

ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

Π.Μ.Σ. Οργανωτικής και οικονομικής ψυχολογίας



ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΜΑΝΑΤΖΕΡ ΣΤΙΣ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ

Επιβλέπων Καθηγητής : κ. ΑΛΕΞΙΑΣ Γ.

Φοιτήτρια : ΔΗΜΙΖΑ ΡΟΥΜΠΙΝΗ

AM 0600M006

ΑΘΗΝΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ 2004



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

I. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
Η έννοια της οργάνωσης	2
- Τα στοιχεία της οργάνωσης σύμφωνα με τον Scott.	
- Τα στοιχεία της οργάνωσης σύμφωνα με τον Hall.	
Μάνατζερ	6
- Σχεδιασμός	
- Οργάνωση	
- Διεύθυνση	
- Έλεγχος	
Επίπεδα μάνατζερ	10
- Μάνατζερ πρώτης γραμμής (<i>First Line Managers</i>)	
- Μεσαίοι μάνατζερ (<i>Middle Managers</i>)	
- Ανώτατη διοίκηση (<i>Top Managers</i>)	
Μάνατζμεντ – Μια δυναμική διαδικασία	12
- Επικοινωνία	
- Σχεδιασμός	
- Διαχείριση ομαδικής εργασίας	
- Στρατηγική δράση	
- Τεχνολογική και παγκόσμια επίγνωση	
II. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	22
Παραδοσιακή θεωρία διοίκησης (<i>Traditional Management</i>)	25
- Γραφειοκρατική διοίκηση	
- Επιστημονική διοίκηση	
- Διαχειριστική διοίκηση	
Συμπεριφοριστικές θεωρίες διοίκησης (<i>Behavioral Management</i>)	39
- Η συνεισφορά της Follett	
- Η συνεισφορά του Barnard	
- Elton Mayo και τα πειράματα στο Hawthorne	

Συστημική θεωρία διοίκησης (Systems Management)	42
- Συστημικές έννοιες	
- Τύποι και επίπεδα συστημάτων	
- Ποσοτικές τεχνικές	
Προσέγγιση της εξάρτησης (Contigency Management)	49
- Εξαρτώμενες μεταβλητές	
Ποιοτική προσέγγιση (Quality Management)	52
- Η διαδικασία του ποιοτικού ελέγχου	
III. ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΔΟΜΕΣ	56
Στοιχεία της οργανωτικής δομής	58
- Εξειδίκευση	
- Τυποποίηση	
- Συντονισμός	
- Εξουσία	
Τμηματοποίηση	62
- Λειτουργική τμηματοποίηση	
- Γεωγραφική τμηματοποίηση	
- Τμηματοποίηση κατά προϊόν ή κατά υπηρεσία	
- Τμηματοποίηση κατά πελάτη	
Συντονισμός	66
- Αρχή της ενότητας της διοίκησης	
- Αρχή της διοικητικής κλίμακας	
- Αρχή εδρους ελέγχου	
Εξουσία	69
- Υπευθυνότητα	
- Ευθύνη	
- Μεταβίβαση εξουσίας	
- Συγκέντρωση και αποκέντρωση εξουσίας	
- Γραμμική και επιτελική εξουσία	
Ιδεατές οργανωτικές δομές και ο ρόλος των μανάτζερ σύμφωνα με τον Mintzberg	75

IV. Η ΑΝΑΔΟΜΗΣΗ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ.....80

- *Αλλαγές στο εργατικό δυναμικό*

- *Αλλαγές στην τεχνολογία*

- *Παγκοσμιοποίηση*

V. ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΔΟΜΕΣ.....90

- *Πολυδιάστατες οργανώσεις*

- *Δικτυακές οργανώσεις*

- *Δομητικές οργανώσεις*

VI. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΜΑΝΑΤΖΕΡ ΣΤΙΣ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ.....95

ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....109

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΑΡΑΠΟΜΠΕΣ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Παλαιότερα ήταν πολύ πιο εύκολο να καθοριστεί ποιοι ήταν οι μάνατζερ σε μια οργάνωση : ήταν τα οργανωτικά εκείνα μέλη που έδιναν εντολές στα υπόλοιπα τι να κάνουν και πώς να το κάνουν. Εξίσου εύκολη ήταν η διάκριση μεταξύ των καθηκόντων των μάνατζερ και αυτών των μη διοικητικών μελών (non managerial employees) : οι μάνατζερ ήταν αυτοί που ασχολούνταν άμεσα με μια εργασία και δεν ανέφεραν σε κανέναν, ενώ τα υπόλοιπα μέλη της οργάνωσης απλώς εκτελούσαν τις εντολές τους. Χαρακτηριστικός ως προς την αντίληψη αυτή είναι ο ορισμός που διατύπωσε το 1979 ο Πρόεδρος του Αμερικανικού Συνδέσμου Μάνατζμεντ (American Management Association, AMA) : « Μάνατζμεντ σημαίνει να γίνονται κάποια πράγματα μέσω άλλων ανθρώπων».

Κάτι τέτοιο δεν υφίσταται πλέον. Η συνεχώς μεταβαλλόμενη φύση των οργανώσεων και της ίδιας της εργασίας έχει ως αποτέλεσμα, στις περισσότερες οργανώσεις, να μην είναι πια τόσο ευδιάκριτα τα όρια της δουλειάς και των ρόλων μεταξύ των μάνατζερ και των υπολοίπων εργαζομένων. Οι κλασικές διοικητικές λειτουργίες – όπως αυτές θα αναλυθούν στη συνέχεια, δηλαδή ο σχεδιασμός, η οργάνωση, η διεύθυνση και ο έλεγχος – δεν είναι αρκετές για αποτελεσματική διοίκηση. Πολλές «παραδοσιακές» εργασίες πλέον περιλαμβάνουν διοικητικές δραστηριότητες, ιδιαίτερα σε ομαδικές εργασίες. Για παράδειγμα, μέλη ομάδων συχνά σχεδιάζουν, λαμβάνουν αποφάσεις και αξιολογούν την απόδοσή τους. Το μάνατζμεντ είναι τώρα ο τρόπος δουλειάς με άλλους και μέσω άλλων για την επιτυχία των αντικειμενικών στόχων μιας ομάδας και των μελών της. Ο ρόλος των ανθρώπων μέσα στην οργάνωση γίνεται όλο και πιο σημαντικός. Οι στόχοι των μελών της οργάνωσης και της ίδιας της οργάνωσης γίνονται ενιαίοι. Οι μάνατζερ εξακολουθούν να είναι υπεύθυνοι για το σχεδιασμό, την οργάνωση, τη διεύθυνση και τον έλεγχο, όμως τώρα πια οφείλουν να συμερίζονται και τα υπόλοιπα μέλη, να τους εκχωρούν κάποιες αρμοδιότητες, και να αναπτύξουν ιδιαίτερα τις εξής ικανότητες : επικοινωνίας, σχεδιασμού και διαχείρισης, διοίκησης ομαδικής εργασίας, στρατηγικής δράσης και επίγνωσης των αλλαγών στον κόσμο και την τεχνολογία.

Προτού όμως οριστούν οι έννοιες του μάνατζερ και του μάνατζμεντ, ας εξετάσουμε την οργάνωση, το πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργούν οι μάνατζερ.

Η έννοια της οργάνωσης.

Αποτελεί πλέον κοινοτοπία να επισημάνει κανείς την εξάπλωση των μεγάλων οργανώσεων στη σύγχρονη εποχή, των μορφών, δηλαδή, κοινωνικής ομαδοποίησης που δημιουργούνται λιγότερο ή περισσότερο συνειδητά για την επίτευξη κάποιου συγκεκριμένου αποτελέσματος. Η κοινωνία μας αποτελείται «οργανωτική» γιατί στην πραγματικότητα ελάχιστα κρίσιμα προβλήματα δεν σχετίζονται σήμερα λιγότερο ή περισσότερο προς τα οργανωτικά της στοιχεία (Μουζέλης, 1991).

Τα οργανωτικά φαινόμενα εξετάζονται από πολλαπλές όψεις: οι συμβολές στη θεωρία των οργανώσεων προέρχονται από την ψυχολογία, την κοινωνική ψυχολογία, την κοινωνιολογία, την πολιτική επιστήμη, τα οικονομικά, τη διοίκηση επιχειρήσεων κ.ά. Γι' αυτό ακόμα κι αν ήταν δυνατόν να δοθεί ένας και μόνο ορισμός της οργάνωσης, θα ήταν εξαιρετικά δύσκολο να συμπεριληφθούν σ' αυτόν όλα τα συστατικά στοιχεία της ή οι διάφορες πτυχές της. Όπως επεσήμαναν και οι Simon & March (1958) είναι πιο εύκολο, και πιθανόν πιο χρήσιμο, να δίνονται παραδείγματα οργανώσεων παρά να προσπαθούμε να τις ορίσουμε. Η οργανωτική θεωρία έχει εξελιχθεί σε πολυ-παραδειγματικό πεδίο μελέτης (Buttrell & Morgan, 1979; Schutz & Hatch, 1996). Κάτι τέτοιο σημαίνει ότι υπάρχει μεγάλη ποικιλία τρόπων για να προσεγγίσει κανείς τα κύρια χαρακτηριστικά μιας οργάνωσης. Αυτές οι διαφορετικές προσεγγίσεις είναι και η αιτία των διαμαχών και των συγκρούσεων σχετικά με τα βασικά και προσδιοριστικά χαρακτηριστικά της οργανωτικής ζωής.

Αν και κανένας απλός ορισμός δεν μπορεί να συμπεριλάβει όλες τις διαφορετικές αναλυτικές προσεγγίσεις, αρκετοί ορισμοί έχουν δοθεί. Καθένας από αυτούς προσεγγίζει την έννοια της οργάνωσης και τα βασικά στοιχεία της από διαφορετική σκοπιά και αποκαλύπτει σημαντικές γνώσεις για τις οργανώσεις.

- Τα στοιχεία της οργάνωσης σύμφωνα με τον Scott

Αντί να δώσει έναν απλό ορισμό της οργάνωσης, ο W. Richard Scott (1987) υπογράμμισε τα βασικά στοιχεία της. Αυτά είναι : η κοινωνική δομή, τα άτομα που την απαρτίζουν, οι στόχοι, η τεχνολογία και το περιβάλλον.

α) Κοινωνική δομή : οι περισσότερες οργανώσεις έχουν δεδομένες τεχνικές πρακτικές και μεθόδους που επαναλαμβάνονται καθημερινά. Έχουν επίσης τυποποιημένες και

επαναλαμβανόμενες φόρμες διαδράσεων μεταξύ των οργανωτικών δομών. Πολλές από αυτές τις πτυχές της κοινωνικής δομής ορίζονται λεπτομερώς στις περιγραφές θέσεων και στα οργανογράμματα των οργανώσεων. Είναι τυπικά προσδιορισμένες καθώς είναι σχεδιασμένες για την επίτευξη συγκεκριμένων οργανωτικών καθηκόντων και αποτελούν τις *τοπικές κοινωνικές δομές*. Οι *άτομες κοινωνικές δομές* περιλαμβάνουν τις δραστηριότητες και τις σχέσεις εκείνες που προκύπτουν αβίαστα και φυσικά μεταξύ των οργανωτικών μελών. Η κοινωνική δομή είναι το βασικότερο στοιχείο πάνω στο οποίο χτίζεται μια οργάνωση. Είναι αυτή που διαχωρίζει την αυθόρμητη και προσωρινή σύναξη ατόμων από μια πραγματική οργάνωση που συγκροτείται σε τακτική βάση για ένα συγκεκριμένο σκοπό.

Συμμετέχοντες : οι συμμετέχοντες είναι το «έμψυχο» μέρος της οργάνωσης. Επειδή οι οργανώσεις βασίζονται στο ανθρώπινο δυναμικό, τόσο αυτές όσο και οι ιδιοκτήτες τους αντιμετωπίζουν ατελείωτες προκλήσεις στις προσπάθειές τους να διαχειριστούν τον ανθρώπινο παράγοντα.

Στόχοι : οι στόχοι των οργανώσεων αποτελούν τα «επιθυμητά» αποτελέσματα της οργάνωσης, τι προσπαθεί αυτή να επιτύχει. Ωστόσο θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι στόχοι αυτοί δεν είναι τόσο της οργάνωσης, όσο αυτών στους οποίους ανήκει και την ελέγχουν. Αυτό είναι πολύ σημαντικό για να κατανοήσει κανείς τις δυσκολίες και τις συγκρούσεις που προκύπτουν στις οργανώσεις, καθώς κάθε συμμετέχων αντιλαμβάνεται και έχει διαφορετικούς στόχους από αυτούς των ιδιοκτητών. Το γεγονός ότι δημιουργείται μια σύγκρουση των διαφορετικών στόχων που έχουν τα άτομα είναι ακόμα μια απόδειξη της πρόκλησης της διαχείρισης των συμμετεχόντων στην οργάνωση.

Τεχνολογία : η τεχνολογία είναι τα μέσα που χρησιμοποιούνται από τις οργανώσεις για να μετατρέψουν τους πόρους της οργάνωσης σε προϊόντα. Όλες οι οργανώσεις χρησιμοποιούν συγκεκριμένες τεχνικές – μεθόδους, μηχανές, hardware, software, Η/Υ – για να έχουν πρόσβαση στους διαθέσιμους πόρους. Η τεχνολογία είναι σημαντική επειδή διαμορφώνει άλλες πτυχές της οργάνωσης, όπως τις κοινωνικές δομές και τους συμμετέχοντες.

Περιβάλλον : το περιβάλλον αφορά όλους τους παράγοντες εκτός των συνόρων της οργάνωσης που είτε διαμορφώνονται είτε επηρεάζουν την οργάνωση. Αυτοί μπορεί να είναι άλλες οργανώσεις με τις οποίες έρχεται σε επαφή η οργάνωση,

ανταγωνιστικές ή μη, πολιτικές ή νομικές ρυθμίσεις που επιβάλλονται στις οργανώσεις κ.ο.κ.

Είναι σημαντικό να επισημανθεί ότι κάθε ένα από αυτά τα στοιχεία της οργάνωσης καταδεικνύει τα σημεία εκείνα που κέντρισαν το ενδιαφέρον των θεωρητικών. Κάποιες από τις οργανωτικές θεωρίες θα δώσουν, όπως θα δούμε εκτενέστερα παρακάτω, μεγαλύτερη έμφαση στις σχέσεις μεταξύ των ατόμων, άλλες θα εξετάσουν την επίδραση των τεχνικών παραγωγής κτλ.

- Ορισμός της οργάνωσης από τον Hall

Ο Richard H. Hall (1999) διατύπωσε τον παρακάτω ορισμό για την οργάνωση, ο οποίος όπως και ο ίδιος ο Hall παραδέχεται είναι αρκετά ευρύς και ασαφής, όπως άλλωστε είναι και η διαπραγμάτευση της ίδιας της έννοιας της οργάνωσης :

«...η οργάνωση είναι ένας σύλλογος με σχετικά προσδιορισμένα όρια (σύνορα), κανόνες, βαθμίδες, εξουσία (ιεραρχία), επικοινωνιακό σύστημα και σύστημα συντονισμού μεταξύ των μελών που την απαρτίζουν το σύνολο αυτό υπάρχει σε συνεχή βάση σ' ένα περιβάλλον και προσανατολίζεται σε δραστηριότητες που συνήθως σχετίζονται με στόχους οι δραστηριότητες αυτές έχουν αποτελέσματα για τα μέλη της οργάνωσης, την ίδια την οργάνωση και την κοινωνία».

Με τον όρο «σύλλογος» εννοείται μια ομάδα ατόμων που είναι μαζί για ένα αντικειμενικό σκοπό. Ωστόσο, πάντα θα υπάρχει κάποια ένταση μεταξύ των συγκεκριμένων συμφερόντων των μελών και τους αντικειμενικούς οργανωτικούς στόχους. Τα πρόσθετα χαρακτηριστικά της οργάνωσης, όπως αυτά παρουσιάζονται από τον Hall – τα όρια, οι κανόνες, η εξουσία, η επικοινωνία και ο συντονισμός – είναι οι μηχανισμοί εκείνοι που σχεδιάζονται για να συμφιλιώσουν τα ατομικά και συλλογικά συμφέροντα, που πιθανώς θα συγκρουστούν.

Τα όρια της οργάνωσης διαχωρίζουν ποιος είναι μέσα και ποιος είναι έξω από την οργάνωση. Οι κανόνες αφορούν τα κοινά πιστεύω και αξίες σχετικά με τον κατάλληλο τρόπο συμπεριφοράς για την επίτευξη των οργανωτικών δραστηριοτήτων. Αυτό σημαίνει ότι η συλλογικότητα δεν αποτελεί απλά μια σύναξη ατόμων που τυχαία απασχολούνται αλλά μια κοινωνική ομάδα με συνοχή και κοινές αντιλήψεις. Τα συστήματα της εξουσίας, της επικοινωνίας και του συντονισμού είναι

επιπρόσθετα μέσα για να διευκολύνουν τα άτομα να ενταχθούν σε μια συλλογικότητα με συνοχή.

Επειδή η συλλογικότητα υφίσταται σε συνεχή βάση, αποτελεί κοινωνική δομή. Οι δραστηριότητες που σχετίζονται με στόχους παρέχουν κατευθυντήριες γραμμές δράσης για την οργάνωση και τα μέλη της.

Το τελευταίο συστατικό στοιχείο του ορισμού – τα αποτελέσματα των οργανωτικών δραστηριοτήτων για τα μέλη, την οργάνωση και την κοινωνία – υπογραμμίζουν τον τρόπο με τον οποίο οι οργανωτικές διαδικασίες μπορούν να διαμορφώσουν τα οργανωτικά μέλη, να μεταμορφώσουν την ίδια την οργάνωση και να επηρεάσουν το περιβάλλον της ή την ευρύτερη κοινωνία.

Ο ορισμός αυτός επίσης αντικατοπτρίζει την προσπάθεια του Hall να προσδιορίσει τρεις αλληλοσχετιζόμενες πτυχές της οργανωτικής πραγματικότητας : δομές, διαδικασίες και αποτελέσματα. Το πρώτο μέρος δίνει έμφαση σε στοιχεία κοινωνικής δομής (όρια, κανόνες, ιεραρχία, μηχανισμοί επικοινωνίας και συντονισμού). Το δεύτερο μέρος υπογραμμίζει ενεργητικές διαδικασίες που προσανατολίζονται στους στόχους. Το τρίτο μέρος αφορά τις συνέπειες της οργανωτικής δομής και των μεθόδων στα μέλη, την οργάνωση και την κοινωνία.

Συνοψίζοντας, θα μπορούσαμε να πούμε πως η οργάνωση είναι ένας σκόπιμος διακανονισμός μεταξύ ατόμων για την επίτευξη συγκεκριμένων σκοπών. Κάθε οργάνωση δηλαδή : α) έχει συγκεκριμένο σκοπό, που εκφράζεται μέσω ενός συνόλου στόχων που επιθυμεί να επιτύχει, β) αποτελείται από ένα σύνολο ατόμων, που μέσω της δουλειάς τους συνεισφέρουν στην επίτευξη του σκοπού της και γ) έχει κάποιου είδους συγκεκριμένη δομή.

Οι μάνατζερ δουλεύουν μέσα στις οργανώσεις και η δουλειά τους είναι να βοηθήσουν τις οργανώσεις να επιτύχουν τους στόχους τους. Αν δεν υπήρχαν οι οργανώσεις δεν θα υπήρχε ανάγκη για μάνατζερ και μάνατζμεντ. Οι αλλαγές που παρατηρούνται στους ρόλους των μάνατζερ μέσα στις οργανώσεις είναι αποτέλεσμα των αλλαγών που έχουν επέλθει στις ίδιες τις οργανώσεις με αποτέλεσμα να έχουμε διάκριση και μεταξύ παραδοσιακών και σύγχρονων οργανώσεων.

Τα κυριότερα από τα χαρακτηριστικά των παραδοσιακών οργανώσεων ήταν : η σταθερότητα που χαρακτήριζε το περιβάλλον τους, η ακαμψία ως προς τους κανόνες και την ιεραρχία τους, η πλήρης επικέντρωση στην εργασία και μόνο, ο

καθορισμός των καθηκόντων του κάθε εργαζομένου, ο οποίος ήταν πάντα ανάλογος με τη θέση που κατείχε στην οργάνωση, η μονιμότητα των καθηκόντων αυτών, η τυφλή υπακοή στις εντολές των ανωτέρων, η λήψη των αποφάσεων αποκλειστικά από τους μάνατζερ, η ομοιογένεια του εργατικού δυναμικού, η ιεραρχικότητα των σχέσεων μεταξύ των μελών τους, το προκαθορισμένο και σταθερό ωράριο και η σταθερός τρόπος της εργασίας.

Αντίθετα, οι σύγχρονες οργανώσεις χαρακτηρίζονται από : δυναμικότητα και ευελιξία στους κανόνες. Επικεντρώνουν στις ικανότητες των εργαζομένων και η εργασία καθορίζεται από τα καθήκοντα που πρέπει να γίνουν. Η εργασία γίνεται από ομάδες και δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στις συμμετοχικές διαδικασίες. Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν και αυτοί στις διαδικασίες της λήψης των αποφάσεων. Δίνεται πλέον μεγαλύτερη έμφαση στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών, το εργατικό δυναμικό χαρακτηρίζεται από ανομοιογένεια, τα τοπικά και χρονικά όρια τείνουν να εκλείψουν εξαιτίας των νέων τεχνολογιών πληροφορίας και οι σχέσεις βασίζονται σε δίκτυα. Οι μάνατζερ καλούνται να προσαρμοστούν στα νέα αυτά δεδομένα και να λειτουργήσουν το ίδιο αποτελεσματικά για να επιτευχθούν οι στόχοι της οργάνωσης.

ΜΑΝΑΤΖΕΡ

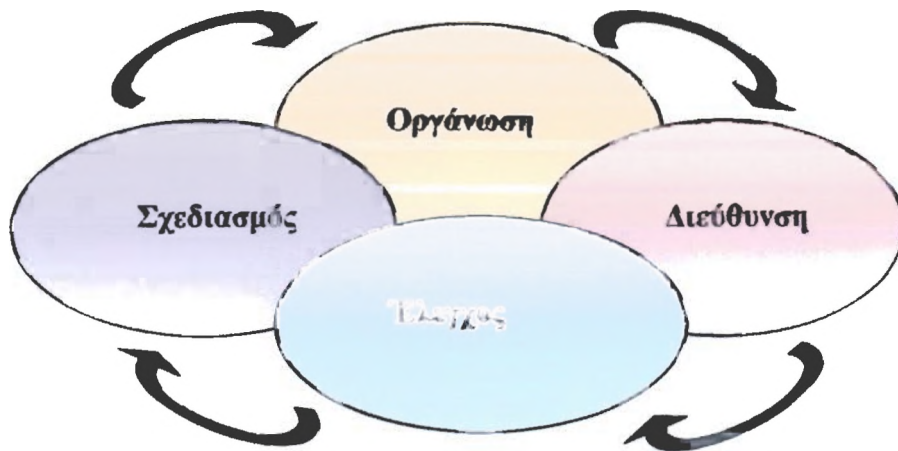
Οι αποτελεσματικοί μάνατζερ είναι απαραίτητοι σε κάθε οργάνωση. Οι διοικητικές ικανότητες είναι ένα σύνολο γνώσεων, δεξιοτήτων και συμπεριφορών που χρειάζεται ένα άτομο για να είναι αποτελεσματικό σε μια ευρεία γκάμα διοικητικών εργασιών και τύπων οργανώσεων (M. W. McCall, 1998).

