασίας μεταξύ των υπαλλήλων και των συναδέλφων τους, οι οποίες ευνοούν τη συνεργασία και συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων τους. Τα διοικητικά στελέχη τοποθετούν τα άτομα σε τμήματα ανάλογα με τις εργασίες που εκτελούνται και δημιουργούν σχέσεις εξουσίας και ευθύνης για τα μέλη των τμημάτων αυτών. Μια οργανωσιακή δομή είναι το αποτέλεσμα της οργάνωσης. Αυτή η δομή συντονίζει τους υπαλλήλους και τους παρέχει κίνητρα να συνεργαστούν και να επιτύχουν τον στόχο που έχει οριστεί (Jones and George, 2007).

Διεύθυνση και ηγεσία

Διεύθυνση είναι η διατήρηση της δραστηριότητας των υπαλλήλων μέσω της λήψης αποφάσεων και της γνωστοποίησής τους στους υφισταμένους. Το έργο της ηγεσίας συνίσταται στο να χαράσσει μία σαφή κατεύθυνση για τον οργανισμό, να δημιουργεί και να προβάλλει ένα όραμα, που θα μπορούν να ακολουθήσουν οι υπάλληλοι, για τους οποίους οφείλει επίσης να μεριμνά ώστε να κατανοούν ποιος είναι ο ρόλος τους στην επίτευξη των στόχων. Συνεπώς, ο ηγέτης είναι ένα άτομο που ασκεί επιρροή στους άλλους (Huczynski and Buchanan, 2003). Στο πλαίσιο του ρόλου του ως ηγέτη, κατά τη θητεία του ως προέδρου της οργανωτικής επιτροπής των Ολυμπιακών Αγώνων του Λονδίνου το 2012, ο Λόρδος Coe χρησιμοποίησε έναν συνδυασμό αυτών των χαρακτηριστικών για να εξασφαλίσει την ομαλή διεξαγωγή των αγώνων και να αμβλύνει ορισμένα προβλήματα, όπως την αποτυχία της ιδιωτικής εταιρείας ασφάλειας G4S να εκπληρώσει το έργο της και το ελαττωματικό σύστημα έκδοσης εισιτηρίων για κάποιες από τις επιμέρους διοργανώσεις (Hopkins, 2012).

Η λειτουργία της ηγεσίας επιδιώκει ιδανικά να δημιουργήσει υψηλό βαθμό κινητοποίησης και αφοσίωσης των υπαλλήλων του οργανισμού (Stum, 1999). Παρόλο που η ηγεσία δεν ταυτίζεται με τη διοίκηση, οι δύο λειτουργίες είναι αλληλένδετες. Η

διοίκηση απαιτεί υποχρεωτικά κάποια μορφή ηγεσίας, καθώς υπονοείται ότι συνεπάγεται την αποδοχή της ευθύνης για την επιρροή που ασκεί κανείς στη συμπεριφορά των άλλων. Έχουν κατά καιρούς αναπτυχθεί αρκετά σχετικά θεωρητικά πλαίσια και ο Bolden (Bolden et al., 2003) προσφέρει μια χρήσιμη επισκόπηση των σημαντικότερων από αυτά. Βέβαια, συχνά επίσης συμβαίνει διοικητικά στελέχη να αναλαμβάνουν ηγετικές ευθύνες χωρίς να επιδεικνύουν ουσιαστικά κάποιον τύπο ηγεσίας στην πράξη. Το έργο που επιτελείται μπορεί να είναι περισσότερο προσανατολισμένο προς τις διαδικασίες και τα διοικητικά στελέχη να ορίζουν απλώς τις κατευθύνσεις για την υλοποίησή τους. Ωστόσο, κατά κανόνα, οι σύγχρονοι οργανισμοί απαιτούν από τα διοικητικά στελέχη να είναι ηγέτες για να μπορέσουν να πετύχουν τους συγκεκριμένους στόχους που έχουν τεθεί.

Συντονισμός

Ο συντονισμός συνίσταται στις επαφές που κάνει το διοικητικό στέλεχος με άλλα άτομα μέσα στον οργανισμό για να διασφαλίζει ότι οι δραστηριότητες γίνονται στον σωστό χρόνο και τόπο και ότι δεν επηρεάζουν αρνητικά άλλους τομείς της δραστηριότητας του οργανισμού. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσω μιας αμφίδρομης ροής πληροφοριών μεταξύ εργαζομένων και διοικητικών στελεχών. Η κατάκτηση των στόχων του οργανισμού βασίζεται στον αποτελεσματικό συντονισμό μεταξύ των διάφορων επιπέδων της διοίκησης και των εργαζομένων. Εξαρτάται επίσης από την ικανότητα των διοικητικών στελεχών να σχεδιάζουν χρονοδιαγράμματα εργασίας και να ορίζουν επιδιωκόμενα αποτελέσματα βάσει των πόρων και των ικανοτήτων του οργανισμού.

Έλεγχος

Η λειτουργία του ελέγχου απαιτεί από τα διοικητικά στελέχη να αξιολογούν αποτελεσματικά τον βαθμό στον οποίο ο οργανισμός επιτυγχάνει τους στόχους του και να αναλαμβάνουν πρωτοβουλία για διορθωτικές ενέργειες που αποσκοπούν στη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού, εάν απαιτείται. Ο έλεγχος και η παρακολούθηση της απόδοσης είναι στοιχεία που παρατηρούνται σε όλα τα επίπεδα ενός οργανισμού, από τα άτομα έως τις ομάδες εργαζομένων και τα τμήματα, αλλά και στον οργανισμό στο σύνολό του. Ο έλεγχος επιτρέπει τη μέτρηση της απόδοσης και ρυθμίζει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των δραστηριοτήτων

του οργανισμού (Hales, 1986). Τα επίπεδα ελέγχου διαφέρουν ανάλογα με το οργανωσιακό περιβάλλον και πλαίσιο. Για παράδειγμα, σε κλάδους που εστιάζουν περισσότερο στις διαδικασίες, η λειτουργία του ελέγχου έχει έντονη παρουσία λόγω των χαρακτηριστικών της συνεχούς γραμμής παραγωγής του περιβάλλοντος εργασίας. Αντιθέτως, σε πολλούς δημιουργικούς κλάδους η λειτουργία του ελέγχου δεν είναι τόσο έντονη, διότι η ελευθερία της έκφρασης και των κινήσεων είναι τα στοιχεία εκείνα τα οποία θα διαμορφώσουν το περιβάλλον και την οργανωσιακή κουλτούρα που θα ευνοήσουν τη δημιουργικότητα. Σε ορισμένες περιπτώσεις παρατηρείται ένας συνδυασμός των δύο περιπτώσεων. Για παράδειγμα, ο βραβευμένος Ιάπωνας αρχιτέκτονας Tadao Ando τονίζει ότι είναι αναγκαίο να υπάρχει η ελευθερία να εξερευνηθούν οι δυνατότητες που προσφέρει ο συνδυασμός του διαισθητικού και του παράλογου με την πειθαρχία που απαιτούν η μηχανική και ο δομικός σχεδιασμός (Royal Academy of Arts, 2013).