Μάνατζερ ουσιαστικά είναι το άτομο εκείνο που σχεδιάζει, οργανώνει, κατευθύνει και ελέγχει τους ανθρώπινους, υλικούς, οικονομικούς και πληροφοριακούς πόρους για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Υπάρχουν πολλοί τύποι μάνατζερ όπως μάνατζερ τμήματος, μάνατζερ παραγωγής, οικονομικοί μάνατζερ κοκ. Όποιος κι αν είναι ο τύπος, όλοι έχουν την ευθύνη των προσπαθειών που καταβάλλονται από μια ομάδα που μοιράζεται ένα στόχο και έχουν πρόσβαση σε όλους τους πόρους που διαθέτει η ομάδα στην προσπάθεια επίτευξης του στόχου.

Ο επιτυχημένος μάνατζερ λοιπόν θεωρείται αυτός που είναι ικανός να εκτελεί τέσσερις βασικές διοικητικές λειτουργίες : σχεδιασμό, οργάνωση, διεύθυνση και έλεγχο. Ωστόσο, ο χρόνος που ο κάθε μάνατζερ καταναλώνει σε κάθε μια από αυτές

τις λειτουργίες εξαρτάται από το επίπεδο στο οποίο ανήκει. Στη συνέχεια, και αφού πρώτα περιγραφούν οι τέσσερις αυτές λειτουργίες, θα αναπτυχθούν οι διαφορές των μάνατζερ στα διάφορα επίπεδα της οργάνωσης. Ανεξαρτήτου επιπέδου, πάντως, οι περισσότεροι μάνατζερ εκτελούν τις λειτουργίες αυτές αυθόρμητα, και όχι με κάποια σταθερή σειρά για να επιτύχουν τους οργανωτικούς στόχους (Σχ.1) (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2002).

- **Σχεδιασμός**: Γενικά, ο σχεδιασμός αφορά στις διαδικασίες καθορισμού των στόχων της οργάνωσης, στην καθιέρωση στρατηγικών που θα οδηγήσουν στην επίτευξη των στόχων αυτών και στην ανάπτυξη των σχεδίων εκείνων που θα αφομοιώσουν και θα συντονίσουν τις δραστηριότητες των μελών της. Οι μάνατζερ σχεδιάζουν για τρεις λόγους: α) για να εδραιώσουν μια γενική αντίληψη ως προς το τι πρέπει να επιδιώξει η οργάνωση, όπως αυξημένα κέρδη, μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά ή κοινωνική υπευθυνότητα, β) να προσδιορίσουν τους πόρους που διαθέτει η οργάνωση και να τους δεσμεύσουν για την επίτευξη των στόχων και γ) να αποφασίσουν ποια είναι τα καθήκοντα που πρέπει να γίνουν. Η ικανότητα σχεδιασμού, καθώς είναι μια από τις βασικότερες διοικητικές λειτουργίες, θα αναλυθεί εκτενέστερα στη συνέχεια.



Σχ.1. Βασικές διοικητικές λειτουργίες.

- **Οργάνωση** : Αφού ετοιμάσουν τα σχέδιά τους, στη συνέχεια οι μάνατζερ πρέπει να προσαρμόσουν τις γενικές αυτές αντιλήψεις των στόχων στην πραγματικότητα. Ο τρόπος που η οργάνωση θα «οργανωθεί» αφορά στη διαδικασία δημιουργίας των σχέσεων εκείνων που θα επιτρέψουν στα άτομα να εκτελέσουν τα διοικητικά σχέδια και να επιτύχουν τους στόχους της οργάνωσης (Robbins & Coulter, 2002). Η λειτουργία αυτή αφορά στις διαδικασίες εκείνες που καθορίζουν ποια είναι τα καθήκοντα που πρέπει να γίνουν, ποιοι θα αναλάβουν να τα φέρουν εις πέρας, πώς αυτά θα ομαδοποιηθούν, ποιος θα αναφέρει σε ποιόν και από ποιους πρέπει να λαμβάνονται οι αποφάσεις. Μέσω του αποτελεσματικού τρόπου οργάνωσης οι μάνατζερ μπορούν να συντονίσουν καλύτερα τους ανθρώπινους, υλικούς και πληροφοριακούς πόρους που διαθέτουν. Η επιτυχία μιας οργάνωσης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητα των μάνατζερ να κάνουν σωστή και αποτελεσματική χρήση των πόρων αυτών.
- **Διεύθυνση** : Μετά το σχεδιασμό, τη δόμηση και τη πρόσληψη του κατάλληλου προσωπικού από τη διοίκηση, κάποιος πρέπει να διευθύνει την οργάνωση. Η διεύθυνση αφορά στην επιρροή στα άτομα και στις ομάδες ενόσω εργάζονται, στην επιλογή των πιο αποτελεσματικών επικοινωνιακών καναλιών και στην παρακίνηση των υφισταμένων να εκτελέσουν τα καθήκοντα εκείνα που είναι απαραίτητα για την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης (Robbins & Coulter, 2002). Οι μάνατζερ είναι υπεύθυνοι, για την παρακίνηση των εργαζομένων, για την εύρεση των καταλληλότερων επικοινωνιακών οδών για να μπορούν να διευθύνουν αποτελεσματικά και γενικότερα για την αντιμετώπιση, με κάθε τρόπο, θεμάτων που σχετίζονται με την εργασιακή συμπεριφορά των ατόμων.
- **Έλεγχος** : Ο έλεγχος αφορά στις διαδικασίες εκείνες που διασφαλίζουν ότι οι συμπεριφορές των εργαζομένων και η απόδοση είναι σύμφωνες με τα δεδομένα της οργάνωσης, τους κανόνες, τις διαδικασίες και τους στόχους της (Weaver, Trevino & Cochran, 1999). Για τους περισσότερους, η λέξη «έλεγχος» έχει αρνητική χροιά : περιορισμό, καταναγκασμό, παρακολούθηση. Ωστόσο ο έλεγχος είναι απαραίτητος καθώς με τη σύγκριση των καθορισμένων στόχων και της πραγματικής απόδοσης, προκύπτει αν υπάρχει παρέκκλιση ή όχι από τους γενικούς στόχους της οργάνωσης και ακολούθως καθορίζεται αν θα υπάρξει επανασχεδιασμός ή αναζητούνται, εντοπίζονται και εξαλείφονται τυχόν άλλα εμπόδια. Οι μάνατζερ για να διασφαλίσουν

τη σωστή λειτουργία της οργάνωσης παρακολουθούν, εξασκούν, ελέγχουν και αξιολογούν την απόδοση.

Υπάρχουν δύο τύποι οργανωτικού ελέγχου : ο προληπτικός και ο διορθωτικός έλεγχος (Simons, 1995).

Ο προληπτικός έλεγχος βασίζεται σε μηχανισμούς που έχουν ως σκοπό τη μείωση των λαθών και ως συνέπεια την ελαχιστοποίηση της ανάγκης για διορθωτικές κινήσεις. Οι κανόνες και οι κανονισμοί, οι διαδικασίες στελέχωσης και πρόσληψης και τα εκπαιδευτικά και αναπτυξιακά προγράμματα λειτουργούν κυρίως ως μηχανισμοί προληπτικού ελέγχου. Κατευθύνουν και περιορίζουν τις συμπεριφορές των εργαζομένων, καθώς υπάρχει η αντίληψη ότι κάτι τέτοιο βοηθά την οργάνωση να επιτύχει τους στόχους της. Επιπλέον, ο προληπτικός έλεγχος χρειάζεται για να εξασφαλιστεί ότι οι κανόνες, οι κανονισμοί και τα δεδομένα της οργάνωσης ακολουθούνται και είναι λειτουργικά.

Ο διορθωτικός έλεγχος βασίζεται σε μηχανισμούς που έχουν σκοπό να μειώσουν ή να εξαλείψουν εμφανιζόμενες ανεπιθύμητες συμπεριφορές ή αποτελέσματα ώστε αυτές να είναι σύμφωνες με τους κανονισμούς και τα δεδομένα των οργανώσεων (Lowe & Machin, 1987). Η διαδικασία αυτή βασίζεται και ανταποκρίνεται στην ανάγκη για συνεχή ανατροφοδότηση και απαρτίζεται από έξι αλληλοσυνδεδεμένες φάσεις : (1) καθορισμού των υποσυστημάτων, (2) αναγνώρισης των χαρακτηριστικών-κλειδιών υπό μέτρηση, (3) ορισμού δεδομένων, (4) συλλογής πληροφοριών, (5) συγκρίσεων και (6) διάγνωσης των προβλημάτων και διορθώσεων.

Ανεξάρτητα από το αν ο έλεγχος είναι διορθωτικός ή προληπτικός, για να είναι αποτελεσματικός πρέπει να συνδέεται τουλάχιστον με πέντε κριτήρια :

α) Πρέπει να συμβαδίζει με τους στρατηγικούς, επιθυμητούς στόχους της οργάνωσης. Στους στόχους αυτούς συχνά συμπεριλαμβάνονται η βελτίωση της παροχής υπηρεσιών στους πελάτες, η βελτίωση των προϊόντων/ υπηρεσιών που παράγονται ή η προστασία της περιουσίας της οργάνωσης.

β) Πρέπει να είναι αντικειμενικός, να είναι δηλαδή βασισμένος σε πολλαπλά κριτήρια και να μην χρησιμοποιείται από τους εργαζομένους για προσωπικό όφελος.

γ) Πρέπει να είναι ολοκληρωμένος, να καλύπτει όλες τις συμπεριφορές και τους στόχους που είναι επιθυμητοί από την οργάνωση, να δίνεται έμφαση τόσο στην ποιότητα όσο και στην ποσότητα.

δ) Πρέπει να είναι έγκαιρος και να παρέχει πληροφορίες, όταν υπάρχει ανάγκη. Ο χρόνος αυτός μπορεί να ποικίλει από δευτερόλεπτα ή λίγα λεπτά, ιδιαίτερα στις περιπτώσεις που χρησιμοποιούνται ηλεκτρονικά πληροφοριακά συστήματα, έως μήνες, όπως για παράδειγμα στην αξιολόγηση των εργαζομένων.

ε) Πρέπει, τέλος, να είναι αποδεκτός από όλους, να αναγνωρίζεται ευρέως η χρησιμότητα και η αναγκαιότητά του. Αν ένα σύστημα ελέγχου δεν γίνεται αποδεκτό και οι εργαζόμενοι το αγνοούν, οι μάνατζερ είναι αυτοί που πρέπει να ανακαλύψουν το λόγο. Στην περίπτωση αυτή θα πρέπει το ελεγκτικό σύστημα να τροποποιείται ή να αντικαθίσταται από κάποιο άλλο, να συνοδεύεται από ανταμοιβές, όταν υπάρχει συμμόρφωση ως προς τους κανονισμούς της οργάνωσης, ή τιμωρίες, στην αντίθετη περίπτωση, ή να συνδέεται περισσότερο με τα επιθυμητά αποτελέσματα.

✚ ΕΠΙΠΕΔΑ ΜΑΝΑΤΖΕΡ

Υπάρχουν τρία επίπεδα μάνατζερ στις οργανώσεις και το επίπεδο, στο οποίο ανήκει ο κάθε μάνατζερ, ουσιαστικά αντικατοπτρίζει το βαθμό στον οποίο αναπτύσσει καθημιά από τις παραπάνω λειτουργίες (Robbins and Coulter, 2002).

1. Μάνατζερ πρώτης γραμμής (First Line Managers FLM) :

Γενικά οι μάνατζερ πρώτης γραμμής (FLM) είναι άμεσα υπεύθυνοι για την παραγωγή αγαθών ή υπηρεσιών. Αναλόγως με την οργάνωση, μπορεί να ονομάζονται μάνατζερ πωλήσεων, επικεφαλείς τμημάτων ή επόπτες παραγωγής. Οι εργαζόμενοι που αναφέρουν σε αυτούς εκτελούν τις βασικές εργασίες παραγωγής προϊόντων ή υπηρεσιών. Αυτό το επίπεδο διοίκησης είναι ο σύνδεσμος των λειτουργιών κάθε τμήματος με την υπόλοιπη οργάνωση. Οι μάνατζερ περνούν τον περισσότερο καιρό τους με τους υφισταμένους τους ή με άλλους FLM και ασχολούνται ελάχιστα με το σχεδιασμό και την οργάνωση. Κυρίως κατευθύνουν τις ενέργειες των εργαζομένων στην παραγωγή και εξασφαλίζουν την έγκαιρη παραλαβή των απαιτούμενων υλικών, τη διεύθυνση διαμαχών μεταξύ των εργαζομένων, τον προγραμματισμό των αδειών και τον υπερωριών και τον έλεγχο των προϊόντων. Χρειάζεται να έχουν τέλειες τεχνικές γνώσεις ώστε να εκπαιδεύουν τους υφισταμένους τους και να εποπτεύουν τα καθημερινά καθήκοντά τους. Φυσικά υπάρχουν και περιπτώσεις μάνατζερ πρώτης γραμμής που δεν έχουν τεχνικές γνώσεις ή προηγούμενη εμπειρία. Η έλλειψη γνώσης δεν αποτελεί απαραίτητα πρόβλημα αν ένας νέος FLM είναι πρόθυμος να μάθει και

έχει την ικανότητα να επικοινωνεί με πολλά και διαφορετικά άτομα, να συμβουλεύει και να συντονίζει τους υφισταμένους και να παρέχει εποικοδομητική ανατροφοδότηση.

2. Μεσαίοι Μάνατζερ (Middle Managers) :

Οι μικρές οργανώσεις μπορούν να λειτουργήσουν επιτυχώς με ένα μόνο επίπεδο διοίκησης. Ωστόσο, καθώς αναπτύσσεται μια οργάνωση αναλόγως διευρύνονται και τα προβλήματά της. Κάποιοι μάνατζερ σε μεγαλύτερες οργανώσεις πρέπει να επικεντρώνονται στο να συντονίζουν τις δραστηριότητες των εργαζομένων, να καθορίσουν ποια θα είναι τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που θα παραχθούν και πώς αυτά θα προωθηθούν στην αγορά. Η διευθέτηση αυτών των προβλημάτων είναι ευθύνη των μεσαίων μάνατζερ που λαμβάνουν τις αποφάσεις την ανώτατης διοίκησης, όσον αφορά τη γενική στρατηγική που θα ακολουθηθεί και την πολιτική που θα εφαρμοστεί, τις «μεταφράζουν» σε συγκεκριμένους στόχους και σχέδια και τις μεταβιβάζουν στους FLM, που είναι υπεύθυνοι για την εφαρμογή τους. Οι μεσαίοι μάνατζερ τυπικά είναι υπεύθυνοι για τη διεύθυνση και το συντονισμό των δραστηριοτήτων των FLM και μερικές φορές και του μη διοικητικού προσωπικού.

Αρκετοί MM ξεκινούν την καριέρα τους και παραμένουν για αρκετά χρόνια FLM. Ακόμα κι έτσι η προαγωγή τους στο μεσαίο επίπεδο διοίκησης είναι αρκετά δύσκολο μερικές φορές τραυματική. Η πιο σημαντική διαφορά ανάμεσα στα δύο αυτά επίπεδα είναι η μεγαλύτερη έμφαση που δίνεται στη διοίκηση της απόδοσης της ομάδας και στον εντοπισμό των πόρων που διατίθενται. Οι MM συχνά χρειάζεται να επανεξετάσει τα εργασιακά σχέδια διαφόρων ομάδων, να βοηθήσει στον καθορισμό προτεραιοτήτων, να διαπραγματεύεται και να συντονίζει τις δραστηριότητές τους. Ορίζουν ημερομηνίες παράδοσης των προϊόντων / υπηρεσιών, αναπτύσσουν κριτήρια αξιολόγησης της απόδοσης, αποφασίζουν ποια είναι σχέδια πρέπει να χρηματοδοτηθούν για το προσωπικό και τα υλικά και μεταφέρουν τους γενικούς στόχους της διοίκησης σε συγκεκριμένα λειτουργικά σχέδια, προγράμματα και διαδικασίες.

Οι MM εκτελούν τις εντολές της ανώτατης διοίκησης εκχωρώντας πρωταρχικά εξουσία και ευθύνες στους υφισταμένους τους και συντονίζοντας τα προγράμματα και τα σχέδια με άλλους μάνατζερ. Πρέπει, τέλος, να χειρίζονται επιδέξια τις προοπτικές ανάπτυξης των υφισταμένων τους και να ανοίγουν γραμμές

επικοινωνίας μαζί τους. Αν αποτύχουν στα καθήκοντά τους, αυτό μπορεί να έχει ως συνέπεια χαμηλό ηθικό και υψηλό turn over.

3. Ανώτατη Διοίκηση (Top Manager) :

Η γενική διεύθυνση μιας οργάνωσης είναι ευθύνη της ανώτατης διοίκησης. Οι μάνατζερ της ανώτατης διοίκησης αναπτύσσουν τους στόχους, την πολιτική και τη στρατηγική της οργάνωσης. Οι TM κυρίως οργανώνουν και διευθύνουν. Περνούν τον περισσότερο χρόνο τους με άτομα-κλειδιά των οργανώσεων και με TM άλλων οργανώσεων. Ασχολούνται ελάχιστα με τον άμεσο έλεγχο της δουλειάς των άλλων. Οι πιέσεις και οι απαιτήσεις που εξασκούνται πάνω τους είναι τεράστιες. Σπάνια σταματούν να σκέφτονται τη δουλειά, γεγονός που έχει επιπτώσεις και στην προσωπική τους ζωή. Πρέπει να είναι ικανοί να αντιμετωπίζουν ταχύτατα κρίσεις που μπορούν να προκύψουν στις οργανώσεις και να έχουν σοβαρό αντίκτυπο στην εξωτερική τους εικόνα.

MANAGEMENT – ΜΙΑ ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

Η διαδικασία ανεύρεσης και οργάνωσης των διάφορων πόρων και η επίτευξη στόχων μέσω άλλων ατόμων – δηλαδή το μάνατζμεντ – είναι περισσότερο δυναμική παρά στατική. Η προσπάθεια του να διοικεί κανείς όντας αντιμέτωπος με τη νέα πραγματικότητα στον κόσμο των επιχειρήσεων δεν είναι καθόλου εύκολη. Τα άτομα, οι συνθήκες, η τεχνολογία, οι κανόνες συνεχώς αλλάζουν. Η διοικητική σκέψη αλλάζει και αυτή. Νέες θεωρίες παρουσιάζονται και νέες πρακτικές επιχειρούνται. Όταν οι θεωρίες φαίνεται ότι αξίζουν και οι πρακτικές επιτυγχάνουν, χρησιμοποιούνται όλο και περισσότερο στις οργανώσεις μέχρι που γίνονται δεκτές ως αποτελεσματικές μέθοδοι διοίκησης. Η υιοθέτηση των ποιοτικών Ιαπωνικών μεθόδων διοίκησης από πολλές εταιρείες των Ην. Πολιτειών είναι ένα παράδειγμα της εξέλιξης του μάνατζμεντ (Uzumeri, 1997).

Η πρόκληση για τους μάνατζερ είναι να επιτύχουν σε μια νέα εποχή όπου η αλλαγή είναι το μόνο σταθερό στοιχείο. Όπως ήδη είδαμε, οι σύγχρονες οργανώσεις έχουν διαφοροποιηθεί από τις παραδοσιακές. Το εργατικό δυναμικό είναι πολύ πιο διαφορετικό, πιο ανομοιογενές, οι μάνατζερ δεν έχουν πια καθημερινή επαφή με τους υφισταμένους τους και ο έλεγχος γίνεται δύσκολα. Οι τεχνολογίες συνεχώς αλλάζουν

και ο παγκόσμιος ανταγωνισμός εντείνεται. Όλες αυτές οι νέες καταστάσεις έχουν επιπτώσεις στη δουλειά των μάντζερ, οι οποίοι πρέπει πλέον να αναπτύξουν ιδιαίτερα κάποιες ικανότητες για να αντεπεξέλθουν στις αλλαγές αυτές: επικοινωνίας, σχεδιασμού και διαχείρισης, ανάληψης στρατηγικής δράσης, διαχείρισης των εργασιακών ομάδων, τεχνολογικής και παγκόσμιας επίγνωσης.

▣ *Επικοινωνία*

Η επικοινωνία στις οργανώσεις, όπως θα δούμε και στην παρουσίαση της εξέλιξης των διοικητικών θεωριών, αποτελεί έχοντας διαφορετική κάθε φορά σημασία, απαραίτητο συστατικό στοιχείο τους. Ήδη από τη δεκαετία του '30 επισημαίνεται η κεφαλαιώδης σημασία που έχει στη συγκρότηση και στη λειτουργία τους. Υποστηρίχθηκε μάλιστα ότι η δομή και οι σκοποί μιας οργάνωσης καθορίζονται σχεδόν αποκλειστικά από τις τεχνικές επικοινωνίας (Παναγιωτοπούλου, 1997).

Έτσι στις παραδοσιακές θεωρίες διοίκησης η επικοινωνία θεωρείται ως το στοιχείο εκείνο που μπορεί να εξυπηρετήσει την εξουσία και να συμβάλλει στον αποδοτικό συντονισμό των δραστηριοτήτων των μελών της, είναι ουσιαστικά ο παράγοντας για τη διεύθυνση των προβλημάτων στις οργανώσεις. Από τα μέσα της δεκαετίας του '60 και ύστερα, η έρευνα έχοντας περισσότερο ψυχολογική διάσταση, προσανατολίζεται στους τρόπους με τους οποίους δημιουργείται ένα «αποδοτικό οργανωτικό κλίμα», μια ευχάριστη δηλαδή ατμόσφαιρα συνεργασίας και επικοινωνίας μεταξύ των μελών που επιτρέπει την καλύτερη και ταχύτερη κατανόηση των σκοπών μιας οργάνωσης. Από τη δεκαετία του '80 και μετά παρατηρείται ριζική μεταστροφή στην οργανωτική επικοινωνία και το ενδιαφέρον των επιστημόνων αλλάζει προσανατολισμό και στρέφεται στις έρευνες που μελετούν το νοηματικό περιεχόμενο των μηνυμάτων, τις συμβολικές πράξεις στις οργανώσεις κτλ. και ασχολούνται με θεματικές όπως οργανωσιακά γεγονότα, στρατηγική αμφισημία, γλώσσα και γλωσσικούς κώδικες, σύμβολα και εκφράσεις της κουλτούρας στις οργανώσεις κ.ό.κ. (Clegg, Hardy & Nord, 1996).

Οι τεχνολογικές εξελίξεις των τελευταίων ετών, αναιρώντας εν πολλοίς τους χωρικούς και χρονικούς περιορισμούς, έχουν συντελέσει στην εξέλιξη διαφορετικών μορφών και ειδών οργανώσεων και η επικοινωνία πλέον διαφοροποιείται και αυτή και αναλαμβάνει πρωταγωνιστικό ρόλο. Καθώς η σύσταση των οργανώσεων έχει

αλλάζει ριζικά από τις αρχές του 20^{ου} αιώνα, οπότε και ξεκίνησε και η επιστημονική προσέγγιση της διοίκησης, και αυτές πλέον απασχολούν εργαζομένους όλων των ηλικιών, άντρες και γυναίκες, με διαφορετική εργασιακή εμπειρία και με διαφορετική εθνική και πολιτιστική προέλευση, χρειάζεται ιδιαίτερη και όχι μια συνηθισμένη επικοινωνιακή ικανότητα. Εξάλλου αποτελεσματική διοίκηση ουσιαστικά σημαίνει να κάνεις τους εργαζομένους να συνεισφέρουν με όλες τις δυνατότητές τους σε μια ιδιαίτερα ανταγωνιστική παγκόσμια αγορά.

Η επικοινωνία είναι ουσιαστικά η μεταφορά και ανταλλαγή πληροφοριών και έχει ως αποτέλεσμα τη συνεννόηση μεταξύ των ατόμων που εμπλέκονται στη διαδικασία αυτή μέσω νοηματικών συμβόλων (Wood, 1997). Είναι η διαδικασία αποστολής, λήψης και ανταλλαγής ιδεών, συμπεριφορών, αξιών, απόψεων και γεγονότων. Απαιτεί τόσο την παρουσία ενός αποστολέα, ο οποίος ξεκινά τη διαδικασία, όσο και ενός λήπτη, που την ολοκληρώνει. Όταν ο λήπτης παρέχει ανατροφοδότηση, ότι το μήνυμα ελήφθη σωστά, τότε ο επικοινωνιακός κύκλος κλείνει.

Η ιδιαίτερη ικανότητα επικοινωνίας, που χρειάζεται πλέον να έχει ο σύγχρονος μάνατζερ, έχει να κάνει με την ικανότητα αποτελεσματικής μεταφοράς και ανταλλαγής πληροφοριών μέσω νέων τεχνολογιών πληροφορίας και οδηγεί στην κατανόηση μεταξύ των μερών που εμπλέκονται στη διαδικασία αυτή. Η επικοινωνιακή αυτή ικανότητα υπερβαίνει τη χρήση μιας «μέσης» επικοινωνίας : η καλή επικοινωνία πλέον μπορεί να έχει τη μορφή συζητήσεων πρόσωπο με πρόσωπο, ενός επίσημου κειμένου, μιας «παγκόσμιας» σύσκεψης μέσω τηλεμέσων ή το συντονισμό μιας ομάδας εργασίας, που αποτελείται από άτομα διεσπαρμένα σε διαφορετικές περιοχές της χώρας ή του κόσμου, μέσω e-mail κ.ο.κ. Καθώς το μάνατζμεντ αφορά στην εκτέλεση της δουλειάς με άλλους και μέσω άλλων ανθρώπων, η επικοινωνιακή ικανότητα είναι μείζονος σημασίας για αποτελεσματική διοίκηση. Διακρίνεται : α) στην άτυπη επικοινωνία, β) στην τυπική επικοινωνία και γ) τη διαπραγμάτευση.

Η επικοινωνία δεν είναι κάτι που το κάνεις σε άλλους ανθρώπους. Είναι κάτι που το κάνεις μαζί με άλλους ανθρώπους. Είναι τυπική και άτυπη. Είναι μια δυναμική διαδικασία δούναί και λαβείν που περιλαμβάνει τόσο την αποστολή όσο και τη λήψη μηνυμάτων. Εκτός από την ομιλία και τη γραφή στις επικοινωνιακές ικανότητες

περιλαμβάνονται και αυτές της ακρόασης, της κατανόησης της γλώσσας του σώματος ή της κατανόησης των υπονοούμενων που καμιά φορά αφήνουν τα άτομα για να τροποποιήσουν το πραγματικό νόημα των λεγόμενων τους.

Μέσω της άτυπης επικοινωνίας, οι μάνατζερ «χτίζουν» ένα κοινωνικό δίκτυο επαφών. Η διατήρηση των επαφών αυτών είναι βασική στη δουλειά ενός μάνατζερ καθώς αποτελεί τη βάση για τη συνεργασία με τα άτομα εντός και εκτός των οργανώσεων. Αλλά και οι πιο τυπικές μορφές επικοινωνίας είναι βασικές στη δουλειά ενός μάνατζερ καθώς αποτελούν το μέσο το οποίο έχει ο μάνατζερ για να ενημερώνει τους υφισταμένους του για την πρόοδο των εργασιών, να τις παρακολουθεί ο ίδιος, να διατηρεί επαφή με άτομα εκτός της οργάνωσης κτλ. Η τυπική αυτή η επικοινωνία πολλές φορές γίνεται σε προσωπικό επίπεδο, ιδιαίτερα στην περίπτωση διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες της οργάνωσης.

Στις οργανώσεις, οι μάνατζερ χρησιμοποιούν την επικοινωνία για να εκτελέσουν τις τέσσερις βασικές διοικητικές λειτουργίες : το σχεδιασμό, την οργάνωση, τη διεύθυνση και τον έλεγχο. Καθώς πρέπει να έχουν πρόσβαση στις σχετικές πληροφορίες για να λάβουν τις απαραίτητες αποφάσεις για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων, οι αποτελεσματικοί μάνατζερ χτίζουν ένα δίκτυο επαφών που διευκολύνει τη συλλογή των πληροφοριών αυτών, την αποκωδικοποίησή τους και τη διάδοσή τους. Οι επαφές αυτές βοηθούν τους μάνατζερ να γίνουν το «κεντρικό νεύρο» των οργανώσεων. Αρχικά ελέγχουν το περιβάλλον για αλλαγές που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την οργάνωση και κατόπιν μοιράζονται τις πληροφορίες αυτές με τους άλλους. Οι τελικές αποφάσεις που θα προκύψουν από τη διαδικασία αυτή, ανακοινώνονται άμεσα σε αυτούς που θα συντελέσουν στην εκτέλεσή τους. Αντίθετα, οι αναποτελεσματικοί μάνατζερ συχνά αφήνουν σε πλήρη άγνοια τους υφισταμένους τους, αναφορικά με τα δρώμενα μέσα στην οργάνωση. Η «φτωχή» επικοινωνία ευνοεί τη διάδοση φημών, που επισκιάζουν πραγματικά γεγονότα, ενισχύει την κακεντρέχεια μεταξύ των τμημάτων και των ομάδων και παρεμποδίζει την επιτυχή οργανωτική αλλαγή.

Από τις απαιτούμενες, πλέον διοικητικές ικανότητες, η επικοινωνία είναι πλέον η σημαντικότερη καθώς μέσα από αυτή μπορεί ο μάνατζερ να χειριστεί την πληθώρα των σχέσεων που δημιουργούνται μεταξύ των μελών της οργάνωσης και αυτών που βρίσκονται έξω από αυτήν και σε άμεση σχέση μαζί της.

☒ Σχεδιασμός

Η ικανότητα αυτή έχει να κάνει με τη λήψη αποφάσεων ως προς τα καθήκοντα πρέπει να γίνουν, με τον καθορισμό του τρόπου που μπορούν να γίνουν, με τον εντοπισμό των πόρων-πηγών που απαιτούνται για την εκτέλεσή τους και με την παρακολούθηση της διαδικασίας εκτέλεσής τους για τη διασφάλιση της επίτευξής τους. Για πάρα πολλούς, όταν γίνεται αναφορά σε μάνατζερ και μάνατζμεντ, ο σχεδιασμός είναι το πρώτο πράγμα που έρχεται στο μυαλό τους. Στην ικανότητα αυτή περιλαμβάνονται : α) η συλλογή πληροφοριών, ανάλυση και επίλυση προβλημάτων, β) ο σχεδιασμός και η οργάνωση σχεδίων και γ) η σωστή διαχείριση του χρόνου.

Όπως ήδη έχουμε δει, ο σχεδιασμός είναι μια από τις τέσσερις βασικές διοικητικές λειτουργίες και αφορά στην αναγνώριση των οργανωτικών στόχων και την εξεύρεση τρόπων για την επίτευξή τους. Πρόκειται ωστόσο για τη βασικότερη από τις λειτουργίες αυτές καθώς αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την εκτέλεση των υπολοίπων : της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου (Liedtka, 1998). Βοηθά τους μάνατζερ να ανακαλύψουν νέες ευκαιρίες, να μπορούν να διαγνώσουν τα προβλήματα που θα προκύψουν εγκαίρως, να βρουν τρόπους να τα αποφύγουν, να δρουν αποτελεσματικά και να εντοπίζουν και να δέχονται την αβεβαιότητα και το ρίσκο που μπορεί να ενέχουν οι επιλογές τους.

☒ Διαχείριση ομαδικής εργασίας

Σε μια πρόσφατη έρευνα σε 400 οργανώσεις και 80.000 μάνατζερ βρέθηκε ότι οι καλύτερα διοικούμενες οργανώσεις είναι αυτές που εντάσσουν τους εργαζομένους τους σε ομάδες (Buckingham & Coffman, 1999). Ο κύριος λόγος για τη δημιουργία των ομάδων ήταν η προσπάθεια βελτίωσης της εξυπηρέτησης των πελατών, είχε όμως σαν αποτέλεσμα και τη μείωση του απουσιασμού και τη βελτίωση της παραγωγικότητας. Σήμερα, όχι μόνο σχεδόν όλες οι οργανώσεις στηρίζονται στις ομάδες, αλλά και νέα είδη ομάδων δημιουργούνται, όπως αναλυτικότερα θα δούμε στη συνέχεια, με αποτέλεσμα η διαχείρισή τους να είναι το «κλειδί» για την αποτελεσματική διοίκηση μιας οργάνωσης

Η αναγκαιότητα και η σπουδαιότητα των ομάδων στο χώρο των οργανώσεων προκύπτει από το γεγονός ότι έχουν τη δυνατότητα να επιτυγχάνουν μεγαλύτερο αποτέλεσμα, από ό,τι το άθροισμα των αποτελεσμάτων των ατόμων που τις

αποτελούν, αν το καθένα λειτουργεί μεμονωμένα. Αυτό οφείλεται κυρίως στις παρακάτω ειδικές δυνατότητες που δημιουργεί η ομάδα όταν είναι ώριμη και λειτουργεί αποτελεσματικά (Μπιουραντάς, 2001) :

➤ Στην ομάδα δημιουργούνται φαινόμενα συνέργειας : αυτό σημαίνει ότι οι γνώσεις, οι ικανότητες, οι πληροφορίες, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και οι προσπάθειες των ατόμων μπορούν να συνδυαστούν αποτελεσματικά στα πλαίσια της ομάδας και να οδηγήσουν έτσι σε καλύτερα αποτελέσματα από ό,τι το άθροισμα των αποτελεσμάτων των ίδιων των ατόμων όταν δρουν μεμονωμένα.

➤ Η ομάδα συμβάλλει ουσιαστικά στην επίτευξη του συντονισμού και της αντιμετώπισης της πολυπλοκότητας. Η αύξηση του μεγέθους των οργανώσεων και της αβεβαιότητας του περιβάλλοντος έχουν ως συνέπεια την αύξηση των λειτουργιών, της πολυπλοκότητας και της αλληλεξάρτησης των καθηκόντων που με τη σειρά τους δημιουργούν μεγαλύτερες ανάγκες συντονισμού, ενοποίησης της δράσης και ευελιξίας των επιμέρους τμημάτων και ατόμων. Αυτή η αναγκαιότητα μπορεί να ικανοποιηθεί αποτελεσματικά κυρίως με τη δημιουργία και λειτουργία αποτελεσματικών ομάδων.

➤ Η ουσιαστική συμβολή των ατόμων στην ομάδα ενισχύει την ικανοποίησή τους, πράγμα απαραίτητο για τη βελτίωση της διάθεσής τους για απόδοση. Η ομάδα δημιουργεί σημαντικές προϋποθέσεις και ευνοϊκό κλίμα για την ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών καθώς και ορισμένων αναγκών του «εγώ» και αυτο-ολοκλήρωσης.

➤ Η λειτουργία της ομάδας αποτελεί εκτός των άλλων μια σημαντική αναπτυξιακή διαδικασία για τα μέλη της. Τα άτομα έχουν τη δυνατότητα να αναπτύξουν τις γνώσεις τους, τις ικανότητες και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους μέσω της συν-λειτουργίας με άλλα άτομα στα πλαίσια της ομάδας.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι η παραγωγικότητα και η αποτελεσματικότητα των οργανώσεων προσδιορίζεται σημαντικά από την ύπαρξη και αποτελεσματική λειτουργία των ομάδων. Αυτό σημαίνει ότι ο ρόλος του μάντζερ συνίσταται και στο να δημιουργήσει όλες τις προϋποθέσεις δημιουργίας και ανάπτυξης ώριμων και αποτελεσματικών ομάδων.

Αρχικά λοιπόν πρέπει να κατανοήσει τους παράγοντες που προσδιορίζουν την αποτελεσματική λειτουργία των ομάδων. Οι πλέον σημαντικοί από τους παράγοντες αυτούς αφορούν στο σχεδιασμό τους και είναι (Μπουραντάς, 2001) :

ΑΨ Μέγεθος της ομάδας : το άριστο μέγεθος της ομάδας προκύπτει από την εξισορρόπηση μεταξύ των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων, πράγμα που εξαρτάται από μια σειρά παραγόντων που συνθέτουν την εκάστοτε περίπτωση, όπως η διάθεση, οι ικανότητες των ατόμων που την αποτελούν, η φύση του έργου που έχει να επιτελέσει, το στάδιο ανάπτυξής της κτλ.

ΑΨ Χαρακτηριστικά των μελών της : αυτά πρέπει να συνδέονται στενά με την αποτελεσματικότητα της ομάδας αφού προσδιορίζουν : α) αυτό που το άτομο είναι ικανό να προσφέρει σε αυτή, β) αυτό που το άτομο είναι διατεθειμένο να προσφέρει και γ) το βαθμό στον οποίο το άτομο θα επιδράσει στα άλλα μέλη της ομάδας για την επίτευξη των στόχων της. Μερικά σημαντικά από αυτά τα χαρακτηριστικά είναι η ικανότητα λήψης αποφάσεων, επικοινωνίας, σύνθεσης και ανάλυσης, διαχείρισης του χρόνου, χειρισμού συγκρούσεων, η κοινωνικότητα, η εξωστρέφεια, η αποδοχή και ο σεβασμός των άλλων, η εμπιστοσύνη κτλ.

ΑΨ Συνοχή της ομάδας : η συνοχή της ομάδας θα μπορούσε να οριστεί ως η ιδιότητα της ομάδας να διατηρεί τις στενές και πολλές σχέσεις μεταξύ των μελών της, έτσι ώστε να έχουν διάθεση να παραμείνουν και να καταβάλλουν προσπάθειές της στα πλαίσια της. Η συνοχή δηλαδή εκφράζει τη δυνατότητα της ομάδας να ελκύει τα μέλη της. Αυτό το χαρακτηριστικό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για την αποτελεσματικότητά της. Οι βασικοί παράγοντες που προσδιορίζουν τη συνοχή της ομάδας είναι : η συμφωνία των μελών πάνω στους στόχους της ομάδας, η συχνότητα των σχέσεων-επαφών μεταξύ των μελών, η διαπροσωπική τους έλξη, οι υψηλές αποδόσεις της ομάδας και ο ανταγωνισμός της με άλλες ομάδες.

ΑΨ Κανόνες και διαδικασίες : οι κανόνες αποτελούν πρότυπα (standards) σύμφωνα με τα οποία τα μέλη της ομάδας να προσαρμόζουν τη συμπεριφορά τους, έτσι ώστε να είναι αποδεκτή από την ομάδα. Το είδος των κανόνων και ο βαθμός συμμόρφωσης των μελών της ομάδας σε αυτούς προσδιορίζουν σημαντικά την αποτελεσματικότητά της. Διευκολύνουν το συντονισμό και τη λειτουργία της ομάδας κάνουν φανερές και συγκεκριμένες τις απαιτήσεις της από το κάθε μέλος, βοηθούν την επίλυση διαπροσωπικών διαφορών κ.ό.κ. Κάθε ώριμη ομάδα, σε κάθε περίπτωση, θα πρέπει

να εντοπίζει και να θέτει σε εφαρμογή τους κανόνες και τις διαδικασίες εκείνες που, δεδομένων των χαρακτηριστικών της εκάστοτε περίπτωσης (μέγεθος, χαρακτηριστικά), θα οδηγήσουν στα καλύτερα αποτελέσματα.

Ά' Οραμα – Στόχοι – Καθήκοντα : η ύπαρξη κοινού οράματος αποτελεί τη συνεκτική δύναμη της ομάδας και την κινητήρια δύναμη για δράση και αποτέλεσμα. Οι στόχοι πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, ποσοτικά και χρονικά προσδιορισμένοι, αισιόδοξοι και κοινά αποδεκτοί από τα μέλη της. Τα καθήκοντα πρέπει να είναι σαφώς καθορισμένα και αντιληπτά από τα μέλη της και η κατανομή τους θα πρέπει να γίνεται με τέτοιο τρόπο ώστε να μεγιστοποιείται η αξιοποίηση των ικανοτήτων, των γνώσεων, των εμπειριών, των διαθέσεων και του χρόνου όλων των μελών της ομάδας.

Β' Κλίμα – Κουλτούρα – Εμπιστοσύνη : εκτός όλων των παραπάνω, η συνοχή και η αποτελεσματική λειτουργία της ομάδας απαιτεί ένα κατάλληλο ευνοϊκό κλίμα – κουλτούρα. Με τον όρο αυτό εννοούνται οι αξίες, οι φιλοσοφίες, οι παραδοχές, τα πιστεύω, το ηθικό, η ατμόσφαιρα, οι σχέσεις, οι διαθέσεις, η νοοτροπία, οι προσδοκίες, οι αντιλήψεις κτλ. που διακρίνουν την ομάδα. Με την έννοια αυτή ένα ευνοϊκό κλίμα-κουλτούρα πρέπει να χαρακτηρίζεται από συλλογικό αίσθημα, από πίστη στη συνεργασία και τον προορισμό της ομάδας, τον αμοιβαίο σεβασμό και την εμπιστοσύνη, από τη διάθεση για συμβολή σε αυτήν, από υψηλό ηθικό των μελών, από ειλικρινή και ανοιχτή επικοινωνία, δίκαιη μεταχείριση, επιβράβευση των επιτυχιών κτλ.

Μια σωστά σχεδιασμένη ομάδα λοιπόν έχει το σωστό αριθμό μελών και είναι ικανή να επιτύχει υψηλή απόδοση, χρειάζεται όμως και το περιβάλλον της να της παρέχει την κατάλληλη υποστήριξη (Katzenbach & Santamaria, 1999; Jung & Avolio, 1999). Οι μάνατζερ είναι αυτοί που είναι κυρίως υπεύθυνοι τόσο για το σχεδιασμό της ομάδας, κρίνοντας πόσα άτομα πρέπει να την απαρτίζουν και ποια είναι τα χαρακτηριστικά εκείνα που πρέπει να τα διακρίνουν, όσο και για τη δημιουργία του κλίματος-περιβάλλοντος εκείνου που θα την υποστηρίξει και τα ενισχύσει την αποτελεσματικότητά της. Οι μάνατζερ θέτουν τους στόχους της ομάδας και κατανέμουν τα καθήκοντα με τέτοιο τρόπο ώστε τα μέλη της να αφοσιώνονται σε αυτά και να μπορούν να επαναπροσδιορίσουν ανά πάσα στιγμή, αν αυτό κρίνεται αναγκαίο. Οι κανόνες που θέτουν πρέπει επίσης να είναι εναρμονισμένοι στα πλαίσια

των χαρακτηριστικών , ικανοτήτων και δυνατοτήτων των μελών της ομάδας και να συμβάλλουν και αυτοί με τη σειρά τους στην δημιουργία ενός επικοινωνιακού κλίματος.

Η επικοινωνία είναι, και στην περίπτωση αυτή, καταλυτική. Ο μάνατζερ πρέπει να ενθαρρύνει την ανοιχτή και αποτελεσματική επικοινωνία :όλα τα μέλη της ομάδας πρέπει να παρακινούνται να εκφράζουν τις απόψεις τους, αλλά και να ενημερώνονται για τις διαδικασίες του έργου που έχουν αναλάβει, μέσω ουσιαστικού διαλόγου και επιχειρημάτων, με σκοπό την εξεύρεση των τρόπων εκείνων που θα βελτιώσουν την απόδοση και την αποτελεσματικότητα της ομάδας.

Στρατηγική δράση

Η ικανότητα για στρατηγική δράση ενός μάνατζερ αφορά στην κατανόηση των συνολικών στόχων και αξιών της οργάνωσης και στη, σύμφωνη με αυτές, ανάληψη δράσης, τόσο από τη μεριά του, όσο και από των υφισταμένων τους. Η ικανότητα αυτή περιλαμβάνει : α) την κατανόηση της αγοράς, β) την κατανόηση της οργάνωσης και γ) την ανάληψη στρατηγικών δράσεων.

Σήμερα οι εργαζόμενοι όλων των επιπέδων σε μια οργάνωση προκαλούνται να σκέφτονται στρατηγικά για να μπορούν να αποδώσουν καλύτερα στη δουλειά τους. Πρέπει να είναι σε θέση να περιμένουν και να αντιμετωπίσουν, ανά πάσα στιγμή, τις αλλαγές ως προς τη στρατηγική που θα ακολουθεί η οργάνωση. Τόσο οι μάνατζερ όσο και οι υφιστάμενοι που κατανοούν την κίνηση της αγοράς μπορούν με ακρίβεια να αναγνωρίσουν τις τάσεις που διαφαίνονται και να προετοιμάζονται για τις μελλοντικές ανάγκες της οργάνωσης.