Ρόλοι διοίκησης

Όπως περιγράφει ο Mintzberg (1989), ο ρόλος είναι ένα σύνολο συγκεκριμένων εργασιών που εκτελεί ένα άτομο, οι οποίες συνδέονται με τη θέση που κατέχει. Οι ρόλοι έχουν στόχευση προς το εσωτερικό του οργανισμού, αλλά και προς το εξωτερικό του περιβάλλον. Υπάρχουν τρεις ευρείες κατηγορίες ρόλων:

- διαπροσωπικοί
- πληροφοριακοί
- λήψης αποφάσεων

Διαπροσωπικοί ρόλοι

Τα διοικητικά στελέχη είναι επιφορτισμένα με διαπροσωπικούς ρόλους, στο πλαίσιο των οποίων συντονίζουν τους υπαλλήλους και αλληλεπιδρούν μαζί τους, ενώ ταυτόχρονα χαράσσουν την κατεύθυνση του οργανισμού. Οι τρεις βασικοί ρόλοι μέσα σε έναν οργανισμό είναι ο ρόλος του συμβόλου (figurehead), του ηγέτη (leader) και του ενδιάμεσου (liaison).

Ο ρόλος του συμβόλου

Το σύμβολο αντιπροσωπεύει τον οργανισμό και αυτά που επιδιώκει να επιτύχει. Αυτός ο ρόλος απαιτεί τα διοικητικά στελέχη που τον έχουν να είναι ορατά

ΣΥΝΤΟΜΗ ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ 1.1: ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΑΣ Αποτελεσματικές βασικές δεξιότητες διοίκησης στην Grupo Dex

Η Grupo Dex είναι μία διεθνής συμβουλευτική εταιρεία που ειδικεύεται στην παροχή υπηρεσιών σε ιδιωτικές επιχειρήσεις και φορείς της δημόσιας διοίκησης σχετικά με ευρωπαϊκά ζητήματα, στρατηγικό σχεδιασμό, τοπική ανάπτυξη και διεθνείς οικονομικές και θεσμικές σχέσεις. Ιδρύθηκε το 1997 με έδρα τη Χιχόν (Gijón), στην περιοχή Αστούριας (Asturias) της Βόρειας Ισπανίας, και έχει παρουσία σε πέντε ακόμη χώρες. Η εταιρεία έχει μια χαλαρή δομή που επιτρέπει τη μεγιστοποίηση της ανταγωνιστικότητάς της μέσω της διάδοσης εξειδίκευσης και γνώσης στο εσωτερικό της, εντός μιας διεπιστημονικής ομάδας οικονομολόγων, νομικών και ειδικών στις διεθνείς σχέσεις. Ο όμιλος απαρτίζεται από τα εξής τέσσερα κυρίως τμήματα: Dex, I + Dex, Dex Europe και Dex Central Europe.

Ο ιδρυτικός εταίρος και διευθύνων σύμβουλος (CEO) Fernando Mendez Navia συμμετείχε στον ορισμό της στρατηγικής κατεύθυνσης της εταιρείας και στη διαχείριση της ανάπτυξης προσωπικού σε μια πληθώρα έργων που έχει αναλάβει η εταιρεία στο χαρτοφυλάκιό της. Σύμφωνα με τον ίδιο, στις πιο σημαντικές του δεξιότητες συγκαταλέγονται αυτές της διαπραγματεύσεως, της κατανόησης διαφορετικών πολιτισμικών χαρακτηριστικών, των καινοτόμων προσεγγίσεων στην επίλυση προβλημάτων, της ευελιξίας και τη προσαρμοστικότητα. Έχει δηλώσει ότι «είναι απαραίτητο να έχει κανείς δεξιότητες σε διάφορες πτυχές που χαρακτηρίζουν την επιχειρηματικότητα και την οικοδόμηση σχέσεων στο σύγχρονο περιβάλλον. Η ευελιξία είναι το κλειδί σε πολλές καταστάσεις που απαιτούν την επίλυση προβλημάτων, καθώς και εν όψει των ευκαιριών που προκύπτουν ούτως ή άλλως στο πλαίσιο της λειτουργίας μιας επιχείρησης όπως η δική μας. Λαμβάνουμε υπόψη την ευελιξία κατά την αναζήτηση, επιλογή και πρόσληψη προσωπικού, ώστε να είμαστε σε θέση να αξιοποιήσουμε τις δεξιότητες των εν δυνάμει εργαζομένων με πολλούς διαφορετικούς τρόπους». Από αυτές ακριβώς τις δεξιότητες προκύπτει το πλεονέκτημα της Grupo Dex στον στίβο του ανταγωνισμού των έργων διεθνούς συνεργασίας και των έργων που χρηματοδοτούνται από την ΕΕ. Στον κλάδο μέσα στον οποίο ανταγωνίζεται η Grupo Dex, είναι σημαντικό το προσωπικό να κατέχει και να είναι σε θέση να χρησιμοποιεί όλες αυτές τις δεξιότητες και τα χαρακτηριστικά. Ο Fernando δίνει ένα παράδειγμα που εξηγεί γιατί είναι σημαντική η ευελιξία, δηλώνοντας ότι «κατά τη διαχείριση ενός έργου χρηματοδοτούμενου από την ΕΕ υπάρχει συνήθως μεγάλος αριθμός διεθνών συνεργατών που συγκροτούν την ομάδα του

έργου, καθένας από τους οποίους έχει τον δικό του τρόπο εργασίας, τους δικούς του πολιτισμικούς κανόνες, τη δική του γλώσσα και τις δικές του προσδοκίες για τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα. Είναι σημαντικό για την Dex, καθώς και για τους συνεργάτες και τους πελάτες μας, να είμαστε σε θέση να ανταποκρινόμαστε στις προκλήσεις που παρουσιάζει αυτή η συνθήκη». Ένας βασικός ρόλος του προσωπικού της Dex είναι η διαχείριση της πολιτισμικής διαφορετικότητας της ομάδας, ώστε οι διαφορετικές δεξιότητες και η διαφορετική εμπειρία καθενός από τους συνεργάτες να αξιοποιούνται με τον καλύτερο τρόπο για την επιτυχία του έργου και τα προβλήματα που δημιουργούνται λόγω παρεξηγήσεων, ερμηνειών και προσδοκιών να επιλύονται με τρόπο που διασφαλίζει τη συνέχεια του έργου και την πρόοδο προς την επιτυχή ολοκλήρωσή του.