Η ικανότητα αυτή επίσης αφορά στην κατανόηση της οργάνωσης στο σύνολό της – και όχι απλά στον τομέα του μάνατζερ – ως συστήματος αποτελούμενου από αλληλεξαρτώμενα μέρη. Περιλαμβάνει την κατανόηση του πώς τα τμήματα, οι λειτουργίες και τα καθήκοντα σχετίζονται το ένα με το άλλο και πώς μια αλλαγή σ' ένα από αυτά μπορεί να επηρεάσει τα υπόλοιπα. Ένας μάνατζερ με ανεπτυγμένη ικανότητα ανάληψης στρατηγικής δράσης μπορεί να διαγνώσει και να αξιολογήσει διαφορετικού τύπου διοικητικά προβλήματα ή άλλα θέματα που μπορεί να προκύψουν. Ένας τέτοιος μάνατζερ σκέφτεται με όρους σχετικών προτεραιοτήτων παρά με εικονικούς στόχους και κριτήρια (Hellriegel, Slocum & Jackson, 2002).

✓ Τεχνολογική και παγκόσμια επίγνωση

Η εκτέλεση της διοικητικής δουλειάς μέσω της χρήσης όλων των ανθρώπινων, οικονομικών, πληροφοριακών και υλικών πόρων από ποικίλες χώρες και παροχή υπηρεσιών σε αγορές που απαρτίζονται από διάφορους πολιτισμούς απαιτεί ικανότητα παγκόσμιας επίγνωσης. Φυσικά όλες οι οργανώσεις δεν παρέχουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους ανά τον κόσμο, ούτε επεκτείνονται σε άλλες χώρες για να εκμεταλλευτούν ευνοϊκότερη φορολογία ή φθηνότερο εργατικό δυναμικό. Όμως μια γενική τάση υπάρχει και οι οργανώσεις σπάνια πλέον περιορίζονται στα σύνορα της χώρας τους. Η ικανότητα αυτή κρίνεται πλέον αναγκαία και ουσιαστικά αφορά : α) στη γνώση και κατανόηση των πολιτισμών και β) στην αποδοχή και ευαισθητοποίηση ως προς αυτούς.

Καθένας μεγαλώνει και εκπαιδεύεται σε μια συγκεκριμένη χώρα ή περιοχή. Συνεπώς διαμορφώνει ιδιαίτερη πολιτισμική γνώση και κατανοεί τις δυνάμεις που διαμορφώνουν τη ζωή και το περιεχόμενο της εργασίας (Petrick, Scherer, Brodzinski, Quinn & Aipina, 1999). Οι δυνάμεις αυτές περιλαμβάνουν τη γεωγραφία και το κλίμα, τις πολιτικές διαδικασίες, τα οικονομικά συστήματα και τις τάσεις, την ιστορία, τη θρησκεία, τις αξίες, τις πεποιθήσεις και τις τοπικές παραδόσεις. Η κουλτούρα του καθενός είναι η δεύτερή του φύση αυτόματα, δεν χρειάζεται κανείς να αφιερώσει χρόνο για να αποκτήσει περαιτέρω πολιτισμική γνώση. Καθώς όμως, εξαιτίας του γενικού ρεύματος της παγκοσμιοποίησης, όλο και περισσότερες οργανώσεις επεκτείνονται ανά τον κόσμο, χρειάζεται οι μάνατζερ να αποκτήσουν γνώση και να κατανοήσουν άλλους πολιτισμούς.

Γνωρίζοντας μόνο άλλους πολιτισμούς δεν είναι αρκετό : για να μετατραπεί η γνώση αυτή σε αποτελεσματική απόδοση χρειάζονται ιδιαίτερες ικανότητες. Η αποδοχή των πολιτισμικών διαφορών και η ευαισθητοποίηση προς αυτές είναι σημαντικές για οποιονδήποτε πρέπει να λειτουργήσει εκτός συνόρων. Η αποδοχή και η ευαισθητοποίηση αφορούν, κατά πρώτον, στην αναγνώριση του γεγονότος ότι το πολιτισμικό υπόβαθρο είναι αυτό που κάνει τη διαφορά ως προς τον τρόπο που σκέφτεται ή πράττει κάποιος. Δεν μπορεί να υποθέσει κανείς ότι ο καθένας θα σκεφτεί ή θα αντιδράσει όπως ο ίδιο ή ότι θα ασπαστεί αυτόματα την άποψή του. Κατά δεύτερον, η αποδοχή και η ευαισθητοποίηση αφορούν στο να λαμβάνει κανείς σοβαρά υπόψη τον τρόπο που ένας πολιτισμός μπορεί να διαφέρει από το δικό του

και στο να εξετάζει το πώς το πολιτισμικό του υπόβαθρο επηρεάζει τη συμπεριφορά του.

Η γνώση, η αποδοχή και η ευαισθητοποίηση των πολιτισμικών διαφορών αποτελούν τη βάση για την επικοινωνία και συνεργασία με άτομα από διαφορετικά πολιτισμικά υπόβαθρα (Weldon & Vanhooacker, 1999). Σε κάθε πολιτισμό, η σωστή χρήση της γλώσσας, η γνώση των κοινωνικών τύπων και η γνώση των τρόπων διαπραγμάτευσης βοηθούν στη δημιουργία αποδοτικών επαγγελματικών σχέσεων. Για παράδειγμα, αν γίνει λάθος χρήση της γλώσσας στην προώθηση ενός μηνύματος για την προώθηση ενός προϊόντος μπορεί να έχει αρνητικό αντίκτυπο τόσο για το προϊόν όσο και για την εταιρεία. Οι αγορές ανά τον κόσμο είναι περίπλοκες και συχνά γίνονται δύσκολα κατανοητές (Thomas, Pollock & Gorman, 1999; Ireland & Hitt, 1999).

Τέλος, ο μάνατζερ για να καταφέρει όλα τα παραπάνω, πρέπει να γνωρίζει και να χειρίζεται αποτελεσματικά τη σύγχρονη τεχνολογία. Οι Η/Υ και οι δυνατότητες που παρέχουν είναι ουσιαστικά μια από τις αιτίες των αλλαγών που έχουν επέλθει στις οργανώσεις. Και καθώς και τα ίδια αυτά πληροφοριακά συστήματα συνεχώς αναβαθμίζονται και επιφέρουν επιπλέον αλλαγές, οι μάνατζερ πρέπει να ενημερώνονται διαρκώς και να τα χρησιμοποιούν με τέτοιο τρόπο, ώστε αυτά να μην αποτελούν εμπόδιο, αλλά να συνεισφέρουν στην αποτελεσματική διοίκηση της οργάνωσης.

ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Παρόλη τη συνεχή απαίτηση για νέες μεθόδους διοίκησης των εργαζομένων ώστε να μπορούν να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στις αλλαγές των σύγχρονων οργανώσεων και της τεχνολογίας, δεν μπορούμε να παραβλέψουμε τι σήμαινε «διοίκηση» (management) πριν από την εποχή της τεχνολογίας καθώς ουσιαστικά το σύγχρονο μάνατζμεντ αντικατοπτρίζει τις έννοιες, θεωρίες και εμπειρίες πολλών ετών.

Οργανωμένες προσπάθειες κατευθυνόμενες από άτομα υπεύθυνα για το σχεδιασμό, οργάνωση και καθοδήγηση των δραστηριοτήτων ατόμων που έχουν αναλάβει την εκκλήρωση ενός σκοπού έχουν υπάρξει από την αρχαιότητα. Σημαντικά έργα, όπως οι Πυραμίδες της Αιγύπτου ή το Σινικό Τείχος κατασκευάστηκαν κάτω

από την επίβλεψη ατόμων που ήταν υπεύθυνα για το σχεδιασμό του έργου, την οργάνωση και καθοδήγηση των εργαζομένων σε αυτό, την επιλογή και αξιοποίηση των υλικών που χρειαζόνταν και τη διενέργεια ελέγχου για τη διασφάλιση της ορθότητας των απαιτούμενων διαδικασιών.

Άλλο ένα παράδειγμα πρώιμης διοίκησης είναι αυτό της Βενετίας περί το 14^ο αιώνα. Οι Βενετοί ανέπτυξαν «επαγγελματική δράση» και υιοθέτησαν δραστηριότητες συναφείς με εκείνες των σύγχρονων οργανώσεων όπως, για παράδειγμα, ένα πρωτοποριακό σύστημα καταγραφής της χωρητικότητας των πλοίων, αρχείο των ναυτών, των λειτουργιών που απαιτούνταν για τη διοίκηση των ατόμων αυτών καθώς και ένα λογιστικό σύστημα εσόδων-εξόδων.

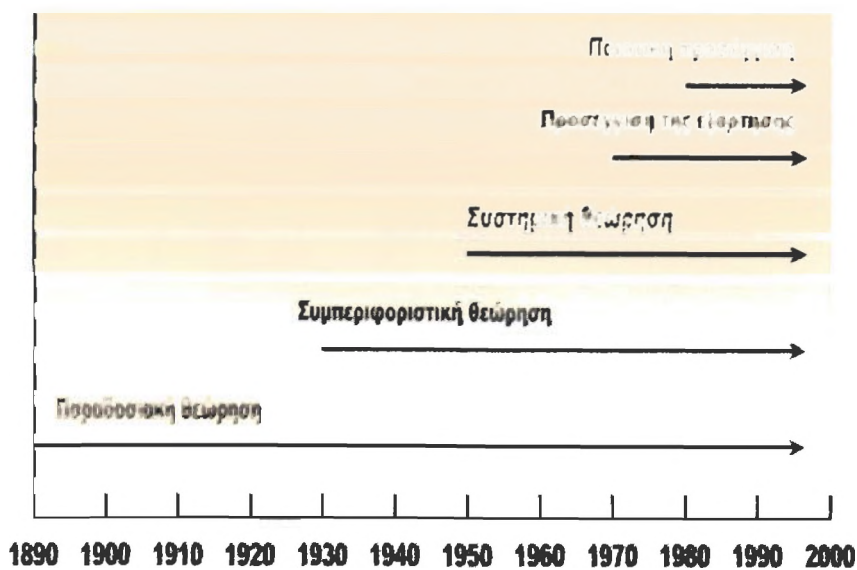
Τα παραδείγματα αυτά του παρελθόντος δείχνουν ότι είδη οργανώσεων έχουν υπάρξει εδώ και πολλά χρόνια και ότι οι οργανώσεις αυτές «διοικούνταν». Ωστόσο δύο γεγονότα πριν από τον 20^ο αιώνα διαδραμάτισαν σημαντικό ρόλο στην προώθηση της μελέτης του μάνατζμεντ (Robbins and Coulter, 2002).

Κατά πρώτον, το 1776 ο οικονομολόγος Adam Smith δημοσίευσε το κλασικό οικονομικό έργο «The Wealth of Nations», στο οποίο διαπραγματεύθηκε τα οικονομικά οφέλη για τις οργανώσεις και τις κοινωνίες από τον καταμερισμό της εργασίας. Ο Smith υποστήριξε ότι ο καταμερισμός της εργασίας είχε ως αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας καθώς αυξάνονται οι δεξιότητες και οι ικανότητες των εργαζομένων, εξοικονομείται χρόνος και προκύπτουν νέες μηχανές και εφευρέσεις που μειώνουν το φόρτο της εργασίας.

Η δεύτερη, και πιο σημαντική, επίδραση στην εξέλιξη της μελέτης του μάνατζμεντ πριν από το 20^ο αιώνα ήταν η Βιομηχανική Επανάσταση. Ιδιαίτερα στην Αμερική, μετά το τέλος του Εμφυλίου Πολέμου, έγινε μια σχεδόν βίαιη μεταστροφή της κοινωνίας από αγροτική σε αστική, και η χώρα βρέθηκε να ηγείται στον τομέα της βιομηχανίας. Η σημαντική προσφορά της Βιομηχανικής Επανάστασης ήταν η αντικατάσταση του ανθρώπου από την μηχανή, η οποία είχε ως αποτέλεσμα να είναι πιο οικονομικό να παρασκευάζονται τα αγαθά σε εργοστάσια. Οι ΗΠΑ είχαν ανάγκη μεγάλου αριθμού εργατών στην αναπτυσσόμενη βιομηχανία. Η πλειοψηφία των εργατών που ήρθαν στην Αμερική για να καλύψουν αυτήν την ανάγκη ήταν κυρίως μετανάστες και ανειδίκευτοι γι' αυτόν το λόγο χρειάστηκε ένας μεγάλος αριθμός περισσότερο εξειδικευμένων στελεχών.

Στις 26 Μαΐου 1886, ο Henry R. Towne, ένας σημαντικός βιομήχανος, παρουσίασε μια μελέτη με τίτλο «Ο Μηχανικός ως Οικονομολόγος» σε μια τακτική συνεδρίαση της Αμερικάνικης Εταιρείας Μηχανολόγων Μηχανικών (American Society of Mechanical Engineers, ASME). Στη μελέτη του αυτή, ο Towne, ζήτησε να γίνει μια επιστημονική μελέτη για τη «διεύθυνση εργασιών» από τους μηχανικούς. Αυτό ήταν το πρώτο αίτημα για μια επιστημονική προσέγγιση στη μελέτη του μάνατζμεντ καθώς πλέον διαγραφόταν επιτακτική η ανάγκη για την ανάπτυξη μιας επίσημης θεωρίας που θα καθοδηγούσε τους μάνατζερ στην αποτελεσματικότερη διοίκηση των οργανώσεων. Ωστόσο κάτι τέτοιο δεν άρχισε να συμβαίνει παρά μετά το 1910 από τον Frederick W. Taylor και τους συνεργάτες του.

Η ανάπτυξη των θεωριών του μάνατζμεντ χαρακτηρίζεται από διαφορετικές πεποιθήσεις αναφορικά με το τι πρέπει να πράττουν οι μάνατζερ και γιατί πρέπει να το πράττουν. Οι θεωρητικοί έχουν διατυπώσει πολλές απαντήσεις στο βασικό ερώτημα : ποιος είναι ο καλύτερος τρόπος να διοικηθεί μια οργάνωση; Πέντε βασικές θεωρίες έχουν αναπτυχθεί από το 1886 και μετά και όλες βασίζονται σε διαφορετικές προσεγγίσεις σχετικά με τη συμπεριφορά των ατόμων στις οργανώσεις, στους στόχους-κλειδιά των οργανώσεων, τα είδη των προβλημάτων που προκύπτουν και τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται για την επίλυση των προβλημάτων αυτών : η παραδοσιακή (κλασική) θεωρία, που περιλαμβάνει τη γραφειοκρατία, την επιστημονική και τη διαχειριστική θεωρία, η θεωρία της συμπεριφοριστικής σχολής, η συστημική θεωρία, η εξαρτημένη και η ποιοτική. Οι λειτουργίες του σχεδιασμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου, δηλαδή το τι πρέπει να κάνει ένας μάνατζερ, εμπεριέχονται και στις πέντε αυτές θεωρίες, αν και ο πρώτος που τις όρισε ήταν ο Henry Fayol στη διαχειριστική θεωρία του μάνατζμεντ. Με το πέρασμα του χρόνου, κάθε μια από τις θεωρίες, ανταποκρινόμενη στις απαιτήσεις της εποχής κατά την οποία διατυπώθηκε, προέβαλε και κάποια άλλη διοικητική ικανότητα, όπως την επικοινωνία, τη στρατηγική δράση, τη διαχείριση της ομάδας κ.ο.κ. Στο Σχ.2 φαίνεται πότε παρουσιάστηκε κάθε μια από τις θεωρίες αυτές και πότε άρχισε να αποκτά έδαφος. Και οι πέντε αυτές θεωρίες ακόμα επηρεάζουν, η καθεμιά σε διαφορετικό βαθμό, την σκέψη των μάνατζερ. Ουσιαστικά μια από τις πιο σημαντικές διαφορές ανάμεσα στους σύγχρονους μάνατζερ είναι ακριβώς ο βαθμός στον οποίο κάθε θεωρία επηρεάζει τη σκέψη τους και συνεπώς τη λειτουργία της οργάνωσης.



Σχ.2. Θεωρίες διοίκησης.

➤ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΗ ΘΕΩΡΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (TRADITIONAL MANAGEMENT).

Η πιο παλιά, και πιθανόν η πιο ευρέως αποδεκτή, θεωρία διοίκησης είναι η παραδοσιακή (κλασική) θεωρία. Χωρίζεται σε τρεις βασικές υποδιαρέσεις : γραφειοκρατική διοίκηση (bureaucratic management), επιστημονική διοίκηση (scientific management), και διαχειριστική διοίκηση (administrative management). Και οι τρεις αυτές θεωρίες διατυπώθηκαν την ίδια περίπου περίοδο, από τα τέλη του 1890 έως τις αρχές του 1900.

◆ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Η γραφειοκρατική διοίκηση βασίζεται σε κανόνες, μια καθορισμένη ιεραρχία, ξεκάθαρο καταμερισμό εργασίας και λεπτομερώς καθορισμένες διαδικασίες. Ο Γερμανός Max Weber (1864-1920) είναι ο πιο στενά συνδεδεμένος με τη γραφειοκρατική διοίκηση, η οποία και ονομάστηκε έτσι επειδή ο Weber βασίστηκε για το έργο του στις έρευνες για τη γραφειοκρατία της γερμανικής κυβέρνησης. Παρόλο που ο Weber ήταν από τους πρώτους θεωρητικούς που ασχολήθηκε με τα προβλήματα των οργανώσεων, δεν αναγνωρίστηκε από τους μάντζερ των Ην. Πολιτειών παρά μόνο αφού το έργο του μεταφράστηκε στα αγγλικά, το 1947. Αρχικά,

ενδιαφέρθηκε για τα κοινωνικά και οικονομικά θέματα που αντιμετώπιζαν οι κοινωνίες το έργο του για τη γραφειοκρατία αντιπροσωπεύει μέρος μόνο της συνολικής προσφοράς του στην κοινωνική θεωρία (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2001).

Το γραφειοκρατικό μάνατζμεντ αφορά στη λειτουργία μιας ολόκληρης οργάνωσης. Περιγράφει επτά χαρακτηριστικά : ένα τυπικό σύστημα κανόνων, απρόσωπες σχέσεις, καταμερισμό εργασίας, ιεραρχική δομή, εξουσία, αίσθημα ισόβιας επαγγελματικής δέσμευσης και ορθολογισμό. Όλα αυτά τα χαρακτηριστικά μαζί αντιπροσωπεύουν μια τυπική και «συμπαγή» μέθοδο διοίκησης.

☞ **Κανόνες** : όπως οι επίσημες κατευθυντήριες γραμμές αναφορικά με την δέουσα συμπεριφορά στο χώρο εργασίας, έτσι και οι κανόνες μπορούν να βοηθήσουν στην επιβολή της κειραρχίας που χρειάζεται μια οργάνωση για να επιτύχει τους στόχους της. Η συμμόρφωση στους κανόνες εξασφαλίζει την ομοιογένεια των διαδικασιών και των λειτουργιών και συνεισφέρει στη διατήρηση της οργανωτικής σταθερότητας, ανεξαρτήτως από τις προσωπικές επιθυμίες των μάνατζερ ή των εργαζομένων.

☞ **Απρόσωπες σχέσεις** : η εφαρμογή των κανόνων έχει ως αποτέλεσμα την απρόσωπη μεταχείριση των εργαζομένων. Αυτό σημαίνει ότι όλοι οι εργαζόμενοι αξιολογούνται σύμφωνα με το βαθμό συμμόρφωσής τους στους κανόνες και με αντικειμενικά δεδομένα όπως π.χ. πωλήσεις ή παραγόμενα προϊόντα. Παρόλο που ο όρος «απρόσωπες σχέσεις» μπορεί να έχει αρνητική χροιά, ο Weber θεωρεί ότι η προσέγγιση αυτή εξασφαλίζει δίκαιη μεταχείριση για όλους τους εργαζομένους. Ένα «απρόσωπο» ανώτερο στέλεχος δεν υποκύπτει σε υποκειμενικές προσωπικές ή συναισθηματικές εκτιμήσεις για την αξιολόγηση των κατωτέρων τους.

☞ **Καταμερισμός εργασίας** : ο καταμερισμός εργασίας αφορά τη διάσπαση των καθηκόντων σε πιο απλά, πιο εξειδικευμένα μέρη. Διευκολύνει με αυτόν τον τρόπο τις οργανώσεις να χρησιμοποιούν το προσωπικό και τους εκπαιδευτικούς πόρους της εργασίας πιο αποτελεσματικά. Οι μάνατζερ και οι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν και εκτελούν καθήκοντα που είναι σχετικά εύκολα τόσο ως προς τη μάθησή τους όσο και ως προς την επιτέλεσή τους.

☞ **Ιεραρχική δομή** : οι περισσότερες οργανώσεις έχουν πυραμοειδή ιεραρχία (βλ. σελ. 4). Αυτός ο δομικός τύπος η διαβάθμιση των εργασιών γίνεται ανάλογα με το βαθμό εξουσίας που εκχωρείται στην καθεμιά από αυτές. Τυπικά, η εξουσία αυξάνει

σε κάθε ανώτερο επίπεδο μέχρι την κορυφή της ιεραρχίας. Οι εργασίες που βρίσκονται στα κατώτερα επίπεδα γίνονται κάτω από την καθοδήγηση και τον έλεγχο εκείνων που βρίσκονται σε θέσεις των ανώτερων επιπέδων. Σύμφωνα με τον Weber, μια σωστά σχεδιασμένη ιεραρχία βοηθά στον έλεγχο της συμπεριφοράς των εργαζομένων καθώς αποσαφηνίζει πού ακριβώς βρίσκεται ο καθένας σε σχέση με οποιονδήποτε άλλο μέσα στην οργάνωση.

✱ **Εξουσία** : η εξουσία είναι αυτή που ουσιαστικά είναι «υπεύθυνη» για μια οργάνωση που βασίζεται σε κανόνες, απρόσωπες σχέσεις, καταμερισμό εργασίας και ιεραρχική δομή. Ανάλογα με τη δομή της εξουσίας καθορίζεται ποιος έχει το δικαίωμα να λαμβάνει αποφάσεις διαφορετικής βαρύτητας στα διάφορα επίπεδα της οργάνωσης. Ο Weber διατύπωσε τρεις τύπους εξουσίας : την παραδοσιακή, τη χαρισματική και την ορθολογική-νόμιμη εξουσία.

Η παραδοσιακή εξουσία βασίζεται στα έθιμα, την καταγωγή, το φύλο, τη σειρά γέννησης κτλ. Η νομιμοποίηση της εξουσίας εκπορεύεται από την πίστη στο «αιώνιο χθες», στην ορθότητα και την καταλληλότητα του παραδοσιακού τρόπου συμπεριφοράς. Οι υποτελείς υπακούουν στο άτομο που ασκεί την εξουσία λόγω προσωπικής νομιμοφροσύνης ή λόγω σεβασμού στην κοινωνική του θέση.

Η χαρισματική εξουσία υπάρχει όταν οι υποτελείς επιλέγουν να μην επιζητούν τη διάκριση και οικειοθελώς ταυτίζονται με έναν αρχηγό επειδή θεωρούν ότι το άτομο αυτό έχει ιδιαίτερες ικανότητες και αρετές. Οι χαρισματικοί ηγέτες συνήθως ηγούνται κοινωνικών, πολιτικών ή θρησκευτικών κινήσεων. Αντίθετα, οι ηγέτες στο χώρο των επιχειρήσεων σπάνια βασίζονται αποκλειστικά σε χαρισματική εξουσία.

Η νόμιμη εξουσία πηγάζει από καθιερωμένους νόμους και κανόνες, στην ορθότητα των οποίων πιστεύουν όλοι ανεξαιρέτως μέσα στην οργάνωση. Στην περίπτωση αυτή, τα άτομα υπακούουν σε νόμους, όχι γιατί αυτοί προέρχονται από ένα χαρισματικό ή παραδοσιακό ηγέτη, αλλά γιατί πιστεύουν ότι έχουν θεσπιστεί με την κατάλληλη διαδικασία που θεωρείται ορθή τόσο από τον εξουσιαζόμενο όσο και από τον εξουσιαστή. Επιπλέον, ο εξουσιαστής παίρνει τη μορφή του προϊσταμένου που απέκτησε τη θέση του σύμφωνα με νόμιμες διαδικασίες. Ασκεί την εξουσία του λόγω της θέσης του και μέσα στα όρια που θέτουν οι νόμιμα προσδιορισμένοι κανόνες (Μουζέλης, 1991).

*** Αίσθημα ισόβιας επαγγελματικής δέσμευσης** : σε ένα γραφειοκρατικό σύστημα διοίκησης, η εργασία θεωρείται ως ισόβια επαγγελματική δέσμευση. Αυτό σημαίνει ότι τόσο οι εργαζόμενοι όσο και οι οργανώσεις θεωρούν ότι είναι «αφοσιωμένοι» ένας στον άλλο κατά τη διάρκεια της εργατικής ζωής του εργαζομένου. Γενικά, η ισόβια επαγγελματική δέσμευση σημαίνει ότι η ασφάλιση είναι εξασφαλισμένη όσο οι εργαζόμενοι είναι τεχνικά ικανοί και αποδίδουν αποτελεσματικά. Τα προσόντα που απαιτούνται για την πρόσληψη, όπως το επίπεδο μόρφωσης και η εμπειρία, εξασφαλίζουν την απόκτηση της θέσης βάσει των στοιχείων αυτών και όχι κάποιων άλλων «διασυνδέσεων». Η οργάνωση χρησιμοποιεί την ασφάλιση, τη βαθμιαία αύξηση των μισθών και τις συντάξεις για να εξασφαλίζει την ικανοποιητική απόδοση των εργαζομένων στα καθήκοντα που αναλαμβάνουν. Η προαγωγή γίνεται όταν ο εργαζόμενος αποδείξει ότι έχει τις δυνατότητες να χειριστεί τις απαιτήσεις του ανώτερου επιπέδου. Οι μάνατζερ στις γραφειοκρατικές οργανώσεις συχνά βασίζονται στα αποτελέσματα γραπτών και φυσικών τεστ, στο επίπεδο της εκπαίδευσης και την προηγούμενη εργασιακή εμπειρία για τις προσλήψεις και τις προαγωγές.

*** Ορθολογισμός** : το τελευταίο χαρακτηριστικό της γραφειοκρατικής διοίκησης είναι ο ορθολογισμός, η χρήση δηλαδή των πιο αποτελεσματικών διαθέσιμων μέσων. Οι μάνατζερ λειτουργούν λογικά και «επιστημονικά» και όλες τους οι αποφάσεις σκοπεύουν στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Οι προσανατολισμένες στο στόχο δραστηριότητες επιτρέπουν στις οργανώσεις να χρησιμοποιούν τους οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους τους πιο αποτελεσματικά. Επιπλέον, η ορθολογικότητα επιτρέπει στους γενικούς οργανωτικούς στόχους να διασπώνται σε μικρότερους και πιο συγκεκριμένους στόχους για κάθε τμήμα της οργάνωσης. Αν κάθε τμήμα της οργάνωσης επιτύχει τους στόχους του, είναι εφικτό για την οργάνωση να επιτύχει τους γενικότερους στόχους της.

❖ Πλεονεκτήματα Γραφειοκρατικής Διοίκησης

Τα αναμενόμενα πλεονεκτήματα της γραφειοκρατικής διοίκησης είναι η αποτελεσματικότητα και η σταθερότητα. Η γραφειοκρατία λειτουργεί καλύτερα όταν χρειάζεται να γίνουν πολλά καθήκοντα ρουτίνας. Οι εργαζόμενοι στα κατώτερα επίπεδα της οργάνωσης αντεπεξέρχονται στις εργασιακές απαιτήσεις ακολουθώντας απλώς κανόνες και διαδικασίες. Τα αποτελέσματα της εργασίας τους θα πρέπει να

έχουν μια δεδομένη (υψηλή) ποιότητα και να παράγονται στο βαθμό εκείνο που είναι αναγκαίος για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων.

❖ Μειονεκτήματα της Γραφειοκρατικής Διοίκησης.

Οι ίδιες πτυχές της γραφειοκρατικής διοίκησης που μπορούν να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα μιας οργάνωσης, μπορούν να αποβούν επιζήμιες για μια άλλη. Πολλοί μάνατζερ έχουν επισημάνει ότι αυτή η αυστηρή προσκόλληση στην ευταξία της γραφειοκρατίας συχνά οδηγεί σε αναποτελεσματικότητες οι οποίες δεν μπορούν να γίνουν ανεχτές από οργανώσεις στη σύγχρονη εποχή που χαρακτηρίζεται από συνεχείς αλλαγές. Ακολουθούν πέντε, συχνά μη αναμενόμενα, μειονεκτήματα της γραφειοκρατικής διοίκησης (McKinley, Mone & Moon, 1999).

► *Αυστηροί κανόνες* : η αυστηρή συμμόρφωση σε κανόνες και ρουτίνες είναι το πιο σύνθημα παράπονο των εργαζομένων των περισσότερων οργανώσεων. Ένα τέτοιο σύστημα αφήνει μικρά περιθώρια ελευθερίας και δημιουργικότητας για τους εργαζομένους.

► *Προστασία της εξουσίας* : οι μάνατζερ στις γραφειοκρατικές οργανώσεις μπορεί να αγνοούν πτυχές της παραγωγικότητας των εργαζομένων στην προσπάθειά τους να προστατεύσουν και να επεκτείνουν την εξουσία τους.

► *Καθυστερημένη λήψη αποφάσεων* : οι μεγάλες και πολύπλοκες οργανώσεις βασίζονται κυρίως σε έγκαιρες αποφάσεις. Σε μια γραφειοκρατική οργάνωση ωστόσο η συμμόρφωση στους κανόνες και τις διαδικασίες είναι συνήθως σε βάρος των αποτελεσματικών, έγκαιρων αποφάσεων.

► *Ασυμβατότητα με τις αλλαγές της τεχνολογίας* : η προηγμένη τεχνολογία καθιστά τη γραφειοκρατική διοίκηση ακατάλληλη για μια οργάνωση. Οι περισσότερες εργασίες που βασίζονται σε κανόνες δεν μπορούν παρά να εμπνέουν λίγη εμπιστοσύνη και μικρή ανταλλαγή πληροφοριών.

► *Ασυμβατότητα με τις επαγγελματικές αξίες* : όλο και περισσότεροι επαγγελματίες προσλαμβάνονται σε γραφειοκρατικές οργανώσεις για την κάλυψη σημαντικών θέσεων ως προς τη λήψη αποφάσεων. Επαγγελματικές αξίες όπως προηγμένη γνώση, εξυπηρέτηση πελατών και ανεύρεση καινοτόμων λύσεων για τα προβλήματα που προκύπτουν είναι συχνά ασύμβατες με την αποτελεσματικότητα, την τάξη και τη σταθερότητα που απαιτούνται για τη γραφειοκρατική διοίκηση. Η γραφειοκρατική εξουσία σχετίζεται με τη θέση στην ιεραρχία αλλά οι περισσότεροι επαγγελματίες

θεωρούν ότι η εξουσία πηγάζει από τις προσωπικές δυνατότητες και την τεχνογνωσία.

♦ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Εξαιτίας της συνεχούς ανάπτυξης των κατασκευαστικών εταιρειών και της πολυπλοκότητας που εμφάνιζε πλέον η δομή τους στα τέλη του 1800, πολλοί μάνατζερ δεν ήταν πλέον σε θέση να ασχολούνται με την παραγωγή. Ασχολούνταν περισσότερο με το σχεδιασμό, τον προγραμματισμό και τη στελέχωση των δραστηριοτήτων ή προσπαθούσαν να συμβαδίζουν με τις εξελίξεις της νέας τεχνολογίας στην παραγωγή, η οποία ήταν πλέον προσανατολισμένη στις μηχανές και όχι στον άνθρωπο. Η απομάκρυνση της διοίκησης από τη φυσική παραγωγή των αγαθών δημιούργησε την ανάγκη για ειδικούς οι οποίοι θα ήταν σε θέση να επιλύσουν τα προβλήματα προσωπικού και παραγωγικότητας που προέκυπταν από τη ραγδαία βιομηχανοποίηση και απειλούσαν την αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων.

Η πρώτη προσέγγιση στη θεωρία του μάνατζμεντ ήταν το επιστημονικό μάνατζμεντ. Χαιρετίστηκε από μηχανικούς, επιστήμονες και στελέχη που ασχολούνταν με τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων (την ποσότητα που παράγει ένας εργαζόμενος σε δεδομένη χρονική περίοδο). Το επιστημονικό μάνατζμεντ ξεκίνησε από τον Frederick W. Taylor.

• Frederick W. Taylor (1856-1915).

Ο F. W. Taylor ήταν επίμονος άνθρωπος, βαθιά αφοσιωμένος στη μελέτη και την κατανόηση των τρόπων βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων. Οι ιδέες του που βασίστηκαν σε πολλά χρόνια εμπειρίας στις χαλυβουργίες Midvale Steel, Simonds Rolling Machine και Bethlehem Steel εξακολουθούν ακόμα και σήμερα να επηρεάζουν το σχεδιασμό της εργασίας (job design), τη χωροταξία της εργασίας (job layout) και τον προγραμματισμό των εργασιών (task scheduling) (Montana & Charnov, 1999).

Ο Taylor παρατήρησε ότι οι εργάτες χρησιμοποιούσαν διαφορετικές κυρίως αναποτελεσματικές εργασιακές μεθόδους. Επίσης παρατήρησε ότι ελάχιστοι εργάζονταν με την ταχύτητα με την οποία ήταν ικανοί να εργαστούν, μια πρακτική

την οποία ονόμασε «φανταρίστικη» (soldiering) και την οποία απέδωσε σε μια σειρά παραγόντων :

- στην πεποίθηση των εργατών ότι πιθανή αύξηση των παραγόμενων προϊόντων θα επέφερε πλεόνασμα
- στην έλλειψη διοικητικού ελέγχου, η οποία διευκόλυνε τους εργαζομένους στο να εξασκούν τα καθήκοντά τους με αργούς ρυθμούς για να διαφυλάξουν τα συμφέροντά τους και
- στην επιλογή εργασιακών μεθόδων, η οποία αφηνόταν εξ ολοκλήρου στη δικαιοδοσία των εργαζομένων με αποτέλεσμα να δαπανείται μεγάλο μέρος των προσπαθειών τους στην εφαρμογή αναποτελεσματικών κανόνων.

Παρακινούμενος από τις βιομηχανικές πρακτικές που θεωρούσε αναποτελεσματικές, ο Taylor προσπάθησε να αυξήσει την παραγωγή μειώνοντας την ποικιλία των μεθόδων που χρησιμοποιούσαν οι εργαζόμενοι και να αποδείξει πως τόσο η διοίκηση όσο και το εργατικό δυναμικό θα επωφελούνταν από την υιοθέτηση των δικών του προτάσεων ως προς τις νέες μεθόδους που είχε να προτείνει. Οι στόχοι του ήταν να επιτευχθεί :

- α) *Αποτελεσματικότητα* από την αύξηση των παραγόμενων αγαθών ανά εργάτη με τη μείωση της «υπο-εργατικότητας» των εργαζομένων
- β) *Προβλεψιμότητα* της εργασιακής απόδοσης, καθορίζοντας τα καθήκοντα και διαιρώντας τα σε μικρότερα και πιο εξειδικευμένα «υπο-καθήκοντα»
- γ) *Ικανότητα ελέγχου* επιβάλλοντας πειθαρχία μέσω ιεραρχικής εξουσίας και εισάγοντας ένα σύστημα μέσω του οποίου όλες οι πολιτικές αποφάσεις της διοίκησης μπορούν να εφαρμοστούν (Πίν.1)

Για την προσέγγιση του Taylor έπρεπε να μελετηθεί κάθε εργασία. Ο Taylor επέλεξε επαναλαμβανόμενα καθήκοντα ρουτίνας, των οποίων η μελέτη θα εξοικονομούσε χρόνο και θα αύξανε την παραγωγή. Μετρήθηκε ευρεία κλίμακα μεταβλητών, όπως το μέγεθος των εργαλείων, το ύψος των εργατών και το είδος των υλικών που χρησιμοποιούνταν. Στις μελέτες του προσπάθησε να δώσει απάντηση στο ερώτημα : «Πόση ώρα χρειάζεται για να γίνει οποιαδήποτε δουλειά;». Σκοπός του ήταν να αντικαταστήσει τους πιεστικούς κανόνες με επιστημονικά σχεδιασμένες εργασιακές μεθόδους. Πειραματίστηκε με διαφορετικούς συνδυασμούς κινήσεων και

μεθόδων για να ανακαλύψει τον «ένα και καλύτερο τρόπο» εκτέλεσης ενός εργασιακού καθήκοντος.

Η προσέγγισή του περιελάμβανε επίσης τις έννοιες της ανάλυσης και της σύνθεσης. Η ανάλυση αφορούσε στη διάκριση των βασικών κινήσεων που απαιτούνταν για την εκτέλεση των εργασιών, στον αποκλεισμό των περιττών κινήσεων, στην εξέταση των υπολειπόμενων κινήσεων ώστε να καθοριστούν τα πιο γρήγορα και τα πιο χρήσιμα μέσα για την εργασιακή απόδοση και στην περιγραφή και καταγραφή των μέσων αυτών. Η σύνθεση αφορούσε στον καθορισμό της κατάλληλης συχνότητας των κινήσεων, στην αναπροσαρμογή των κινήσεων στην καθορισμένη συχνότητα για την καλύτερη εργασιακή απόδοση και στην παρουσίαση των πληροφοριών αυτών στους εργαζομένους.

Πιν.1. Οι 5 αρχές του επιστημονικού μανάτζμεντ του Taylor

1. Σαφής καταμερισμός καθηκόντων και ευθυνών μεταξύ μαντζέρ και εργαζομένων
2. Χρήση επιστημονικών μεθόδων για τον καθορισμό του «ενός και καλύτερου τρόπου» εκτέλεσης μιας δουλειάς
3. Επιστημονική επιλογή προσωπικού
4. Εκπαίδευση του επιλεγμένου προσωπικού ως προς τον τρόπο εκτέλεσης της δουλειάς
5. Εκτίμηση των εργαζομένων μέσω της ιεραρχίας

Κάνοντας χρήση των μελετών χρόνου και κίνησης και ενός συστήματος γνωστού ως «πληρωμή με το κομμάτι», σύμφωνα με το οποίο οι εργάτες πληρώνοντας ανάλογα με την ποσότητα που παρήγαγαν, ο Taylor μπόρεσε να βελτιώσει θεαματικά την απόδοση των εργαζομένων. Η συμφωνία με τους εργαζομένους ήταν : « Θα το κάνετε με τον τρόπο μου, σύμφωνα με αυτά που ορίζω εγώ, στο χρόνο που εγώ θα καθορίσω και θα επιτύχετε ένα επίπεδο παραγωγής που

θα θεσπίσω και θα σας ανταμείψω σημαντικά γι' αυτό, περισσότερο απ' ό,τι έχετε ήδη φανταστεί» (Kanigel, 1997). Ήταν από τις πρώτες προσπάθειες σύγκλισης των στόχων των εργαζομένων με αυτών της διοίκησης.

Η επιστημονική διοίκηση του Taylor ήταν μια δυναμική και επιτυχής προσπάθεια να στρέψει την οργάνωση της παραγωγής από τους εργαζομένους στον έλεγχο της διοίκησης υποστηρίζοντας ότι η διοίκηση ήταν αυτή που θα πρέπει να έχει την ευθύνη για το σχεδιασμό, το συντονισμό και τον έλεγχο της εργασίας, αφήνοντας τους εργαζομένους ελεύθερα να εκτελέσουν τα καθήκοντά τους.

- **Εξέλιξη του Τειλορισμού**

1. *Gilbreth Frank (1868-1924) – Gilbreth Lillian (1878-1972)*

Οι Frank και Lillian Gilbreth ήταν σύγχρονοι και συχνά ανταγωνιστές του Taylor και των υποστηρικτών του, παρόλο που στην αρχή δέχονταν την αρχή του «ενός και καλύτερου τρόπου» και την ανάγκη της χρήσης επιστημονικών μεθόδων παρατήρησης, μέτρησης και ανάλυσης της εργασίας. Οι Gilbreth θεωρούνται πρωτεργάτες στη μελέτη των κινήσεων για τη βελτίωση της απόδοσης των εργατών. Ο Frank Gilbreth κατέταξε τις κινήσεις που γίνονται σε μια εργασία σε δεκαεπτά κατηγορίες και χρησιμοποίησε αυτήν την κατάταξη στην ανάλυση των ενεργειών των εργατών. Καθιέρωσε τον όρο *therblig* (με αναγραμματισμό του ονόματός του), για να περιγράψει αυτές τις δεκαεπτά ενέργειες. Κατόπιν, παρατηρούσε, και μερικές φορές, κινηματογραφούσε, έναν εργάτη ενώ εκτελούσε μια δουλειά και ανέλυε τα *therblig*. Αφού είχε καταλάβει όλες τις ενέργειες, προσπαθούσε να βελτιώσει την απόδοση κάθε μιας και να μειώσει τον αριθμό των ενεργειών που χρειάζονταν για την ολοκλήρωση μιας δουλειάς – μια διαδικασία που ονομάστηκε απλοποίηση εργασίας (*job simplification*).

Αν και ο Frank Gilbreth είναι πιο γνωστός, η σύζυγός του Lillian είναι επίσης πρωτεργάτρια στις μελέτες των κινήσεων για τη βελτίωση της παραγωγικότητας των εργατών. Εφάρμοσε τις τεχνικές του επιστημονικού μάνατζμεντ στο νοικοκυριό της και έγινε πολύ γνωστή για τα φιλολογικά χρονικά της ζωής με δώδεκα παιδιά *Cheaper by the dozen* και *Chicken every Friday* (Montana & Charnov, 1999).

2. Henry L. Gantt (1861-1919).

Ο Henry L. Gantt, συνεργάτης του Taylor στις εταιρείες Midvale και Bethlehem Steel, συνέβαλε σημαντικά στις περιοχές του προγραμματισμού και του ελέγχου εργασίας, καθώς και στα συστήματα αμοιβής των εργαζομένων. Υποστήριζε ότι η ανεπάρκεια απόδοσης στην παραγωγή οφείλεται, σε μεγάλο βαθμό, στην αδυναμία της διεύθυνσης να διαμορφώσει ρεαλιστικά πρότυπα. Επειδή τα πρότυπα παραγωγής δεν ήταν ρεαλιστικά – είτε πολύ υψηλά είτε, συχνότερα, πολύ χαμηλά – δεν ήταν παράξενο ότι αυτό που χαρακτήριζε τους εργαζομένους και τον προγραμματισμό της εργασίας σε πολλούς οργανισμούς ήταν η ανεπαρκής απόδοση.

Ο Gantt συνέχιζε να υποστηρίζει στις δύο πρώτες δεκαετίες του 20^{ου} αιώνα ότι η διοίκηση χρειάζονταν επιστημονικά προσδιορισμένα δεδομένα για να λειτουργεί αποδοτικά. Πρότυπα εργασίας θα πρέπει να καθορίζονται με παρατηρήσεις και μετρήσεις και μόνο τότε να επιβάλλονται στην πράξη. Αφού προσδιοριστεί η φύση και η ποσότητα της εργασίας που πρέπει να εκτελεστεί, τότε αυτή η εργασία μπορεί να προγραμματιστεί αποτελεσματικά.

Ο Gantt θεωρούσε ότι οι εργάτες θα είναι παραγωγικότεροι αν υπάρχει κάποιο πραγματικό κίνητρο υπέρβασης του κανονικού επιπέδου παραγωγής που είχε καθοριστεί επιστημονικά. Για να υποκινή τους εργάτες να ξεπερνούν το ημερήσιο όριο παραγωγής προσέφερε ένα επίδομα παραγωγής. Σ' αυτό το σημείο ο Gantt διέφερε σημαντικά από τον Taylor, που είχε ξεκινήσει το σύστημα πληρωμής με το κομμάτι. Ο Gantt προσέφερε, όχι μόνο το ποσό αμοιβής με το κομμάτι, αλλά επίσης κι ένα πρόσθετο επίδομα για παραγωγή μεγαλύτερη από το αναμενόμενο μέσο όρο. Κα τα δύο αυτά συστήματα αμοιβών – πληρωμή με το κομμάτι και επίδομα παραγωγής – χρησιμοποιούνται μέχρι και σήμερα. Ο Taylor επικέντρωσε την προσοχή του στην εργασία του εργάτη και ο Gantt έδωσε προσοχή και στην υποκίνηση του εργάτη.

ΚΡΙΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Στις οργανώσεις θεωρείται δεδομένη η ιδέα του Taylor ότι οι μάνατζερ δεν μπορούν να απαιτούν από τους εργαζομένους να κάνουν τη δουλειά τους σωστά όταν δεν έχουν τις ανάλογες δεξιότητες και εκπαίδευση. Ο Τειλορισμός έχει συντελέσει στη βελτίωση των διαδικασιών που ακολουθούν οι μάνατζερ για επιλογή και

εκπαίδευση του προσωπικού στην όλο και εντεινόμενη προσπάθειά τους για ανεύρεση του ενός και καλύτερου τρόπου για την εκτέλεση ενός έργου.

Ωστόσο το επιστημονικό μάνατζμεντ έχει δεχτεί αρνητική κριτική καθώς θεωρείται ότι :

α) Υπέθετε ότι το κίνητρο των εργαζομένων ήταν να εξασφαλίσουν το μέγιστο κέρδος σε σχέση με την προσπάθεια που θα κατέβαλαν. Παραγκώνισε έτσι τη σημασία των άλλων επιβραβεύσεων από την εργασία όπως αναγνώριση, εργασιακή ικανοποίηση κτλ., οι οποίες είναι εξίσου σημαντικές όπως έδειξαν μεταγενέστερες έρευνες.