Η κατανόηση των πολιτισμικών χαρακτηριστικών πρέπει να συνοδεύεται από τεχνικές δεξιότητες κατανόησης των μηχανισμών χρηματοδότησης, δηλαδή των κανονισμών, των κατευθυντήριων γραμμών και των διαδικασιών που τους διέπουν. Ο Fernando αναγνωρίζει τη σημασία της γνώσης και της επίγνωσης στον οργανισμό. Εξηγεί ότι «πρέπει να μπορούμε να επιδεικνύουμε υπεροχή γνώσης και εξειδίκευσης στο πεδίο μας για να διατηρούμε την εμπιστοσύνη των συνεργατών και των πελατών μας. Αυτό δημιουργεί την αξία για έναν οργανισμό όπως η Dex». Οι συνεργάτες της Grupo Dex βασίζονται στην εταιρεία για την παροχή καθοδήγησης σε έργα που σχετίζονται με δαπάνες προϋπολογισμού, οικονομικούς ελέγχους, εταιρικές συμφωνίες, με τη διοίκηση και άλλες δραστηριότητες. Αυτή η τεχνική πτυχή των υπηρεσιών που παρέχει η εταιρεία προσφέρει πραγματική προστιθέμενη αξία στους συνεργάτες και τους πελάτες της, και η ανάπτυξη της εταιρείας κατά την τελευταία περίπου δεκαετία οφείλεται στην εξειδίκευση που διαθέτει. Ένα μεγάλο μέρος της επιτυχίας της Grupo Dex μπορεί να αποδοθεί στην ικανότητα της διοίκησής της να ελέγχει και να συντονίζει αποτελεσματικά τρέχοντα έργα (λειτουργικό επίπεδο), καταρτίζοντας ταυτόχρονα σχέδια για το μέλλον (στρατηγικό επίπεδο). Αυτό το τελευταίο χαρακτηριστικό απαιτεί τη χρήση εμπειρίας και κρίσης για να εκτιμηθεί πώς μπορεί να διαμορφωθεί μελλοντικά η ΕΕ ως εμπορική και οικονομική οντότητα, και ποιες ευκαιρίες ενδέχεται να προκύψουν. Για να γίνουν κατανοητές βαθύτερα αυτές οι εξελίξεις, το προσωπικό της Grupo Dex αξιοποιεί αποτελεσματικά δεξιότητες διαπροσωπικής επικοινωνίας για τη δικτύωσή του σε πανευρωπαϊκό επίπεδο, για τη σύναψη στρατηγικών

εταιρικών συμφωνιών και για την εδραίωση της παρουσίας της εταιρείας σε σημαντικά θεσμικά κέντρα λήψης αποφάσεων σε ολόκληρη την Ευρώπη.

Πηγή: www.grupodex.com

Θέμα συζήτησης

Μπορούν να αναγνωριστούν οι βασικές δεξιότητες που απαιτούνται για να χαρακτηριστεί πετυχημένο ένα διοικητικό στέλεχος;

Ερωτήσεις και ασκήσεις

- Επισκεφθείτε την ιστοσελίδα της Grupo Dex, επιλέξτε ένα έργο από το χαρτοφυλάκιο της εταιρείας και αξιολογήστε πώς μπορούν να εφαρμο-

στούν οι λειτουργίες της διοίκησης που συζητήθηκαν προηγουμένως σε αυτό το κεφάλαιο. Υπάρχουν λειτουργίες που έχουν πιο κεντρικό ρόλο σε σχέση με άλλες;

- Δώστε ένα παράδειγμα επιχειρησιακής διοίκησης και ένα παράδειγμα στρατηγικής διοίκησης στην Grupo Dex.

Διαδικτυακό Κέντρο Πόρων

Οι παρατηρήσεις του συγγραφέα σχετικά με αυτό το θέμα συζήτησης και τις ερωτήσεις είναι διαθέσιμες στο Διαδικτυακό Κέντρο Πόρων, στη διεύθυνση: www.oxfordtextbooks.co.uk/orc/combe1e/

σε βαθμό που να αναγνωρίζονται από τα ενδιαφερόμενα μέρη τα οποία σχετίζονται με την επιχείρηση ως σύμβολα του οργανισμού. Μερικές φορές, ο ρόλος του συμβόλου έχει προεκτάσεις στο μάρκετινγκ και στην προώθηση του οργανισμού και/ή των προϊόντων και υπηρεσιών του. Το σύμβολο χρησιμοποιεί τις διαπροσωπικές και επικοινωνιακές του δεξιότητες για να επιτελέσει αυτή τη λειτουργία (Lussier, 2008). Για παράδειγμα, ο ρόλος του Richard Branson ως επικεφαλής του ομίλου Virgin δεν περιορίζεται στην αίθουσα συνεδρίασης του διοικητικού συμβουλίου, αλλά ενσωματώνει ρόλους που έχουν σχέση με τις λειτουργίες μάρκετινγκ και διαφήμισης του οργανισμού. Η εικόνα και η προσωπικότητα του Branson χρησιμοποιείται ως σύμβολο του τι πρεσβεύει ο οργανισμός και πώς αντιλαμβάνεται τον εαυτό του. Σε άλλες περιπτώσεις, το σύμβολο μπορεί να αναλάβει θέση εξουσίας που επεκτείνεται στην ευρύτερη κοινότητα. Για παράδειγμα, πολλοί πρόεδροι προσπαθούν στο πλαίσιο του ρόλου τους ως συμβόλου ενός οργανισμού να επηρεάσουν τη διαμόρφωση κυβερνητικών πολιτικών ή ρυθμιστικών πλαισίων ή ακόμα και του κλάδου στον οποίο ανήκουν.

Ο ρόλος του ηγέτη

Ο ρόλος του ηγέτη περιλαμβάνει μεγάλο εύρος ρόλων, καθώς ενσωματώνει πολλές διαφορετικές δραστηριότητες. Ο John Adair (2006), καταξιωμένος συγγραφέας, ειδικός σε θέματα ηγεσίας, σημειώνει ότι ο ρόλος του ηγέτη μπορεί να περικλείει τη δημιουργία κινήτρων και τη λειτουργία του ίδιου ως πηγής έμπνευσης και ενθάρρυνσης για τους άλλους. Οι ηγέτες πρέπει να επιδεικνύουν ιδιότητες που οι άλλοι θαυμάζουν και επιδιώκουν να μιμηθούν ή να είναι πρόσωπα, τα οποία, μέσα από την ισχύ του χα-

ρακτήρα και της προσωπικότητάς τους, μπορούν να πείθουν τους άλλους να αποδέχονται και να ενστερνίζονται τις απόψεις τους σχετικά με το όραμα και την αποστολή του οργανισμού που εκπροσωπούν. Όπως επισημάνθηκε προηγουμένως, η ηγεσία δεν ταυτίζεται με τη διοίκηση. Δεν υπάρχει συναίνεση σχετικά με το τι είναι αυτό που συνιστά έναν αποτελεσματικό ηγέτη, όσον αφορά τις δεξιότητες και τα χαρακτηριστικά που είναι αναγκαία για την προσέλκυση και την άσκηση επιρροής στα άτομα, αλλά είναι γεγονός ότι η ηγεσία κρίνεται από τον βαθμό στον οποίο είναι ικανή να συγκεντρώνει άτομα που να υποστηρίζουν τις ιδέες και τους στόχους της. Σε αντίθεση με τις πρακτικές διοίκησης, η ηγεσία δεν είναι κάτι που μπορεί να διδαχθεί, καθώς περιλαμβάνει πάντα και έμφυτα χαρακτηριστικά ή χαρακτηριστικά που διαμορφώνονται κατά τα πρώτα έτη της ανάπτυξης του ατόμου, όπως το χάρισμα και η προσωπικότητα. Όλοι οι οργανισμοί χρειάζονται κάποια μορφή ηγεσίας, είτε πρόκειται για την πατριαρχική φιγούρα σε μία μικρής κλίμακας οικογενειακή επιχείρηση είτε για τον επικεφαλής σε μία μεγάλης κλίμακας πολυεθνική επιχείρηση. Η αδυναμία άσκησης αποτελεσματικής ηγεσίας μπορεί να υπονομεύσει σοβαρά την αξιοπιστία ενός οργανισμού. Η κρίση που κλόνισε το BBC το 2012 είναι ένα παράδειγμα ακριβώς αυτής της περίπτωσης: ο νέος τότε Γενικός Διευθυντής George Entwistle δεν κατάφερε να θέσει υπό έλεγχο τα περιστατικά που αφορούσαν την κακή διαχείριση της κάλυψης κατηγοριών παιδικής κακοποίησης από τους ειδησεογραφικούς συντάκτες (Batty and Mitchell, 2012). Οι οργανισμοί αυτής της ακτινοβολίας χρειάζονται ισχυρή ηγεσία, ικανή να διαχειριστεί την πληθώρα διαφορετικών, περίπλοκων και πολιτικά ευαίσθητων καταστάσεων, που αποτελούν συχνό χαρακτηριστικό των δραστηριοτήτων τους.

Ο ρόλος του ενδιάμεσου

Τα διοικητικά στελέχη έχουν επίσης έναν ρόλο ενδιάμεσου, στο πλαίσιο του οποίου φέρνουν σε επαφή και συντονίζουν άτομα εντός και εκτός του οργανισμού για την επίτευξη των στόχων του (Mintzberg, 1989). Αυτός ο ρόλος σχετίζεται με τις δεξιότητες επικοινωνίας, δικτύωσης, διαπροσωπικής επαφής κ.λπ. Τα διοικητικά στελέχη πρέπει να κατανοήσουν τους τύπους σχέσεων που χρειάζεται να ενισχύσουν, ώστε να βοηθήσουν τον οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του. Αυτό ενδεχομένως να απαιτεί την επικοινωνία με μεγάλο αριθμό διαφορετικών ανθρώπων που εκπροσωπούν διάφορες ομάδες, όπως την κυβέρνηση, τα επαγγελματικά σωματεία, τις ενώσεις καταναλωτών, τους προμηθευτές, τους συνεργάτες, τις ρυθμιστικές αρχές του κλάδου κ.ο.κ. Ο ρόλος του συνδέσμου ανάμεσα στην κυβέρνηση και στα Μέσα Ενημέρωσης έχει εξελιχθεί σε επιφανή και αμφιλεγόμενη θέση. Η πρώην πρωθυπουργός του Ηνωμένου Βασιλείου Margaret Thatcher είχε εμπιστευθεί στον κυβερνητικό εκπρόσωπο Sir Bernard Ingham τον ρόλο του εκφραστή του στυλ διακυβέρνησής της και την παρουσίασή του στο ευρύτερο κοινό. Ο Alistair Campbell κατείχε αντίστοιχη θέση στην κυβέρνηση Blair, και ο ρόλος του και η σχέση του με τον πρωθυπουργό και τον Τύπο περιγράφονται στα ημερολόγιά του (Campbell, 2007). Και οι δύο κατανοούσαν τον τρόπο με τον οποίο μπορούσαν οι πολιτικές και το έργο της κυβέρνησης να παρουσιαστούν με θετικό τρόπο, παρόλο που η διάθεσή τους για αντιπαράθεση είχε συχνά το αντίθετο αποτέλεσμα. Σε έναν ρόλο συνδέσμου απαιτούνται διάφορες προσεγγίσεις για να αντιμετωπιστεί η πληθώρα διαφορετικών ανθρώπων που εμπλέκονται στα σχετικά καθήκοντα και τα διοικητικά στελέχη χρειάζεται να κατανοούν τις λεπτές πτυχές που καθορίζουν το στυλ επικοινωνίας το οποίο είναι κατάλληλο για καθεμιά από αυτές τις ομάδες ή τα άτομα. Όσο πιο αποτελεσματικά χρησιμοποιούν τα διοικητικά στελέχη αυτή τη δεξιότητα, τόσο μεγαλύτερα οφέλη μπορεί να έχει ο ρόλος του ενδιάμεσου για τον οργανισμό.

Πληροφοριακοί ρόλοι

Οι πληροφοριακοί ρόλοι σχετίζονται με εργασίες που είναι απαραίτητες για την απόκτηση και τη μετάδοση πληροφοριών αναφορικά με τη διοίκηση του οργανισμού. Οι τρεις βασικοί ρόλοι που επιτελούνται σε αυτό το πλαίσιο είναι αυτός της παρα-

κολούθησης (monitor), της διάχυσης (disseminator) και της εκπροσώπησης (spokesperson).

Παρακολούθηση

Ο ρόλος της παρακολούθησης απαιτεί από τα διοικητικά στελέχη την ανάλυση τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος, με στόχο τη λήψη πιο τεκμηριωμένων αποφάσεων (Mintzberg, 1979). Τα στελέχη αυτά είναι απαραίτητο να αποκτήσουν χαρακτηριστικά που θα τους επιτρέπουν να γνωρίζουν ποιες πληροφορίες θα πρέπει να αναζητούν, ώστε να συνεισφέρουν στη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού και του τομέα τους. Θα πρέπει επίσης να είναι σε θέση να εφαρμόζουν τεχνικές για την ερμηνεία των πληροφοριών αυτών μέσα στο πλαίσιο του περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργεί ο οργανισμός τους. Σε πολλές περιπτώσεις, η αποτελεσματική παρακολούθηση από την πλευρά της διοίκησης ενδέχεται να οδηγήσει τον οργανισμό στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, καθώς τα αποτελέσματα αυτής της παρακολούθησης πιθανώς να οδηγήσουν σε καλύτερη κατανόηση του είδους των ευκαιριών που μπορούν να αξιοποιηθούν και να βοηθήσουν στην πρόβλεψη αναδυόμενων απειλών, με στόχο την εφαρμογή σεναρίων για την αποσόβησή τους.