β) Αγνόησε την υποκειμενική πλευρά της εργασίας, τις προσωπικές και διαδραστικές πτυχές της απόδοσης το νόημα που αποδίδουν οι εργαζόμενοι στη δουλειά και τη σημασία που έχουν γι' αυτούς οι κοινωνικές σχέσεις στο χώρο εργασίας.

γ) Απέτυχε να εκτιμήσει τη σημασία που αποδίδουν οι εργαζόμενοι σε νέες διαδικασίες και στις αντιδράσεις τους, όσον αφορά τη στενή επιτήρησή τους και τη χρονομέτρηση.

δ) Αγνόησε τις ψυχολογικές ανάγκες και τις ικανότητες των εργαζομένων. Ο ένας και καλύτερος τρόπος εκτέλεσης της δουλειάς επιλέχτηκε με μηχανιστικά κριτήρια ταχύτητας και αποτελέσματος. Η επιβολή ενός γενικού τρόπου δουλειάς μπορεί να καταστρέψει την ατομικότητα και να δημιουργήσει άλλες ψυχολογικές διαταραχές (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2001).

♦ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Η διαχειριστική διοίκηση επικεντρώνεται στον μάνατζερ και στις βασικές διοικητικές λειτουργίες. Αναπτύχθηκε στις αρχές του 20^{ου} αιώνα από το Γάλλο βιομήχανο Henry Fayol (1841-1925). Ωστόσο, τα πιο σημαντικά γραπτά του για το μάνατζμεντ δεν μεταφράστηκαν στα αγγλικά παρά μετά το 1930. Ο Fayol όφειλε την επιτυχία του ως μάνατζερ στις μεθόδους που χρησιμοποιούσε παρά στις προσωπικές του ικανότητες. Είχε δυνατή διαίσθηση ότι για να επιτύχουν οι μάνατζερ έπρεπε να κατανοήσουν τις βασικές διοικητικές λειτουργίες – σχεδιασμό, οργάνωση, διεύθυνση και έλεγχο – και να εφαρμόζουν σε αυτές συγκεκριμένες διοικητικές αρχές. Ήταν ο πρώτος που ομαδοποίησε τις διοικητικές λειτουργίες κατά αυτόν τον τρόπο (Fayol, 1949).

Όπως και οι υπόλοιποι εκπρόσωποι του παραδοσιακού μάνατζμεντ, ο Fayol έδωσε έμφαση σε τυπικές δομές και διαδικασίες πιστεύοντας ότι είναι απαραίτητες για την επαρκή εκτέλεση των σημαντικών καθηκόντων. Με άλλα λόγια, για να εργαστούν τα άτομα αρμονικά μαζί, χρειάζεται να τους γίνεται ξεκάθαρο τι είναι αυτό που προσπαθούν να επιτύχουν και με ποιο τρόπο τα καθήκοντά τους συγκλίνουν με τους οργανωτικούς στόχους.

Ο Fayol ανέπτυξε τις παρακάτω διοικητικές αρχές και πρότεινε να εκπαιδεύονται οι μάνατζερ που πρόκειται να τις εφαρμόσουν :

1. *Καταμερισμός εργασίας (division of labor)* : όσο περισσότερο εξειδικεύονται τα άτομα, τόσο πιο αποτελεσματικά εκτελούν τα καθήκοντά τους.
2. *Εξουσία (authority)* : οι μάνατζερ έχουν το δικαίωμα, την εξουσία να δίνουν εντολές για την εκτέλεση των καθηκόντων των εργαζομένων.
3. *Πειθαρχία (discipline)* : τα μέλη της οργάνωσης πρέπει να σέβονται τους κανόνες και τις συμφωνίες που τη διέπουν.
4. *Ενότητα διοίκησης (unity of command)* : κάθε εργαζόμενος πρέπει να λάβει οδηγίες για μια συγκεκριμένη λειτουργία μόνο προϊστάμενο για να αποφευχθούν συγκεχυμένες οδηγίες, να εξασφαλίζεται η ελαχιστοποίηση των συγκρούσεων και να προάγεται η σαφής επικοινωνία.
5. *Ενότητα κατεύθυνσης (unity of direction)* : οι μάνατζερ πρέπει να συντονίζουν τις προσπάθειες των εργαζομένων αλλά μόνο ένας πρέπει να είναι υπεύθυνος για τη συμπεριφορά ενός εργαζομένου.
6. *Ατομική υποακοή (subordination of the individual)* : τα ατομικά συμφέροντα των εργαζομένων δεν θα πρέπει να υπερισχύουν αυτών των οργανώσεων.
7. *Ανταμοιβή (remuneration)* : κάθε εργαζόμενος θα πρέπει να αποζημιώνεται σύμφωνα με γενικούς κανόνες που εφαρμόζονται για όλους. Στον υπολογισμό των ποσών και των τύπων αποζημίωσης θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι εξής παράγοντες : το κόστος ζωής, το γενικό οικονομικό κλίμα και οι συγκεκριμένες συνθήκες στην επιχείρηση, τα προσόντα του εργαζομένου, η προσφορά και η ζήτηση γι' αυτά, και το επίπεδο της παραγωγικότητας που επιτυγχάνεται.
8. *Συγκεντρωτισμός (centralization)* : η σημασία των υφισταμένων μέσα στον οργανισμό μειώνεται και η ευθύνη στη λήψη αποφάσεων επικεντρώνεται στα στελέχη. Τα στελέχη είναι υπεύθυνα για τη λήψη αποφάσεων και δίνουν λογαριασμό

γι' αυτές τις αποφάσεις. Στους υφισταμένους θα πρέπει να εκχωρείται μόνο τόσο ευθύνη όση είναι απαραίτητη για την εκτέλεση της εργασίας που τους ανατέθηκε. Το αντίθετο του συγκεντρωτισμού είναι η αποκέντρωση.

9. *Διοικητική κλίμακα (scalar principle)* : οι μανάτζερ μιας εταιρείας είναι οργανωμένοι σε μια διοικητική κλίμακα που είναι κλιμακωτή ή ιεραρχική. Η εξουσιοδότηση και η ευθύνη εκχωρούνται προς τα κάτω στη διοικητική κλίμακα και η εκχώρηση γίνεται λιγότερη στα κατώτερα επίπεδα της κλίμακας. Τα κατώτερα στελέχη έχουν την ευθύνη να ενημερώνουν τα ανώτερα στην κλίμακα με πληροφορίες σχετικές με την ολοκλήρωση των εργασιών.

10. *Τάξη (order)* : οι πόροι μιας επιχείρησης – πρώτες ύλες και άνθρωποι – πρέπει να βρίσκονται στη σωστή θέση τον κατάλληλο χρόνο. Αυτή η τάξη στους πόρους ενός οργανισμού εξασφαλίζει τη μέγιστη απόδοση.

11. *Ισότητα (equity)* : οι εργαζόμενοι θα πρέπει να αισθάνονται ότι τους μεταχειρίζονται ισότιμα και δίκαια. Το αίσθημα δικαιοσύνης επιτυγχάνεται με οργανωτικούς κανόνες που είναι λογικοί και εφαρμόζονται με συνέπεια απ' όλους.

12. *Σταθερότητα προσωπικού (stability of personnel)* : οι επιτυχημένες επιχειρήσεις διατηρούν τα καλά στελέχη τους και αυτό θα πρέπει να αποτελεί στόχο για τον οργανισμό. Το ικανό και επιτυχημένο προσωπικό είναι ζωτικός πόρος ενός οργανισμού και οι οργανωτικές πρακτικές θα πρέπει να ενθαρρύνουν τα μακροπρόθεσμη δέσμευση στον οργανισμό.

13. *Πρωτοβουλία (initiative)* : η διοίκηση θα πρέπει να ενθαρρύνει την ατομική πρωτοβουλία των εργαζομένων, η οποία ορίζεται ως η πρόσθετη αυτο-υποκινούμενη προσπάθεια που αναλαμβάνει κάποιος για το καλό του οργανισμού.

14. *Αίσθημα ενότητας (esprit de corps)* : η διοίκηση θα πρέπει να προσπαθεί να ενθαρρύνει την αρμονία και τα κοινά ενδιαφέροντα που οδηγούν σε καλές σχέσεις μεταξύ του προσωπικού.

Οι μανάτζερ χρησιμοποιούν πολλές από τις αρχές της διαχειριστικής διοίκησης του Fayol αλλά σπάνια τους εφαρμόζουν με τον ίδιο ακριβώς τρόπο. Οι συνθήκες ποικίλουν ακριβώς όπως και η εφαρμογή των αρχών αυτών.

ΚΡΙΤΙΚΗ ΤΟΥ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Οι τρεις κλάδοι του παραδοσιακού μανάτζμεντ – γραφειοκρατικό, επιστημονικό και διαχειριστικό – έχουν ακόμα τους υποστηρικτές τους και συνεχίζεται η αποτελεσματική εφαρμογή τους. Ας συνοψίσουμε τα κοινά σημεία τους και μερικά από τα μειονεκτήματά τους.

Και οι τρεις κλάδοι δίνουν έμφαση στις τυπικές σχέσεις της οργάνωσης. Ενδιαφέρονται για τις τυπικές σχέσεις ανάμεσα στα τμήματα, τα καθήκοντα και τις διαδικασίες των οργανώσεων. Οι Weber, Taylor, Gilbreths, Gantt και Fayol αντικατέστησαν τις «διοικητικές αρχές», που εφαρμόζονταν λίγο πολύ από τους εργαζόμενους, με αντίστοιχες που βασίζονταν σε θεωρητικές και επιστημονικές αρχές. Οι μάνατζερ άρχισαν να εφαρμόζουν τον καταμερισμό της εργασίας, την ιεραρχική εξουσία, τους κανόνες και τις αποφάσεις που θα μεγιστοποιούσαν τις οικονομικές απολαβές.

Η παραδοσιακή διοίκηση εντάσσει το ρόλο του μάνατζερ σε μια ιεραρχία. Στο γραφειοκρατικό μανάτζμεντ υπάρχει μεγάλη σχέση μεταξύ ικανότητας και οργανωτικού επιπέδου. Οι εργαζόμενοι στα κατώτερα επίπεδα πρέπει να υπακούν στους ανώτερους τους εξαιτίας της υψηλότερης θέσης τους στην οργανωτική κλίμακα και των ιδιαίτερων ικανοτήτων τους. Το ίδιο ισχύει τόσο στην επιστημονική όσο και στη διαχειριστική διοίκηση.

Παρόλο που οι θεωρητικοί του παραδοσιακού μανάτζμεντ μπορεί να αναγνωρίζουν ότι οι εργαζόμενοι έχουν αισθήματα και επηρεάζονται από τους συναδέλφους τους, επικεντρώνουν στην ικανοποιητική και αποτελεσματική εργασιακή απόδοση. Ο Taylor προσπάθησε μόνο να εξαλείψει τα αρνητικά συναισθήματα μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης και να παρέχει στους εργαζόμενους οικονομικά και μόνο κίνητρα για την αύξηση της παραγωγικότητας. Η εργασιακή ασφάλεια, η επαγγελματική πρόοδος και προστασία των εργαζομένων από τις ιδιοτροπίες των εργοδοτών είναι αυτά που προέχουν για την παραδοσιακή διοίκηση. Ωστόσο, δεν αναγνωρίζουν άτυπες ή κοινωνικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων στο χώρο της εργασίας. Ο Taylor και ο F. Gilbreth επικεντρώθηκαν σε κανόνες για να εξασφαλίσουν ικανοποιητική παραγωγή και βάσει αυτών έκριναν τους εργαζόμενους.

Κρίνοντας το έργο των θεωρητικών του παραδοσιακού μάνατζμεντ δεν πρέπει να παραγνωρίζει κανείς ότι επηρεάστηκαν από τις σύγχρονες τους οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες. Οι Ην. Πολιτείες εξελίσσονταν σε βιομηχανικό έθνος, δημιουργούνταν σωματεία για την προστασία των δικαιωμάτων των εργαζομένων και ψηφίζονταν νέοι νόμοι για την εξάλειψη των επικίνδυνων συνθηκών εργασίας. Παρόλα αυτά, όμως, οι οργανώσεις λειτουργούσαν σε ένα σχετικά σταθερό περιβάλλον χωρίς μεγάλο ανταγωνισμό. Η ικανότητα σχεδιασμού της οργάνωσης είναι και η μόνη ικανότητα που θα έπρεπε να έχει ένας μάνατζερ της παραδοσιακής σχολής. Η οργάνωση απαρτίζεται από επίπεδα σαφώς διαχωρισμένα μεταξύ τους, με τις σημαντικές λειτουργίες να συγκεντρώνονται μόνο στα ανώτερα. Η σταθερότητα και η προβλεψιμότητα του περιβάλλοντος ευνόησε τη διατήρηση του σχεδιασμού αυτής της μορφής, που ουσιαστικά αποκλείει κάθε μορφή επικοινωνίας ή ανάληψης στρατηγικών δράσεων κ.ο.κ.

➤ **ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΙΣΤΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ (BEHAVIORAL MANAGEMENT)**

Τις δεκαετίες του '20 και '30 οι Ην. Πολιτείες και άλλα βιομηχανικά κράτη βίωσαν ριζικές κοινωνικές και πολιτισμικές διαφορές. Η μαζική παραγωγή βίωσε μια δεύτερη βιομηχανική επανάσταση. Οι μάντες συναρμολόγησης συντέλεσαν στην τεράστια παραγωγή φθηνών αγαθών για τις ανάγκες μια πλέον καταναλωτικής κοινωνίας. Το βιοτικό επίπεδο αύξανε και οι συνθήκες εργασίες στις περισσότερες βιομηχανίες καλυτέρευαν. Στις Ην. Πολιτείες και μόνο η μέση εβδομαδιαία απασχόληση μειώθηκε από τις 70 στις 50 ώρες περίπου. Οι βιομήχανοι ανταποκρινόμενοι στις συνεχώς αυξανόμενες απαιτήσεις της καταναλωτικής κοινωνίας προσπάθησαν να προσελκύσουν το ενδιαφέρον των αγροτών, κάνοντας πιο ελκυστική την εργασία στις βιομηχανίες απ' ότι αυτή ήταν την εποχή που ο Taylor εργαζόταν στη Midvale Steel.

Μια από τις πιο δραστικές αλλαγές της εποχής ήταν ότι ανειδίκευτοι εργάτες απέκτησαν πλέον τη δύναμη να επηρεάζουν τις αποφάσεις της διοίκησης ιδρύοντας ισχυρά εργατικά σωματεία. Τη δεκαετία του '30 το Κογκρέσο βοήθησε περισσότερο τα σωματεία ψηφίζοντας νομοθεσία που εμπόδιζε τη διοίκηση από το να παρεμβαίνει και να περιορίζει τις δραστηριότητες των σωματείων, νομιμοποιώντας τις συλλογικές διαπραγματεύσεις και απαιτώντας από τις διοικήσεις να διαπραγματεύονται με τα

σωματεία. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα τη ραγδαία ανάπτυξη του εργατικού κινήματος και την ίδρυση του Congress of Industrial Organizations (CIO). Το 1937 οι εργαζόμενοι στις αυτοκινητοβιομηχανίες και στις χαλυβουργίες κέρδισαν την πρώτη μεγάλη σύμβαση εργασίας. Σταδιακά, επαγγελματίες, ειδικευμένοι και ανειδίκευτοι εργάτες ίδρυσαν σωματεία και διαπραγματεύονταν καλύτερους μισθούς, πρόνοια και βελτιωμένες συνθήκες εργασίας.

Εξαιτίας του καταγισμού των αλλαγών και των ανασχηματισμών αυτών, οι μάνατζερ αναγκάστηκαν να αναγνωρίσουν ότι τα άτομα έχουν ανάγκες, αξίες και επίζητούν σεβασμό. Οι εργαζόμενοι παρουσίαζαν πλέον μια συμπεριφορά που καθόλου δεν ανταποκρινόταν σε αυτή που οι θεωρητικοί του παραδοσιακού μάνατζμεντ θεωρούσαν ως ορθολογική οικονομική συμπεριφορά. Και αυτό επειδή ούτε οι εργάτες απέδιδαν πάντα σύμφωνα με τις φυσιολογικές τους ικανότητες, ούτε οι μάνατζερ ακολουθούσαν πάντα τις 14 αρχές διοίκησης του Fayol. Αναγνωρίστηκε λοιπόν η ανάγκη θεώρησης του μάνατζμεντ από συμπεριφοριστική σκοπιά. Η συμπεριφοριστική σχολή επικεντρώνει στην αποτελεσματική αντιμετώπιση του ανθρώπινου παράγοντα μέσα στην οργάνωση. Οι υποστηρικτές της παρατηρούν πώς οι μάνατζερ κάνουν αυτό που κάνουν, πώς διευθύνουν τους υφισταμένους τους, πώς επικοινωνούν μαζί τους και γιατί πρέπει να τροποποιούν τις απόψεις τους σχετικά με τα άτομα αν θέλουν να διευθύνουν ομάδες και οργανώσεις με εξαιρετική απόδοση.

- **Η συνεισφορά της Follett**

Στις πρώτες δεκαετίες του 20^{ου} αιώνα η Mary Parker Follett (1868-1933) συνείσφερε σημαντικά στη συμπεριφοριστική θεώρηση του μάνατζμεντ. Πίστευε ότι η διοίκηση είναι μια συνεχής, ρευστή διαδικασία και ότι οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για την επίλυση προβλημάτων μπορεί να προκαλέσουν νέα προβλήματα. Υποστήριξε τη συμμετοχή των εργαζομένων στην επίλυση των προβλημάτων και τη δυναμική φύση που μπορεί να έχει η διοίκηση. Και οι δύο αυτές αντιλήψεις της ήταν απόλυτα αντίθετες με αυτές των Weber, Taylor και Fayol (Follett, 1995).

Η Follett μελέτησε το ρόλο των μάνατζερ παρατηρώντας τους στο χώρο εργασίας τους. Βασισμένη σε αυτές τις παρατηρήσεις, συμπέρανε ότι ο συντονισμός

των εργασιών είναι ζωτικής σημασίας για αποτελεσματική διοίκηση. Διατύπωσε τέσσερις αρχές συντονισμού που πρέπει να εφαρμόζουν οι μάνατζερ :

1. Ο συντονισμός επιτυγχάνεται καλύτερα όταν τα άτομα που είναι υπεύθυνα για τη λήψη αποφάσεων βρίσκονται σε άμεση επαφή.
2. Ο συντονισμός είναι απαραίτητος στα αρχικά στάδια του σχεδιασμού και της εφαρμογής των σχεδίων.
3. Ο συντονισμός πρέπει να απευθύνεται σε όλους τους παράγοντες σε μια κατάσταση.
4. Ο συντονισμός πρέπει να είναι συνεχής.

Η Follett πίστευε ότι τα άτομα που βρίσκονταν πιο κοντά στη δράση μπορούν να πάρουν τις καλύτερες αποφάσεις. Για παράδειγμα, ήταν πεπεισμένη ότι οι μάνατζερ πρώτης γραμμής μπορούν να συντονίσουν καλύτερα τα καθήκοντα παραγωγής και ότι βελτιώνοντας την επικοινωνία με τους εργαζομένους και συμμετέχοντας και οι ίδιοι ενεργά στις διαδικασίες μπορούν να λάβουν καλύτερες αποφάσεις όσον αφορά τα καθήκοντα αυτά απ' ότι οι μάνατζερ που βρίσκονται σε υψηλότερο επίπεδο στην ιεραρχία. Υποστήριξε επίσης ότι οι μάνατζερ όλων των επιπέδων θα πρέπει να έχουν καλές εργασιακές σχέσεις με του υφισταμένους τους, παροτρύνοντάς τους να συμμετέχουν ενεργά στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων που πρόκειται να τους επηρεάσουν. Βασισόμενη στην ψυχολογία και την κοινωνιολογία, η Follett ενθάρρυνε τους μάνατζερ να αναγνωρίσουν ότι κάθε άτομο έχει ιδανικά και συναισθήματα.

Η Follett υποστήριξε επίσης ότι οι μάνατζερ πρέπει να βρίσκουν τρόπους για να επιλύουν εσωτερικές συγκρούσεις στα τμήματα της οργάνωσης. Η σωστή διαχείριση της σύγκρουσης μπορεί να προκαλέσει και να αυξήσει τις διοικητικές και παραγωγικές προσπάθειες. Όντας ο καθένας μέρος της σύγκρουσης, θα πρέπει να προσπαθεί να κατανοήσει τις απόψεις των άλλων και τις καταστάσεις που αντιμετωπίζουν.

- **Η συνεισφορά του Barnard**

Ο Chester Barnard (1886-1961) σπούδασε οικονομικά στο Χάρβαρντ αλλά δεν αποφοίτησε γιατί δεν ολοκλήρωσε ένα εργαστηριακό μάθημα φυσικής. Προσελήφθη στην AT&T και το 1927 έγινε πρόεδρος της New Jersey Bell. Στο

βιβλίο του «The functions of the executive» μπορεί να διακρίνει κανείς τη συνεισφορά του στο μάνατζμεντ (Barnard, 1938).

Ο Barnard θεωρούσε τις οργανώσεις ως κοινωνικά συστήματα που απαιτούν τη συνεργασία των εργαζομένων για να αποδώσουν ικανοποιητικά. Σύμφωνα με τις αντιλήψεις του, ο ρόλος του μάνατζερ συνίσταται στην επικοινωνία του με τους εργαζομένους και στην παρακίνηση που τους δίνει για να εργαστούν σκληρά και να επιτύχουν του οργανωτικούς στόχους. Η επιτυχής διοίκηση επίσης εξαρτάται από τη διατήρηση καλών σχέσεων με τα άτομα εκτός της οργάνωσης με τα οποία οι μάνατζερ συναναστρέφονται τακτικά. Οι οργανώσεις εξαρτώνται από τους επενδυτές, τους προμηθευτές και τους πελάτες, γι' αυτό και ο Barnard υποστήριξε ότι οι μάνατζερ πρέπει να εξετάζουν το εξωτερικό περιβάλλον των οργανώσεων και να προσαρμόζουν ανάλογα την εσωτερική δομή για να επέρχεται ισορροπία.

Άλλη μια σημαντική συνεισφορά του Barnard είναι η θεωρία αποδοχής της εξουσίας, η οποία υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι έχουν ελεύθερες προτιμήσεις και γι' αυτό αυτοί και μόνο θα επιλέξουν αν θα ακολουθήσουν τις εντολές της διοίκησης. Κάτι τέτοιο θα συμβεί αν (1) κατανοούν τι αναμένεται να κάνουν, (2) αν θεωρούν ότι οι εντολές που δέχονται συγκλίνουν με τους οργανωτικούς στόχους και (3) αν διακρίνουν προσωπικά οφέλη εκτελώντας τις εντολές.