Διάχυση

Ο ρόλος της διάχυσης αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο τα διοικητικά στελέχη μπορούν να επηρεάσουν τις στάσεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων. Υπό πολλές έννοιες, δικαιολογημένα μπορεί να ισχυριστεί κανείς πως πρόκειται για την πιο σημαντική δεξιότητα από όλες (Adair, 2009). Αυτός ο ρόλος προϋποθέτει ανώτερες επικοινωνιακές ικανότητες, που τις περισσότερες φορές περιλαμβάνουν προφορικές και γραπτές δεξιότητες ή ακόμα και τη γλώσσα του σώματος. Εδώ, είναι σημαντικό τα διοικητικά στελέχη να κατανοούν ποια είναι τα κατάλληλα μέσα για τη διάδοση πληροφοριών. Για παράδειγμα, για ορισμένους τύπους επικοινωνίας πιο κατάλληλη είναι η διά ζώσης συνομιλία από ό,τι θα ήταν η χρήση κάποιου ηλεκτρονικού μέσου. Οι τηλεφωνικές επικοινωνίες μπορεί να φαίνονται χρήσιμες για την επιτάχυνση της ανταλλαγής πληροφοριών, αλλά η απουσία ορατής γλώσσας του σώματος δεν επιτρέπει στα διοικητικά στελέχη να γνωρίζουν τις αντιδράσεις του αποδέκτη του μηνύματός τους. Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης χρησιμοποιούνται ολοένα και περισσότερο στον χώρο

ΣΥΝΤΟΜΗ ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ 1.2.

Διοικώντας με στυλ και χάρισμα: η περίπτωση του Lee Iacocca

Ο ρόλος του συμβόλου ενός οργανισμού είναι μία από τις κορυφαίες θέσεις που μπορεί να κατακτήσει κανείς στα ανώτερα επίπεδα της διοίκησης και απαιτεί χαρακτηριστικά πέραν της τεχνικής γνώσης των διαδικασιών που μετατρέπουν τις εισροές σε εκροές. Πολύ περισσότερο, η αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη-συμβόλου έγκειται στον τρόπο με τον οποίο εκπροσωπεί τον οργανισμό, προωθεί ζητήματα και παρέχει καθοδήγηση, αναπτύσσει και προάγει το όραμα και τη στρατηγική του και επιδεικνύει ηγετική συμπεριφορά. Αυτό μπορεί να απαιτεί έναν συνδυασμό διαφορετικών χαρακτηριστικών, όπως είναι οι αναλυτικές δεξιότητες, η στρατηγική σκέψη, η ευφυΐα, η χαρισματική προσωπικότητα, το κίνητρο, η τόλμη, οι επικοινωνιακές δεξιότητες κ.ο.κ. Ελάχιστα από όσους βρίσκονται στις ανώτερες θέσεις της διοίκησης έχουν όλες αυτές τις ιδιότητες, ωστόσο ορισμένοι έχουν καταφέρει να αξιοποιήσουν κάποια από αυτά τα χαρακτηριστικά και να αλλάξουν ριζικά τα πράγματα στον οργανισμό που εκπροσωπούν.

Η έλλειψη χαρακτηριστικών ηγέτη στον επιχειρηματικό κόσμο της σύγχρονης Αμερικής αποτελεί τη βάση της έντονης κριτικής του Lee Iacocca σχετικά με τους λόγους που οδήγησαν στην οικονομική παρακμή της δεκαετίας του 2000 (Iacocca, 2008).

Ο Lee Iacocca, πρώην διευθύνων σύμβουλος της αμερικανικής αυτοκινητοβιομηχανίας Chrysler, είναι ίσως ένας από τους πιο διάσημους ηγέτες-σύμβολα ενός κορυφαίου οργανισμού. Ο κλάδος της αυτοκινητοβιομηχανίας στις ΗΠΑ βρισκόταν σε κρίση από τα τέλη της δεκαετίας του 1970, καθώς είχε να αντιμετωπίσει την άνοδο των τιμών των καυσίμων, δομικές αδυναμίες και έντονο ανταγωνισμό από τη Γερμανία και την Ιαπωνία. Ο Iacocca χρησιμοποίησε τις δεξιότητες στρατηγικής σκέψης του και την ισχυρή του προσωπικότητα για να εκτρέψει την Chrysler από την πορεία αβεβαιότητας στην οποία βρισκόταν. Αυτά τα δύο χαρακτηριστικά συνδυάστηκαν με εκπληκτική επιτυχία, καθώς ξεκίνησε να αποδομεί τις 32 επιχειρηματικές μονάδες που συγκροτούσαν τον οργανισμό για να διαμορφώσει μια απλούστερη και καταλληλότερη για τους σκοπούς του οργανισμού οργανωσιακή δομή. Η κίνηση αυτή στόχο είχε και την αναζωογόνηση της οργανωσιακής κουλτούρας του οργανισμού. Αυτό το σκέλος του σχεδίου προωθήθηκε και από την άσκηση των καθηκόντων του ίδιου του Iacocca ως συμβόλου του οργανισμού, καθώς η δυναμική του προσωπικότητα του εξασφάλιζε μεγάλη αναγνωρισιμότητα και επιρροή. Παρόλο που το αυταρχικό στυλ ηγεσίας του δεν θα ήταν κατάλληλο για όλες τις περιστάσεις και τα περιβάλλοντα,

στη συγκεκριμένη συγκυρία για την Chrysler ήταν το ιδανικό αντίδοτο για τη γενικευμένη δυσπραγία του οργανισμού. Η θέλησή του να δράσει αποτυπώνεται στην αυτοβιογραφία του, όπου περιγράφει ότι απέλυσε 33 από τους αντιπροέδρους του οργανισμού μέσα στα τρία πρώτα έτη της ηγεσίας του (Iacocca, 1986). Ο Iacocca αναζητούσε διοικητικά στελέχη που θα μπορούσαν να παρέχουν ένα απτό παράδειγμα σωστής ηγεσίας, ώστε ο θετικός τους αντίκτυπος να διαχέεται προς τη βάση του οργανισμού και να δημιουργεί μια νέα, θετική κουλτούρα στους εργαζόμενους. Δεν δίσταζε επίσης να προσεγγίζει τους ανθρώπους, καθώς, για παράδειγμα, έπεισε προσωπικό που εργαζόταν σε νευραλγικές θέσεις των ανταγωνιστών του να συνεργαστεί μαζί του στην Chrysler και να προωθήσει το πρόγραμμα αλλαγής που εφάρμοζε, αλλά ακόμα και να δώσει σε έναν από τους εκπροσώπους του σωματείου εργαζομένων θέση στο διοικητικό συμβούλιο. Ένα από τα σημαντικότερα επιτεύγματά του ήταν η αξιοποίηση των δεξιοτήτων και της δύναμης επιρροής του για να διαπραγματευθεί ένα δάνειο με χρηματοδότηση του Κογκρέσου, το οποίο απέτρεψε τη χρεοκοπία της Chrysler σε μία από τις χειρότερες στιγμές οικονομικής κρίσης που στιγμάτισε τον οργανισμό κατά τα πρώτα χρόνια της θητείας του ως διευθύνοντα σύμβουλο. Ο Iacocca είναι ένα από τα πολλά παραδείγματα αποτελεσματικών ηγετών-συμβόλων μέσα σε έναν οργανισμό, των οποίων η παρουσία, το χάρισμα και το επιχειρηματικό πνεύμα σημάδεψαν μια ολόκληρη εποχή. Άλλοι, όπως ο John D. Rockefeller (Standard Oil), ο Jack Welch (General Electric) και ο Steve Jobs (Apple) είχαν εξίσου μετασχηματιστικό αντίκτυπο στους οργανισμούς που εκπροσωπούσαν.

Πηγές:

Iacocca, L. (2008) *Where Have All The Leaders Gone*, New York, NY, Pocket Books.

Iacocca, L. (1986) *Iacocca: An Autobiography*, New York, NY, Bantam USA.

Θέμα συζήτησης

Είναι πάντα αναγκαίοι οι ηγέτες-σύμβολα ενός οργανισμού να διαθέτουν επιβλητική προσωπικότητα;

Ερωτήσεις και ασκήσεις

- Ο Lee Iacocca, παρόλο που επαινείται για τις δεξιότητες διοίκησης που διαθέτει, έχει δεχθεί και κριτική από ορισμένους σχολιαστές. Μελετήστε την καριέρα του και αξιολογήστε τις καταστάσεις στις οποίες αμφισβητήθηκε η κρίση του. Συμφωνείτε με αυτήν την κριτική;

- Επισκεφθείτε την ιστοσελίδα του Lee Iacocca και δείτε τον πίνακα αξιολόγησης ηγεσίας του (<http://www.leeiacocca.com/scoreboard/scoreboard.pdf>). Επιλέξτε έναν επιχειρηματία της σημερινής εποχής και αξιολογήστε τις δεξιότητες και το στυλ ηγεσίας του με βάση αυτά τα κριτήρια.

Διαδικτυακό Κέντρο Πόρων

Οι παρατηρήσεις του συγγραφέα σχετικά με αυτό το θέμα συζήτησης και τις ερωτήσεις είναι διαθέσιμες στο Διαδικτυακό Κέντρο Πόρων, στη διεύθυνση: www.oxfordtextbooks.co.uk/orc/combe1e/

εργασίας, όμως, ενώ κάποιοι εργαζόμενοι είναι εξοικειωμένοι με αυτά, για άλλους μπορεί να αποτελούν ένα ξένο σύστημα, το οποίο δεν μπορούν να χρησιμοποιήσουν με άνεση (Bennett et al., 2010). Οι εξελίξεις στις τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνίας (ICTs) έχουν διευρύνει το πεδίο πιθανών μέσων που μπορούν να χρησιμοποιούν τα διοικητικά στελέχη για να διαδίδουν πληροφορίες και πολλά από αυτά έχουν βελτιώσει αισθητά την παρουσίαση σημαντικών πληροφοριών σε μεμονωμένους εργαζόμενους ή ομάδες εργαζομένων. Για παράδειγμα, το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο είναι ένα πανταχού παρόν και αποτελεσματικό εργαλείο διάδοσης πληροφοριών, το οποίο δεν απαιτεί επισημότητα ούτε οπτικές αναφορές μεταξύ αποστολέα και παραλήπτη. Η αποτελεσματική διάδοση πληροφοριών απαιτεί την κατανόηση των κατάλληλων μέσων, την επιλογή του κατάλληλου τόνου και τον λεπτό χειρισμό των νοημάτων της επικοινωνίας.

Εκπροσώπηση

Οι οργανισμοί δεν υπάρχουν απομονωμένοι από την ευρύτερη κοινότητα και συνεπώς είναι απαραίτητο για έναν ηγέτη-σύμβολο να ενεργεί ως εκπρόσωπος του οργανισμού. Αυτός ο ρόλος συνδέεται με τον ρόλο του ενδιάμεσου που περιγράφεται παραπάνω. Συνήθως περιλαμβάνει, μεταξύ άλλων, την επικοινωνία με τα Μέσα Ενημέρωσης, τις ενώσεις εκπροσώπων καταναλωτών, τα κλαδικά και επαγγελματικά σωματεία, τους φορείς της δημόσιας διοίκησης, τα πανεπιστήμια και άλλα ιδρύματα εκπαίδευσης και κατάρτισης. Ο ρόλος αυτός βασίζεται σε ανώτερου επιπέδου επικοινωνιακές δεξιότητες που μπορούν να τελειοποιηθούν μακροπρόθεσμα μέσω εμπειρίας και εκπαίδευσης (Hartvigsen, 2007). Είναι ζωτικής σημασίας τα διοικητικά στελέχη να διαθέτουν την ικανότητα να μεταδώσουν το μήνυμα της αποστολής και των στόχων του οργανισμού που εκπροσωπούν με θετικό αλλά και ρεαλιστικό τρόπο. Είναι πιθανόν τα διοικητικά στελέχη να αντιμετωπίζουν συχνά καταστάσεις ή γεγονότα που απαιτούν από τον οργανισμό να αντιδράσει, όπως περιπτώσεις διενέξεων εντός του κλάδου ή περιστατικά που προ-

καλούν ανησυχία για την υγεία και την ασφάλεια των καταναλωτών. Εδώ, ο ρόλος του εκπροσώπου αποτελεί το βασικό όχημα μεταφοράς πληροφοριών από το εσωτερικό του οργανισμού προς το εξωτερικό περιβάλλον. Δεν είναι όλα τα διοικητικά στελέχη ικανά σε αυτή την πτυχή της δουλειάς, ωστόσο υπάρχουν συχνά μέλη του προσωπικού των οποίων τα καθήκοντα περιλαμβάνουν τον ρόλο του εκπροσώπου του οργανισμού στα Μέσα.

Ρόλοι λήψης αποφάσεων

Οι ρόλοι λήψης αποφάσεων σχετίζονται με τις μεθόδους που χρησιμοποιούν τα διοικητικά στελέχη για να χαράξουν στρατηγική και να αξιοποιήσουν τους πόρους για την επίτευξη στόχων. Η λήψη αποφάσεων συζητείται πιο αναλυτικά στο Έβδομο Κεφάλαιο, αλλά αξίζει να σημειωθεί εδώ ότι αυτός ο ρόλος είναι μία από τις σημαντικότερες πτυχές της διοίκησης. Τα διοικητικά στελέχη καλούνται να λαμβάνουν αποφάσεις σε καθημερινή βάση, για την αποτελεσματική διεκπεραίωση των οποίων απαιτείται ένα εύρος δεξιοτήτων και χαρακτηριστικών. Για τη διαχείριση των εν δυνάμει σύνθετων παραγόντων που επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων, ο Teale (Teale et al., 2003) δίνει έμφαση στη συνεκτική προσέγγιση. Ορισμένες αποφάσεις έχουν επιχειρησιακό χαρακτήρα και μπορούν να τεκμηριωθούν μόνο βάσει προηγούμενων πρακτικών και περιστατικών, διαδικασιών ή εμπειρίας. Άλλες έχουν και μια στρατηγική διάσταση που απαιτεί πιο αναλυτικές και διαισθητικές δεξιότητες, πέρα από την εμπειρία και τη γνώση. Σε κάθε περίπτωση, τα διοικητικά στελέχη πρέπει να αποπνέουν αυτοπεποίθηση κατά τη λήψη αποφάσεων, ώστε οι γύρω τους να αισθάνονται ότι έχουν τον έλεγχο του περιβάλλοντός τους και να μπορούν να προβάλλουν τον ηγετικό τους ρόλο (Boyatzis, 1982).