- **Elton Mayo και τα πειράματα στο Hawthorne**

Η σημαντικότερη συμπεριφοριστική θεώρηση του μάνατζμεντ είναι αυτή που βασίστηκε στα αποτελέσματα των ερευνών που έλαβαν μέρος στη Western Electric Company Hawthorne στο Σικάγο από το 1924 έως το 1933. Τα τεστ της επίδρασης της διαφοράς του φωτισμού στο Hawthorne, που ξεκίνησαν το Νοέμβριο του 1924 και έγιναν σε 3 τμήματα της εταιρείας, αρχικά δημιουργήθηκαν και εφαρμόστηκαν από τους μηχανικούς του εργοστασίου. Οι μηχανικοί αυτοί χώρισαν τους εργαζόμενους σε δύο ομάδες : σε μια πειραματική ομάδα, η οποία υποβλήθηκε σε σκόπιμες εναλλαγές στο φωτισμό και σε μια ομάδα ελέγχου, στην οποία ο φωτισμός παρέμενε αμετάβλητος καθόλη τη διάρκεια του πειράματος. Όταν οι συνθήκες φωτισμού στην πειραματική καλύτερευαν, η απόδοση των εργαζομένων, όπως άλλωστε αναμενόταν, αύξανε. Οι μηχανικοί ωστόσο παραξενεύτηκαν όταν η απόδοση των εργαζομένων αυξανόταν ακόμα και όταν ο φωτισμός μειωνόταν στο

ελάχιστο. Ακόμα πιο περίεργο ήταν ότι η ομάδα ελέγχου παρουσίαζε και αυτή αύξηση στην παραγωγή παρόλο που οι συνθήκες φωτισμού παρέμεναν αμετάβλητες. Η εταιρεία τότε κάλεσε τον καθηγητή Elton Mayo να εξετάσει τα περίεργα αυτά αποτελέσματα.

Ο Mayo και οι συνεργάτες του Fritz Roethlisberger και William Dickson διενέργησαν ένα νέο πείραμα. Τοποθέτησαν δύο ομάδες των 6 γυναικών σε διαφορετικά δωμάτια. Άλλαξαν ποικίλες συνθήκες για την πειραματική ομάδα και καμιά για την ομάδα ελέγχου. Στις αλλαγές συμπεριλαμβάνονταν η μείωση των διαλειμμάτων για καφέ, η δυνατότητα επιλογής της ανάπαυλας και η δυνατότητα έκφρασης άποψης για άλλες προτεινόμενες αλλαγές. Για άλλη μια φορά, η παραγωγή τόσο στην πειραματική ομάδα όσο και στην ομάδα ελέγχου αυξήθηκε. Οι ερευνητές αποφάσισαν να αποκλείσουν τον οικονομικό παράγοντα καθώς η μισθοδοσία δεν μεταβλήθηκε σε καμιά από τις δύο ομάδες.

Οι ερευνητές συμπέραναν ότι η αύξηση στην παραγωγή δεν ήταν αποτέλεσμα φυσικών γεγονότων αλλά περίπλοκων και αλυσιδωτών συναισθηματικών αντιδράσεων. Επειδή και στις δύο ομάδες τα άτομα που επιλέχθηκαν έγιναν αντικείμενο προσοχής και ένιωσαν ξεχωριστά, παρακινήθηκαν για να βελτιώσουν την παραγωγή τους. Τα αποτελέσματα των πειραμάτων αυτών οδήγησαν τον Mayo στην πρώτη του σημαντική ανακάλυψη : όταν στους εργαζομένους δίνεται ιδιαίτερη προσοχή, η παραγωγή είναι πιθανόν να αλλάξει ανεξάρτητα από το αν θα μεταβληθούν οι συνθήκες εργασίας. Το φαινόμενο αυτό ονομάστηκε επίδραση Hawthorne (Hawthorne effect).

Ωστόσο, ένα σημαντικό ερώτημα παρέμενε αναπάντητο : γιατί μια μικρή ξεχωριστή προσοχή και οι δεσμοί που αναπτύσσονται στην ομάδα να προκαλούν τόσο ισχυρές αντιδράσεις; Για να δώσει απάντηση στο ερώτημα αυτό ο Mayo πήρε συνεντεύξεις από τους εργαζομένους. Οι συνεντεύξεις αυτές ανέδειξαν ένα σημαντικό εύρημα : οι άτυπες ομάδες εργασίας και το κοινωνικό περιβάλλον των εργαζομένων επιδρούν σημαντικά στην παραγωγή. Πολλοί εργαζόμενοι της Western Electric θεωρούσαν τη ζωή τους μέσα και έξω από το εργοστάσιο βαρετή και χωρίς νόημα. Οι φίλοι τους στον εργασιακό χώρο, οι οποίοι ήταν κυρίως επιλεγμένοι εξαιτίας της κοινής ανταγωνιστικότητάς τους εναντίον των «αφεντικών», έδιναν

νόημα στην εργασιακή τους ζωή. Γι' αυτό και η ισότιμη πίεση, και όχι οι διοικητικές απαιτήσεις, επηρέαζε σημαντικά την παραγωγικότητα των εργαζομένων.

Τα γραπτά των Mayo, Roethlisberger και Dickson ερμήνευσαν τα βασικά συμπεράσματα που προέκυψαν από τις μελέτες στο Hawthorne και συντέλεσαν στο να υπογραμμιστούν οι βασικές συμπεριφοριστικές απόψεις του μάνατζμεντ. Οι θεωρητικοί αυτοί, σε αντίθεση με τους παραδοσιακούς, πίστευαν ότι η εργασιακή συμπεριφορά του ατόμου σπάνια αντανακλά απλές σχέσεις αιτίου-αποτελέσματος, που να βασίζονται σε επιστημονικές ή οικονομικές αρχές αλλά και ότι καθορίζεται από ένα πολύπλοκο σύνολο παραγόντων. Η άτυπη ομάδα εργασίας αναπτύσσει ένα δικό της σύνολο συμπεριφορών που μεσολαβεί μεταξύ των αναγκών του ατόμου και αυτών της εργασίας. Το κοινωνικό σύστημα αυτών των ομάδων διατηρείται μέσα από σχέσεις δύναμης και συμβόλων γοήτρου. Οι ερευνητές επίσης συμπέραναν ότι οι μάνατζερ πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους το περιβάλλον του καθενός για να είναι σε θέση να κατανοήσουν τις ιδιαίτερες ανάγκες κάθε ατόμου και τους τρόπους ικανοποίησής τους. Η γνώση των συναισθημάτων των εργαζομένων και η συμμετοχή τους στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων μπορούν να μειώσουν την αντίσταση στην αλλαγή (Thompson, 2000).

ΚΡΙΤΙΚΗ ΤΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΙΣΤΙΚΗΣ ΣΧΟΛΗΣ

Η συμπεριφοριστική θεώρηση του μάνατζμεντ ξεπέρασε τη μηχανιστική αντιμετώπιση της εργασίας των παραδοσιακών και υπογράμμισε τη σημασία της δυναμικής των ομάδων, τα σύνθετα κίνητρα των ατόμων και το στυλ της εξουσίας των μάνατζερ. Δίνει έμφαση στις κοινωνικές και οικονομικές ανάγκες των εργαζομένων και στην επίδραση των κοινωνικών παραμέτρων της οργάνωσης στην ποιότητα και την ποσότητα της παραγωγής. Οι βασικές υποθέσεις της είναι οι εξής :

- Οι εργαζόμενοι παρακινούνται από κοινωνικές ανάγκες και αποκτούν «ταυτότητα» μέσω της συνεργασίας τους με τους συναδέλφους τους.
- Οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται περισσότερο από τις κοινωνικές πιέσεις που δέχονται από τους συναδέλφους τους παρά από τις οικονομικές απαιτήσεις και τους κανόνες της διοίκησης.
- Οι εργαζόμενοι είναι πιθανότερο να απευθυνθούν στους μάνατζερ που μπορούν να τους βοηθήσουν και να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους.

□ Οι μάνατζερ πρέπει να συντονίζουν την εργασία με τη συμμετοχή των υφισταμένων τους για να βελτιώνουν την αποδοτικότητα.

Η συμπεριφοριστική σχολή προέβαλε την ανάγκη εκτίμησης του ανθρώπινου παράγοντα στην οργάνωση. Υπό την έννοια αυτή, ο μάνατζερ θα πρέπει να έχει την ικανότητα να διαχειρίζεται τις ομάδες που δημιουργούνται σε αυτήν, συντονίζοντας τις προσπάθειές τους, κατανοώντας τις ανάγκες τους, δημιουργώντας ένα φιλικό περιβάλλον. Για να τα επιτύχει όλα αυτά θα πρέπει να μπορεί να επικοινωνεί με αυτούς, να κατανοεί και να συμμερίζεται τις ανάγκες τους και να προσπαθεί να ανταποκρίνεται σ' αυτές.

Οι υποθέσεις αυτές δεν είναι δυνατόν να εφαρμοστούν πάντοτε. Η βελτίωση των συνθηκών εργασίας και η ικανότητα των μάνατζερ για διαπροσωπικές σχέσεις και μόνο δεν επιφέρουν πάντα αύξηση στην παραγωγή. Οι οικονομικές απολαβές είναι πάντα σημαντικές για τον εργαζόμενο, όπως υποστήριξε ο Taylor. Παρόλο που οι εργαζόμενοι απολαμβάνουν την εργασία σ' ένα φιλικό περιβάλλον, οι χαμηλοί μισθοί οδηγούν σε απουσιασμό και τιμωρη. Οι αρνητικές επιδράσεις της χαλαρής οργανωτικής δομής, της ελλιπούς επικοινωνίας και των ανιαρών καθηκόντων δεν αντισταθμίζονται από το φιλικό εργασιακό περιβάλλον. Η ανθρώπινη πτυχή της εργασίας στον επόμενο αιώνα είναι σαφώς πιο περίπλοκη απ' ότι θα μπορούσαν ποτέ να φανταστούν οι θεωρητικοί που ανέπτυξαν τη συμπεριφοριστική θεωρία τη δεκαετία του '30 (Brickson, 2000).

➤ **ΣΥΣΤΗΜΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ (SYSTEMS MANAGEMENT)**

Κατά το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο οι Βρετανοί συγκρότησαν μια ομάδα μαθηματικών, φυσικών και άλλων για να επιλύσουν προβλήματα που προέκυψαν κατά τη διάρκεια του Πολέμου. Οι επαγγελματίες αυτοί δημιούργησαν την πρώτη ομάδα λειτουργικής έρευνας (Operation Research group, OR). Αρχικά, ήταν υπεύθυνοι για την ανάλυση της συγκρότησης των δρομολογίων και της ταχύτητας που έπρεπε να έχουν τα τμήματα στρατού και για τον εντοπισμό των πιθανών θέσεων των γερμανικών υποβρυχίων. Η ομάδα ανακάλυψε εφευρετικές μεθόδους για την επίλυση σύνθετων προβλημάτων που δεν μπορούσαν να λυθούν από ένστικτο ή απλά μαθηματικά ή στρατιωτικές συντεταγμένες. Οι Βρετανοί και οι Αμερικανοί ανέπτυξαν περαιτέρω την προσέγγιση αυτή (συστημική ανάλυση) καθόλη τη διάρκεια

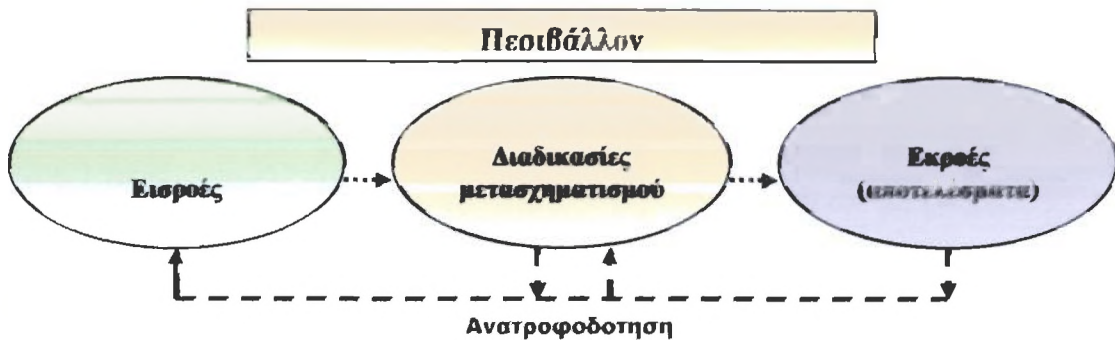
του Πολέμου και την εφάρμοσαν σε προβλήματα παραγωγής. Αργότερα, η συστημική ανάλυση υιοθετήθηκε από το Υπουργείο Αμύνης και τη NASA καθώς και από ιδιωτικές βιομηχανίες (Klassen & Whybark, 1999).

◆ ΣΥΣΤΗΜΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

Ως σύστημα νοείται ένα σύνολο από αλληλοσχετιζόμενα και αλληλοεξαρτώμενα μέρη. Μια οργάνωση είναι ένα εσωτερικό σύστημα αποτελούμενο από πολλούς εργαζόμενους, ομάδες, τμήματα και επίπεδα που συνδέονται με τους οργανωτικούς στόχους. Μια οργάνωση επίσης συνδέεται εξωτερικά με προμηθευτές, πελάτες, μετόχους. Ένας ικανός «συστημικός» μάνατζερ λαμβάνει αποφάσεις μόνο αφού αναγνωρίσει και αναλύσει το πώς οι αποφάσεις αυτές θα επηρεάσουν άλλους μάνατζερ, τα τμήματα, τους εργαζομένους, τους πελάτες κ.ό.κ.

Η συστημική θεωρία του μάνατζμεντ προτείνει μια προσέγγιση στην επίλυση προβλημάτων που έχει να κάνει με τη διάγνωσή τους μέσα σ' ένα πλαίσιο εισροών (inputs), διαδικασιών μετασχηματισμού (transformation process), αποτελεσμάτων (outputs) και ανατροφοδότησης (feedback) (Σχ.3).

Οι εισροές (inputs) είναι οι ανθρώπινοι, οι υλικοί, οι οικονομικοί και οι πληροφοριακοί πόροι που εισέρχονται σε διαδικασίες μετασχηματισμού. Οι διαδικασίες αυτές (transformation process) δεν είναι παρά εκείνες που είναι υπεύθυνες για την μετατροπή των εισροών σε αποτελέσματα. Τα αποτελέσματα, οι εκροές (outputs) είναι οι αρχικές εισροές, όπως έχουν διαμορφωθεί μετά τις διαδικασίες μετασχηματισμού. Για να λειτουργήσει ένα σύστημα αποτελεσματικά πρέπει να παρέχει ανατροφοδότηση (feedback), δηλαδή πληροφορίες για την κατάσταση και την απόδοση του συστήματος. Στην οργάνωση η ανατροφοδότηση μπορεί να πάρει τη μορφή υπηρεσιών μάρκετινγκ, οικονομικών αναφορών, αρχείων παραγωγής κτλ. Στη συστημική προσέγγιση ο ρόλος της διοίκησης είναι να διευκολύνει τις διαδικασίες μετασχηματισμού μέσω του σχεδιασμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου.



Σχ.3. Επίλυση προβλημάτων σύμφωνα με τη συστημική θεωρία

○ ΤΥΠΟΙ ΚΑΙ ΕΠΙΠΕΔΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

Υπάρχουν δύο τύποι συστημάτων : ανοικτό και κλειστό σύστημα. Ένα κλειστό σύστημα διαδρά μόνο μέσα στο περιβάλλον του. Μερικά τμήματα παραγωγής λειτουργούν ως κλειστά συστήματα παράγοντας τυποποιημένα προϊόντα σε αδιάκοπο ρυθμό. Ένα ανοικτό σύστημα διαδρά με το εξωτερικό περιβάλλον. Για παράδειγμα, οι μάντζερ του τμήματος μάρκετινγκ μιας εταιρείας συνεχώς προσπαθούν να αναπτύξουν νέα προϊόντα ή υπηρεσίες για να ικανοποιήσουν τις επιθυμίες των πελατών τους. Παρακολουθούν τις κινήσεις των ανταγωνιστών τους και αναπτύσσουν τρόπους παραγωγής προϊόντων καλύτερης ποιότητας και χαμηλότερης τιμής.

Κάθε οργάνωση ή ομάδα μπορεί να θεωρηθεί επίσης ως ένα υπο-σύστημα ή μέρος ενός ή περισσότερων τμημάτων ενός συστήματος. Κάθε επίπεδο ή υπο-σύστημα αντιπροσωπεύει ένα απλό μέρος του όλου συστήματος. Τα αποτελέσματα ενός συστήματος μπορούν να είναι οι εισροές ενός άλλου.

○ ΠΟΣΟΤΙΚΕΣ ΤΕΧΝΙΚΕΣ

Ενώ κάποιοι υποστηρικτές της συστημικής ανάλυσης υποστήριζαν ότι οι μάντζερ λαμβάνουν υπόψη τους τις εισροές, τις διαδικασίες μετασχηματισμού, τα αποτελέσματα και την ανατροφοδότηση πριν τη λήψη των αποφάσεών τους, κάποιοι άλλοι ανέπτυσαν ποσοτικές τεχνικές για να διευκολύνουν τη διοικητική λήψη αποφάσεων. Οι ποσοτικές τεχνικές έχουν τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά :

1. Επικεντρώνουν πρωταρχικά στη λήψη αποφάσεων. Η λύση αποδεικνύει τις άμεσες κινήσεις που πρέπει να κάνει ένας μάντζερ.

2. Οι εναλλακτικές βασίζονται σε οικονομικά κριτήρια. Οι εναλλακτικές πρακτικές παρουσιάζονται με όρους μετρήσιμων κριτηρίων, όπως ζημιές, εισοδήματα κ.ό.κ.
3. Χρησιμοποιούνται μαθηματικά μοντέλα. Οι καταστάσεις εξομοιώνονται και τα προβλήματα αναλύονται με όρους μαθηματικών μοντέλων.
4. Η χρήση Η/Υ είναι απαραίτητη. Οι Η/Υ χρησιμοποιούνται για την επίλυση σύνθετων μαθηματικών μοντέλων όπως έλεγχοι στατιστικών διαδικασιών, για την εξοικονόμηση χρόνου και χρημάτων.

Η γκάμα των εργαλείων που χρησιμοποιούνται για την ποσοτική λήψη αποφάσεων έχει όλο και περισσότερο διευρυνθεί τις τελευταίες δεκαετίες. Σήμερα οι μάνατζερ διαθέτουν καταλόγους μοντέλων λήψης αποφάσεων, στατιστικές θεωρίες, γραμμικό προγραμματισμό και άλλα βοηθήματα για την επίλυση σύνθετων προβλημάτων. Τα περισσότερα από αυτά υπάρχουν σε μορφή software, κάτι που μπορούν να χρησιμοποιήσουν πλέον όλες οι οργανώσεις, από τις πιο μικρές ως τις πολυεθνικές.

ΚΡΙΤΙΚΗ ΤΗΣ ΣΥΣΤΗΜΙΚΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ

Η συστημική θεωρία και οι ποσοτικές τεχνικές χρησιμοποιήθηκαν αρχικά για τη διοίκηση των διαδικασιών μετασχηματισμού και τον τεχνικό σχεδιασμό των μεθόδων λήψης αποφάσεων. Οι τεχνικές αυτές του μάνατζμεντ έχουν μεγάλη εφαρμογή, ακόμα και στις σύγχρονες οργανώσεις καθώς εξετάζουν ολόκληρο το σύστημα και αναλύουν τα προβλήματα που πιθανόν υπάρχουν σε αυτό. Τα προβλήματα αυτά εξετάζονται σε σχέση με το συνολικό σύστημα, και οποιαδήποτε λύση που προτείνεται αξιολογείται σε σχέση με το ίδιο το σύστημα. Κάθε σειρά ενεργειών που λύνει ένα πρόβλημα αλλά προκαλεί περισσότερα προβλήματα στην οργάνωση είναι πιθανόν να απορριφθεί.

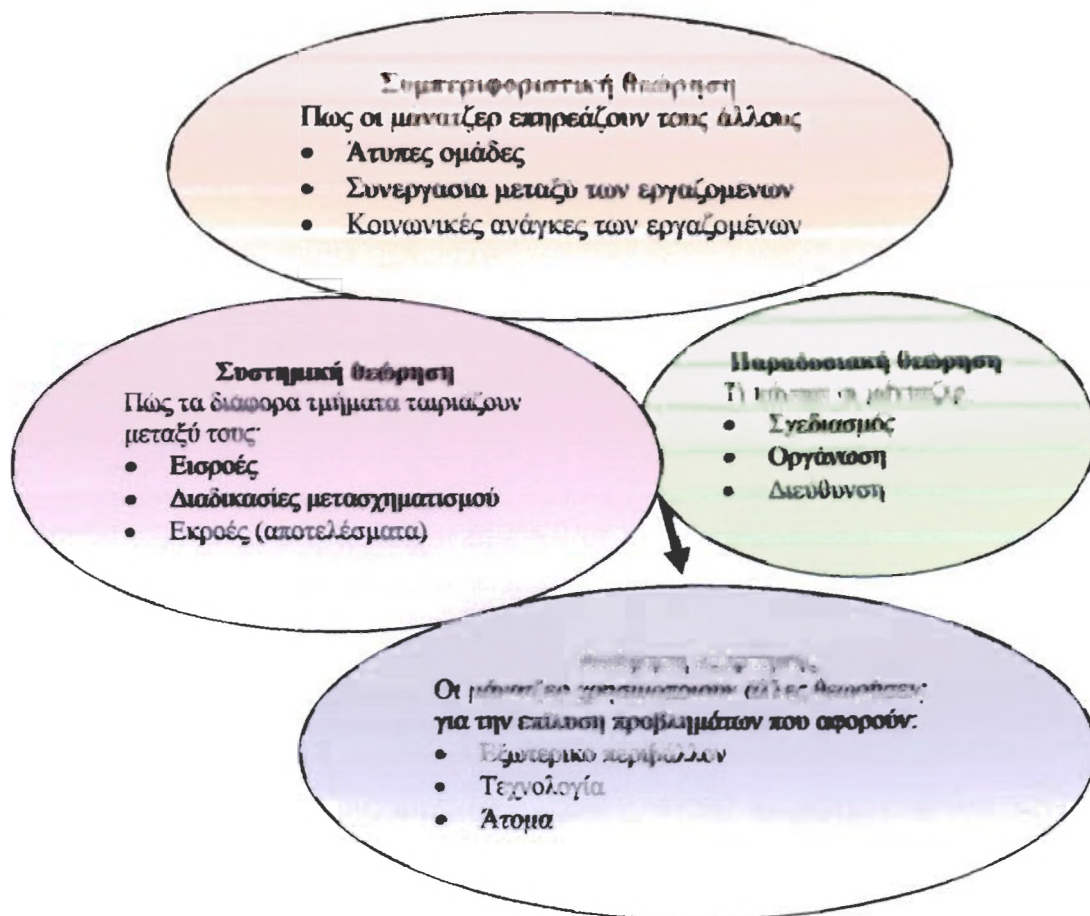
Παρά την επιτυχία της στην επίλυση σύνθετων προβλημάτων παραγωγής, η συστημική θεωρία υπέστη κριτική για το ότι εξετάζει μόνο την παραγωγή και αγνοεί τον ανθρώπινο παράγοντα στη λειτουργία του μάνατζμεντ και ό,τι αυτός συνεπάγεται: επικοινωνία, διαχείριση ομάδας. Οι τεχνικές αυτές ακόμα δεν έχουν φτάσει στο σημείο να χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά όσον αφορά τη διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα καθώς είναι δύσκολο, αν όχι ανέφικτο, να ενσωματωθούν συμπεριφοριστικές μεταβλητές ή ανθρώπινες αξίες σ' ένα μαθηματικό μοντέλο, κάτι

που είναι απαραίτητο καθώς διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην αξιολόγηση των ατόμων και τη διοικητική λήψη αποφάσεων.