Το στυλ λήψης αποφάσεων διαφέρει αισθητά μεταξύ των στελεχών. Ορισμένοι πιθανώς υιοθετούν μια προσέγγιση που προωθεί την ισότητα, στο πλαίσιο της οποίας επιτρέπουν στους υφισταμένους να έχουν λόγο στη διαδικασία, ενώ άλλοι μπορεί να έχουν ένα πιο επιβλητικό στυλ και να λαμβάνουν

αποφάσεις εντελώς ανεξάρτητα από οποιονδήποτε άλλον. Πολύ συχνά η αποτελεσματικότητα της λήψης αποφάσεων εξαρτάται τόσο από τον τρόπο που γνωστοποιούνται οι αποφάσεις όσο και από την ίδια τους τη φύση. Εάν αυτοί που επηρεάζονται από την απόφαση κατανοούν τους λόγους για τους οποίους λαμβάνεται και τους τρόπους με τους οποίους θα υλοποιηθεί, είναι πιθανότερο αυτή να εκληφθεί θετικά. Η ελλιπής ενημέρωση για τη διαδικασία λήψης αποφάσεων ενδέχεται να αποξενώσει τους εργαζόμενους, να οδηγήσει σε προβληματική υλοποίηση των απαιτούμενων ενεργειών και να διακινδυνεύσει την απόδοση, κλονίζοντας παράλληλα την εμπιστοσύνη και την αξιοπιστία που οι εργαζόμενοι ζητούν στα πρόσωπα των προϊσταμένων τους.

Ο ρόλος του επιχειρηματία

Στον ιδιωτικό τομέα, τα διοικητικά στελέχη χρειάζεται να είναι σε θέση να επιλέγουν τα νέα έργα ή τις δραστηριότητες με τα οποία θα ξεκινήσουν ή στα οποία θα επενδύσουν με στόχο τη δημιουργία κέρδους. Το επιχειρηματικό πνεύμα διαδραματίζει κεντρικό ρόλο στην επιτυχία ή την αποτυχία των εταιρειών. Ο Schumpeter (1949) πίστευε πως η επιχειρηματική λειτουργία αποτελεί παράγοντα που προωθεί την αλλαγή, η οποία γεννά έναν νέο συνδυασμό των μέσων παραγωγής. Οι Stevenson και Jarillo (1990) παρουσιάζουν ένα χρήσιμο υπόδειγμα επιχειρηματικότητας που προσδιορίζει τους σημαντικότερους παράγοντες οι οποίοι προάγουν αυτήν την πτυχή της διοίκησης. Στους παράγοντες αυτούς συγκαταλέγονται ο προσανατολισμός του οργανισμού, που αφορά τη στρατηγική, τους πόρους και τη μεγέθυνσή του, καθώς και οι τύποι ανταμοιβής, η επιχειρηματική κουλτούρα και η διοικητική δομή. Ακόμη και στον δημόσιο τομέα διαφαίνεται η εντεινόμενη ανάγκη για καινοτομία και επιχειρηματικότητα εκ μέρους των διοικητικών στελεχών όσον αφορά την αξιοποίηση των πόρων, τη δημιουργία ικανοτήτων και την εκμετάλλευση ευκαιριών για τη βελτίωση των υπηρεσιών και της αποδοτικότητας (Kearny et al., 2010). Η ικανότητα κατανόησης, επεξεργασίας και αξιολόγησης των κινδύνων βρίσκεται στον πυρήνα της επιχειρηματικής συμπεριφοράς και τα διοικητικά στελέχη πρέπει να είναι σε θέση να υπολογίζουν τα αναμενόμενα κέρδη των επενδύσεων σε πολλές πτυχές της επιχειρηματικής δραστηριότητας, όπως στα χρηματοοικονομικά, στο ανθρώπινο δυναμικό, στη δημιουργία σχέσεων, στο μάρκετινγκ, στα logistics (αποθήκευση και διανομή) κ.ο.κ. Θα μπορούσε, λοιπόν, να ισχυριστεί κανείς

πως το επιχειρηματικό πνεύμα ενός ηγετικού στελέχους της διοίκησης είναι το στοιχείο εκείνο από το οποίο εξαρτάται η κατάκτηση ή όχι του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σε αυτό το βιβλίο παρατίθεται μια σειρά από παραδείγματα και περιπτώσεις όπου το επιχειρηματικό πνεύμα διαπνέει τις ενέργειες των διοικητικών στελεχών. Προσωπικότητες όπως ο Steve Jobs, ο Bill Gates, ο Sir Alan Sugar, ο Sir Richard Branson και άλλοι έχουν στηρίξει την επιτυχία τους στο επιχειρηματικό πνεύμα.

Ο ρόλος του διαχειριστή κρίσεων

Οι οργανισμοί λειτουργούν μέσα σε δυναμικά και συχνά απρόβλεπτα περιβάλλοντα. Οι συνεχείς αλλαγές απαιτούν από τα διοικητικά στελέχη να αναλαμβάνουν την ευθύνη για τη διαχείριση των διάφορων μορφών κρίσεων που μπορεί να πλήξουν τον οργανισμό. Αυτές ενδέχεται να περιλαμβάνουν κρίσεις όπως τις διενέξεις εντός του κλάδου ή την πολιτική αλλαγή σε χώρες όπου βρίσκονται οι προμηθευτές τους, τεχνικά προβλήματα στην παραγωγή, τις επιπτώσεις προτεινόμενων αλλαγών στους κανονισμούς του κλάδου ή τις συνέπειες για την εικόνα του οργανισμού εξαιτίας παραπόνων των πελατών. Η Fearn-Banks (2010) εξετάζει ορισμένες περιπτώσεις διαχείρισης κρίσεων στην πράξη. Τα διοικητικά στελέχη πρέπει να είναι σε θέση να αντιμετωπίζουν τέτοιες κρίσεις και ανάλογα περιστατικά που απειλούν την απρόσκοπτη λειτουργία των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Στις περισσότερες περιπτώσεις, αυτές οι κρίσεις έχουν βραχυπρόθεσμες επιπτώσεις που απαιτούν από τα διοικητικά στελέχη να λάβουν μέτρα για διόρθωση της κατάστασης (για παράδειγμα, οι μηχανικοί πρέπει να είναι σε θέση να επιδιορθώσουν προβλήματα στη γραμμή παραγωγής). Όπου οι επιπτώσεις έχουν αντίκτυπο στους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού, τα διοικητικά στελέχη χρειάζεται να λάβουν μέτρα για τον περιορισμό των χειρότερων επιπτώσεων, φροντίζοντας παράλληλα να μην παρεκκλίνουν από τη στρατηγική του πορεία. Θα έπρεπε να μεσολαβήσει ένα βιβλικών διαστάσεων γεγονός, ώστε τα διοικητικά στελέχη να αναγκαστούν να εγκαταλείψουν εξ ολοκλήρου μια στρατηγική. Συνήθως αυτό που καλούνται να κάνουν είναι να προσαρμόσουν ορισμένες πτυχές της στρατηγικής για να αντιμετωπιστούν οι επιπτώσεις της κρίσης. Αυτό αποδεικνύει και η περίπτωση του Παγκόσμιου Κέντρου Εμπορίου, που εξετάζεται στο Κεφάλαιο 3, καθώς δείχνει πόσοι από τους οργανισμούς που επλήγησαν άμεσα από τις τρομοκρατικές επιθέσεις

της 11ης Σεπτεμβρίου στους Δίδυμους Πύργους κατάφεραν να συνεχίσουν τις δραστηριότητές τους, διατηρώντας τη στρατηγική τους εστίαση, χάρη στα σενάρια αντιμετώπισης ενδεχόμενων γεγονότων που είχαν προβλέψει.

Ο ρόλος του διαχειριστή πόρων

Ένας από τους πλέον φορτισμένους πολιτικά ρόλους, που έχουν να αντιμετωπίσουν τα διοικητικά στελέχη, είναι αυτός του διαχειριστή πόρων, στο πλαίσιο του οποίου καλούνται να καταναείμουν χρηματοοικονομικούς, ανθρώπινους, κεφαλαιακούς και άλλους πόρους μεταξύ των λειτουργιών του οργανισμού. Εδώ είναι πιθανόν να ανακύπτουν αντικρουόμενες ανάγκες για πόρους, οι οποίες μπορεί να οδηγήσουν σε εντάσεις και διενέξεις (Kramer, 1989). Συνεπώς, τα διοικητικά στελέχη χρειάζεται να έχουν και κάποιες δεξιότητες διπλωμάτη και πολιτικού για να διαχειριστούν την κατανομή των πόρων. Στην προσπάθειά τους για ίση αντιμετώπιση όλων των μερών, είναι σημαντικό τα διοικητικά στελέχη να εξετάσουν στρατηγικά τους πόρους και να τους διοχετεύσουν στους τομείς που υποστηρίζουν με τον καλύτερο τρόπο τους τακτικούς στόχους του οργανισμού. Αυτή η πρακτική μπορεί να μη γίνεται αρεστή σε ορισμένους από τους εν λόγω τομείς, αλλά συμβάλλει στη διασφάλιση της μακροπρόθεσμης βιωσιμότητας και απόδοσης του οργανισμού. Και πάλι, η αποτελεσματική επικοινωνία μπορεί να εξομαλύνει τη διαδικασία κατανομής πόρων, παρέχοντας ένα ξεκάθαρο σκεπτικό για τις αποφάσεις επάνω στις οποίες βασίζεται.

Ο ρόλος του διαπραγματευτή

Οι ρόλοι του διαχειριστή πόρων και του διαχειριστή κρίσεων ενέχουν και μια πτυχή διαπραγμάτευσης μεταξύ των αντίστοιχων διοικητικών στελεχών αφενός, και των εκάστοτε ενδιαφερόμενων μερών αφετέρου, στα οποία περιλαμβάνονται σωματεία, εργαζόμενοι, εκπρόσωποι του κλάδου, ρυθμιστικές αρχές, εταίροι κ.λπ. Τα διοικητικά στελέχη χρειάζονται τις κατάλληλες διαπραγματευτικές δεξιότητες για κάθε ένα από αυτά τα ενδιαφερόμενα μέρη και θα πρέπει, κάθε φορά, να προσπαθούν να βρουν μια λύση που δεν θα θέτει σε κίνδυνο τους μακροπρόθεσμους στόχους του οργανισμού. Ο Cohen (2002) κάνει μια ενδιαφέρουσα ανάλυση των πιο σημαντικών δεξιοτήτων διαπραγμάτευσης για τα διοικητικά στελέχη, τα οποία, σε ορισμένες περιπτώσεις, μπορεί να κρίνουν ότι είναι απαραίτητο να υποχω-

ρήσουν σε κάποια αιτήματα, ενώ σε άλλες να παραμείνουν αμετακίνητα στην αρχική τους θέση. Το σημαντικότερο για ένα διοικητικό στέλεχος κατά τη διάρκεια μιας διαπραγμάτευσης είναι να ακούει τα αιτήματα που διατυπώνονται, φροντίζοντας να βρεθεί μια λύση η οποία αφενός δεν θα βλάπτει την ικανότητα του οργανισμού να επιτύχει τους στόχους απόδοσης που έχουν τεθεί, αφετέρου δεν θα υπονομεύει τις υπάρχουσες σχέσεις που συμβάλλουν στην επίτευξη αυτών των στόχων. Η διαπραγμάτευση είναι απαραίτητη για τη διασφάλιση ενός επιπέδου αρμονίας που επιτρέπει στους εργαζόμενους να παραμένουν αφοσιωμένοι στις επιδιώξεις του οργανισμού (Laborde, 1995). Αυτό μπορεί να αποδειχθεί δύσκολο όταν υπάρχουν ομάδες εντός του οργανισμού οι οποίες ανταγωνίζονται και συγκρούονται μεταξύ τους, καθώς επιδιώκουν διαφορετικούς στόχους η καθεμία. Παρ' όλα αυτά, ο αντίκτυπος που έχουν αυτές οι διαμάχες δεν θα έχει καταστροφικές επιπτώσεις για τον οργανισμό, εάν τα διοικητικά στελέχη έχουν φροντίσει να δημιουργήσουν καλές σχέσεις εργασίας και είναι σε θέση να χρησιμοποιήσουν τις σωστές επικοινωνιακές και διαπραγματευτικές δεξιότητες, όπως αποδεικνύει το παράδειγμα του Lee Iacocca που εξετάζεται στη σύντομη μελέτη περίπτωσης 1.2.

Επίπεδα διοίκησης

Οργανισμοί με διαφορετικά μεγέθη και δομές έχουν διαφορετικά επίπεδα διοίκησης (Smith, 2007). Παραδοσιακά, οι οργανισμοί στηρίζονταν σε μια ιεραρχία σαφώς καθορισμένων επιπέδων διοίκησης, καθένα από τα οποία χαρακτηριζόταν από το δικό του εύρος ελέγχου, τις δικές του αρμοδιότητες και τους δικούς του ρόλους. Σε πολλούς σύγχρονους οργανισμούς, αυτή η δομή έχει αντικατασταθεί από έναν πιο οριζόντιο σχεδιασμό με λιγότερα επίπεδα διοίκησης και μια προσέγγιση με έμφαση στην ίση μεταχείριση κατά τη λήψη αποφάσεων στις διάφορες λειτουργίες του οργανισμού. Η οργανωσιακή δομή εξετάζεται πιο αναλυτικά στο Κεφάλαιο 11. Εδώ, θα χρειαστεί απλώς να αναφέρουμε τα τρία επίπεδα διοίκησης που εντοπίζονται σε μεγάλο αριθμό οργανισμών. Τα τρία σημαντικότερα επίπεδα διοίκησης απεικονίζονται στο Σχήμα 1.1.

Ανώτερο επίπεδο διοίκησης

Στην κορυφή του οργανισμού βρίσκεται το ανώτερο ή εκτελεστικό επίπεδο. Τα διοικητικά στελέχη αυτού του επιπέδου είναι υπεύθυνα για την απόδο-