➤ **ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΕΞΑΡΤΗΣΗΣ (CONTINGENCY MANAGEMENT)**

Η βασική έννοια της προσέγγισης της εξάρτησης είναι ότι η διοίκηση θα πρέπει να συμβαδίζει με τις απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος, της τεχνολογίας και τις ικανότητες των ατόμων (Lee & Miller, 1996) (Σχ.4). Αναπτύχθηκε περί τα μέσα της δεκαετίας του '60 από μάνατζερ που είχαν ανεπιτυχώς προσπαθήσει να εφαρμόσουν τις παραδοσιακές και συστημικές προσεγγίσεις σε πραγματικά διοικητικά προβλήματα. Οι υποστηρικτές της προσέγγισης της εξάρτησης θεωρούν ότι διαφορετικές καταστάσεις απαιτούν διαφορετικές πρακτικές. Για την αντιμετώπιση των διοικητικών προβλημάτων χρησιμοποιούν τις άλλες διοικητικές θεωρίες – παραδοσιακή, συμπεριφοριστική, συστημική – ανεξάρτητα ή συνδυαστικά. Η θεώρηση αυτή δεν επιτρέπει στους μάνατζερ ελεύθερα να ικανοποιούν τις προσωπικές τους ιδιοτροπίες και μεροληψίες. Αντίθετα αναμένει από αυτούς να καθορίσουν ποιες θα είναι εκείνες οι μέθοδοι που θα είναι περισσότερο αποτελεσματικές από κάποιες άλλες σε μια συγκεκριμένη κατάσταση. Οι μάνατζερ πρέπει να είναι ικανοί να διαγνώσουν και να κατανοήσουν σε βάθος μια κατάσταση, (σχεδιασμός), να καθορίσουν ποια προσέγγιση είναι πιο αποτελεσματική πριν από τη λήψη αποφάσεων (στρατηγική δράση) και αναλόγως να πράξουν. Οι επικοινωνιακές ικανότητες του μάνατζερ είναι απαραίτητες για την εφαρμογή της επιλεγμένης απόφασης.

Οι μάνατζερ που συγκατατίθενται με τη θεώρηση αυτή, μπορεί να χρησιμοποιούν έννοιες της παραδοσιακής, συμπεριφοριστικής και της συστημικής ανάλυσης, αλλά προχωρούν ακόμα περισσότερο στην προσπάθειά τους να βρουν την καλύτερη προσέγγιση για κάθε κατάσταση. Εξαιτίας της φύσης της, η προσέγγιση της εξάρτησης δεν μπορεί ακόμα να προσφέρει ακριβείς τρόπους για την καλύτερη διοίκηση όλων των καταστάσεων.



Σχ.4. Θεωρία εξαρτημένου μανάτζμεντ.

◆ ΕΞΑΡΤΩΜΕΝΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ

Όπως προαναφέρθηκε, η διοίκηση σύμφωνα με την εξαρτημένη προσέγγιση, πρέπει να συμβαδίζει με τις απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος, της τεχνολογίας και των ατόμων που εργάζονται σε μια οργάνωση και να προσαρμόζει τη στρατηγική της σ' αυτές. Η σχετική σημασία της εξαρτώμενης μεταβλητής εξαρτάται από τον τύπο το κάθε προβλήματος που αντιμετωπίζει η διοίκηση (π.χ για το σχεδιασμό της οργανωτικής δομής ο μανάτζερ πρέπει να λαμβάνει υπόψη τη φύση του εξωτερικού περιβάλλοντος της οργάνωσης και τις απαιτήσεις των διαδικασιών ανταπόκρισης πληροφοριών).

Η τεχνολογία εδώ νοείται ως η μέθοδος που χρησιμοποιείται για την μετατροπή των εισροών σε αποτελέσματα. Είναι κάτι παραπάνω από μηχανήματα : είναι η γνώση, τα εργαλεία, οι τεχνικές και οι τρόποι δράσης που χρησιμοποιούνται για την μετατροπή των υλικών σε τελειοποιημένα αγαθά και υπηρεσίες. Οι

τεχνολογίες που χρησιμοποιούν οι εργαζόμενοι ποικίλουν από απλές σε εξαιρετικά σύνθετες. Μια απλή τεχνολογία αφορά τους κανόνες λήψης απόφασης που βοηθούν τους εργαζομένους να εκτελούν απλά καθήκοντα ρουτίνας. Μια σύνθετη τεχνολογία είναι αυτή που απαιτεί από τους εργαζομένους να παίρνουν οι ίδιοι κάποιες αποφάσεις, χωρίς συχνά να έχουν επαρκή πληροφόρηση.

Η Joan Woodward ήταν μια από τους πρωτοπόρους στην ανάπτυξη της προσέγγισης της εξάρτησης της διοίκησης. Τα ευρήματα της ερευνητικής της ομάδας στην Αγγλία βοήθησαν τους μάντζερ να κατανοήσουν πως μια εξαρτημένη μεταβλητή – η τεχνολογία – μπορεί να καθορίσει τη δομή της οργάνωσης ώστε αυτή να είναι πιο αποτελεσματική (Woodward, 1965). Η Woodward και οι συνεργάτες της μελέτησαν πάνω από 100 εταιρείες στην Αγγλία τη δεκαετία του '60 με σκοπό να ανακαλύψουν τις διοικητικές εκείνες αρχές που ακολουθούσαν οι επιτυχημένες εταιρείες. Δεν βρήκαν καμιά διαχειριστική διοικητική αρχή, ούτε η επιτυχία κάποιας εταιρείας αποδίδονταν στην εφαρμογή οποιασδήποτε διοικητικής αρχής. Τα αποτελέσματα αυτά αναιρούσαν άμεσα τις παραδοσιακές διοικητικές πρακτικές : προφανώς δεν υπήρχε «ένας και καλύτερος» τρόπος διοίκησης. Τα αρνητικά αυτά αποτελέσματα οδήγησαν την Woodward στην προσπάθεια ανεύρεσης εναλλακτικών εξηγήσεων. Ανακάλυψε ότι τα χαρακτηριστικά της οργάνωσης των εταιρειών και η σχέση τους με την τεχνολογία επηρέαζαν την πιθανή επιτυχία τους.

Οι εταιρείες μαζικής παραγωγής (π.χ. αυτοκινητοβιομηχανίες) λειτουργούν πιο αποτελεσματικά υπό γραφειοκρατική διοίκηση. Η πληθώρα των κανόνων και η αρκετά τυποποιημένη επικοινωνία είναι απαραίτητες για τον συντονισμό και τον έλεγχο της παραγωγής δεδομένων προϊόντων. Αντίθετα, οι εταιρείες που χρησιμοποιούν λίγα άτομα ή αυτές που χρησιμοποιούν τεχνολογίες συνεχούς διαδικασίες δεν έχουν ανάγκη γραφειοκρατικών μεθόδων διοίκησης. Οι μεν λειτουργούν πιο αποτελεσματικά κάτω από συμπεριφοριστική διοίκηση, ενώ οι δε κάτω από συστημική. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι εταιρείες που επέλεξαν ένα σύστημα διοίκησης συμβατό με την τεχνολογία που χρησιμοποιούσαν ήταν οι πιο επιτυχημένες.

ΚΡΙΤΙΚΗ ΤΗΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ ΤΗΣ ΕΞΑΡΤΗΣΗΣ

Η εξαρτημένη θεωρία του μάνατζμεντ είναι χρήσιμη εξαιτίας της διαγνωστικής της προσέγγισης, η οποία τη διαχωρίζει σαφώς από την προσέγγιση του «ενός και καλύτερου» τρόπου της παραδοσιακής θεωρίας. Ενθαρρύνει τους μάνατζερ να αναλύουν και να κατανοούν τις διαφορές μεταξύ των καταστάσεων και να επιλέγουν τη λύση εκείνη που ανταποκρίνεται καλύτερα στην οργάνωση, τις διαδικασίες της και τα άτομα που εμπλέκονται στις καταστάσεις αυτές.

Οι κριτικοί της υποστηρίζουν ότι η εξαρτημένη προσέγγιση δεν έχει να προσφέρει κάτι καινούριο. Θεωρούν ότι σχεδόν περιτλέκει τεχνικές των υπολοίπων διοικητικών θεωριών. Η εξαρτημένη προσέγγιση όντως αντλεί αρκετές από τις τεχνικές των άλλων προσεγγίσεων. Ωστόσο είναι πιο ευέλικτη επιτρέποντας στους μάνατζερ να εφαρμόζουν επιλεκτικά αρχές και εργαλεία των άλλων θεωριών μόνο αφού γίνει διάγνωση σε βάθος των πραγματικών δεδομένων των καταστάσεων. Η διάγνωση αυτή θα στηρίζεται στη διερεύνηση της φύσης της κατάστασης και των μέσων που διαθέτει ο μάνατζερ για να την επηρεάσει.

➤ ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ (QUALITY MANAGEMENT)

Οι οργανώσεις σήμερα είναι δυναμικές και, είτε είναι μεγάλες είτε μικρές, τοπικές ή παγκόσμιες, αντιμετωπίζουν συνεχώς νέες διοικητικές προκλήσεις. Δέχονται πιέσεις από τους πελάτες και τους ανταγωνιστές τους να παράγουν εγκαίρως υψηλής ποιότητας προϊόντα ή /και υπηρεσίες, να ανταμείβουν την ηθική συμπεριφορά των εργαζομένων τους και να διαμορφώσουν διοικητικά σχέδια ικανά να αντεπεξέλθουν αποτελεσματικά στην ετερογένεια του εργατικού δυναμικού. Η ποιότητα ορίζεται ως ο βαθμός που το παραγόμενο προϊόν / υπηρεσία ανταποκρίνεται σε αυτό που υποτίθεται ότι έπρεπε να κάνει όταν σχεδιάστηκε, πόσο κοντά και αξιόπιστο είναι ως προς την ικανοποίηση των προσδοκιών που υπήρχαν κατά το σχεδιασμό του. Οι μάνατζερ των επιτυχημένων οργανώσεων έχουν επίγνωση της σημασίας της ποιότητας και κατανοούν τη σχέση μεταξύ των προϊόντων / υπηρεσιών υψηλής ποιότητας και τα πλεονεκτήματα ως προς τον ανταγωνισμό.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management, TQM) είναι η συνεχής διαδικασία διασφάλισης ότι κάθε πτυχή της παραγωγής προσδίδει ποιότητα στο παραγόμενο προϊόν. Η έννοια της ποιότητας πρέπει να τονίζεται συνεχώς και να

γίνεται με αυτόν τον τρόπο δεύτερη φύση σε όλους μέσα στην οργάνωση καθώς και στους προμηθευτές τους. Επιπλέον η εκπαίδευση, ο στρατηγικός σχεδιασμός, το σχέδιο παραγωγής, τα διοικητικά πληροφοριακά συστήματα και άλλες δραστηριότητες-κλειδιά, συνεισφέρουν το καθένα με τον τρόπο του, στην επίτευξη ποιοτικών στόχων.

Ο εισηγητής του κινήματος της ποιότητας υπήρξε ο W. Edwards Deming (1900-1993) (Walton, 1986). Αρχικά οι μάνατζερ των Ην. Πολιτειών απέρριψαν τις ιδέες του. Μόνο όταν αυτές βοήθησαν στην ανοικοδόμηση της Ιαπωνικής Βιομηχανίας μετά το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, αυτές έγιναν αποδεκτές στην Αμερική. Δίδαξε στους Ιάπωνες μάνατζερ πώς να χρησιμοποιούν τις στατιστικές των οργανώσεων για την αξιολόγηση και τη βελτίωση της ποιότητας. Το 1951 η Ιαπωνία καθιέρωσε το βραβείο Deming προς τιμήν του, το οποίο δίνεται στην εταιρεία εκείνη που επιτυγχάνει το υψηλότερο επίπεδο ποιότητας της χρονιάς. Το 1979 ο Conway W., πρόεδρος της Nashua Corporation, όντας αντιμέτωπος με τον έντονο ανταγωνισμό της Ιαπωνίας, άκουσε τους ανταγωνιστές του να αποκαλούν τον Deming «γκουρού της ποιότητας» και τον προσέλαβε. Ο Deming έδωσε έμφαση στη χρήση των στατιστικών από όλους τους εργαζομένους για τη βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγής, για την οικοδόμηση κλίματος εμπιστοσύνης και τη στενή συνεργασία με τους πελάτες. Πίστευε ότι η κακή ποιότητα είναι κατά 85% ευθύνη της διοίκησης και μόλις 15% ευθύνη των εργαζομένων. Μετά την εφαρμογή των μεθόδων του Deming η ποιότητα των προϊόντων και τα κέρδη της Nashua αυξήθηκαν κατακόρυφα.

✱ Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ ΠΟΙΟΤΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Η διαδικασία ποιοτικού ελέγχου επικεντρώνει στη μέτρηση των εισροών (συμπεριλαμβανομένων των απαιτήσεων των πελατών), στις λειτουργίες μετασχηματισμού και στα αποτελέσματα, τις εκροές. Τα αποτελέσματα των μετρήσεων αυτών δίνουν τη δυνατότητα στους μάνατζερ και τους εργαζομένους να πάρουν αποφάσεις για την ποιότητα των προϊόντων / υπηρεσιών σε κάθε στάδιο της μετασχηματιστικής διαδικασίας.

- *Εισροές* : Ο ποιοτικός έλεγχος γενικά ξεκινά με τις εισροές, ιδιαίτερα με τα ακατέργαστα υλικά και τμήματα που χρησιμοποιούνται στη διαδικασία

μετασχηματισμού. Όσον αφορά στη παροχή πληροφοριών, οι εισροές βασίζονται στις πληροφορίες που αντλούνται από τους πελάτες.

- *Λειτουργίες μετασχηματισμού* : Οι επιθεωρήσεις του ποιοτικού ελέγχου γίνονται κατά τη διάρκεια επιτυχών μετασχηματιστικών βημάτων. Αυτή η τμηματική επιθεώρηση επιτρέπει την αναδιοργάνωση ή την απόρριψη ενός σχεδίου πριν εφαρμοστεί σε αυτό η επόμενη λειτουργία μετασχηματισμού.

Η χρήση στατιστικών ελεγκτικών διαδικασιών είναι μια από τις περιγραφές – κλειδιά του Deming. Η στατιστική ελεγκτική διαδικασία βασίζεται στη χρήση ποιοτικών μεθόδων για τον καθορισμό της ορθότητας της εφαρμογής των μετασχηματιστικών λειτουργιών, τον εντοπισμό τυχόν παρεκκλίσεων και την εξάλειψη των αιτιών που προκαλούν τις παρεκκλίσεις αυτές (Vollmann, Betty & Whybark, 1997). Οι μέθοδοι στατιστικού ελέγχου είναι διαθέσιμοι εδώ και δεκαετίες, χρησιμοποιούνται όμως ευρέως τα τελευταία είκοσι χρόνια και ο ρόλος τους είναι ουσιαστικά προληπτικός.

- *Αποτελέσματα* : Η πιο γνωστή και παραδοσιακή μορφή ποιοτικού ελέγχου είναι η αξιολόγηση που γίνεται μετά την ολοκλήρωση ενός τμήματος ή ολόκληρου του προϊόντος ή της παροχής μιας υπηρεσίας. Όσον αφορά τα υλικά αγαθά, ο ποιοτικός έλεγχος μπορεί να γίνει είτε πριν την αποστολή των προϊόντων στους καταναλωτές / πελάτες είτε μετά την καταμέτρηση όσων προϊόντων επιστράφηκαν εξαιτίας κάποιου προβλήματος, ως ελαττωματικά. Τα άτομα που παρέχουν υπηρεσίες, για να κάνουν ποιοτικό έλεγχο, πρέπει να εμπλέξουν στη διαδικασία αυτή τους πελάτες τους, ρωτώντας τους για την προσφερόμενη υπηρεσία. Ωστόσο, η αξιολόγηση της ποιότητας της παρεχόμενης υπηρεσίας είναι συνήθως πιο δύσκολη από την αντίστοιχη των υλικών αγαθών.

Ο καθορισμός του βαθμού της καθεμιάς από τις διαστάσεις της ποιότητας είναι ο βασικός παράγοντας του ποιοτικού ελέγχου. Όσο πιο ακριβής είναι η μέτρηση, τόσο πιο εύκολη γίνεται η σύγκριση μεταξύ των επιθυμητών και των πραγματικών αποτελεσμάτων. Η μέτρηση κατά μεταβλητή αξιολογεί τα χαρακτηριστικά των προϊόντων για τα οποία υπάρχουν ποιοτικά δεδομένα (μήκος, διάμετρος, ύψος, βάρος ή θερμοκρασία). Η μέτρηση κατά συνεισφορά αξιολογεί τα χαρακτηριστικά των προϊόντων ή των υπηρεσιών ως αποδεκτά ή απορριπτικά. Η



μέτρηση κατά συνεισφορά είναι συνήθως πιο εύκολη από τη μέτρηση κατά μεταβλητή.

Η παραγωγή και μόνο προϊόντων υψηλής ποιότητας δεν είναι το μόνο που ορίζει την ποιότητα. Η επιτυχής παροχή υψηλής ποιότητας στους πελάτες προσφέρει ουσιαστικά τρία οφέλη στις οργανώσεις : α) θετική εικόνα της οργάνωσης προς τα έξω, η οποία διευκολύνει τη στρατολόγηση νέων εργαζομένων, την αύξηση των προσλήψεων και την προσέλκυση νέων κεφαλαίων, β) μείωση του κόστους και εξασφάλιση μεγαλύτερου μεριδίου στην αγορά και γ) μείωση του παθητικού, των ζημιών των προϊόντων.

Στον Πίν.2 παρουσιάζονται οι διοικητικές ικανότητες όπως αυτές διακρίνονται σε κάθε μια από τις διοικητικές θεωρίες. Ωστόσο, δεν νοούνται σήμερα όπως τις όρισαν οι θεωρητικοί αυτοί. Όπως θα δούμε στη συνέχεια, νέα δεδομένα έχουν διευρύνει ακόμα περισσότερο τις ικανότητες αυτές προσδίδοντας τους άλλο νόημα.

Πίν.2 Θεωρίες μανάτζμεντ και διοικητικές ικανότητες

Διοικητικές Ικανότητες	ΘΕΩΡΙΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ				
	Παραδοσιακή	Συμπεριφοριστική	Συστημική	Εξαρτημένη	Ποιότητας
Επικοινωνία		X		X	X
Σχεδιασμός	X			X	
Στρατηγική δράση			X		X
Παγκόσμια επίγνωση			X		X
Ομαδική Εργασία		X		X	X

➤ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΔΟΜΕΣ

Όπως ήδη αναφέρθηκε, ο σχεδιασμός της οργάνωσης, η δομή της, όποια μορφή κι αν αυτή έχει, είναι ένα από τα βασικότερα χαρακτηριστικά της οργάνωσης και ουσιαστικά η βασικότερη διοικητική λειτουργία. Οι θεωρητικοί των οργανώσεων προσπαθούν να δώσουν απαντήσεις σε τρία ερωτήματα. Τι προσπαθούν να κάνουν οι οργανώσεις; Πώς προσπαθούν να το κάνουν; Γιατί προσπαθούν να το κάνουν με κάποιο συγκεκριμένο τρόπο; Ο Ray Payne (1996) εξηγεί ότι η ερώτηση του «τι» προσπαθούν να κάνουν οι οργανώσεις, ξεκινά με την κατηγοριοποίηση των οργανώσεων σύμφωνα με τους στόχους τους ή τους σκοπούς τους και οδηγεί σε μια θεώρηση για το λόγο και τον τρόπο με τον οποίο επιλέγονται οι στόχοι αυτοί (στρατηγικό μάνατζμεντ). Η ερώτηση του «γιατί οι οργανώσεις επιλέγουν να επιδιώκουν ορισμένους στόχους με συγκεκριμένους τρόπους» οδηγεί στη θεώρηση της οργανωτικής κουλτούρας. Η θεώρηση του τρόπου (πώς) με τον οποίο οι οργανώσεις επιχειρούν να επιτύχουν τους στόχους τους αποτελεί το πεδίο της οργανωτικής δομής. Όπως υπογραμμίζει ο Payne η στρατηγική, το περιβάλλον και η δομή σχετίζονται άμεσα μεταξύ τους.

Άλλοι κοινωνικοί επιστήμονες, κυρίως κοινωνιολόγοι, ενδιαφέρονται για τη μελέτη της οργανωτικής δομής για ένα ακόμη λόγο. Υποστηρίζουν ότι η συμπεριφορά των ατόμων διαμορφώνεται από τη δομή της οργάνωσης στην οποία εργάζονται όσο και από την προσωπικότητά τους. Οι περιορισμοί και οι απαιτήσεις της δουλειάς, όπως αυτές αποτυπώνονται στους ρόλους που ο καθένας έχει αναλάβει, υπαγορεύουν τη συμπεριφορά που πρέπει να επιδειχθεί ή και αλλάζουν τις προσωπικότητες.

Η ουσία είναι πως πλέον αναγνωρίζεται ότι η μελέτη της οργανωτικής δομής είναι σημαντική καθώς αυτή επηρεάζει την οργανωτική συμπεριφορά των ατόμων. Η μεταφορά ενός ατόμου από κάποιο τμήμα της οργάνωσης σ' ένα άλλο σημαίνει ότι μεταφέρεται από μια δομική κατάσταση σε μια άλλη, κάτι που επιφέρει αλλαγές στη συμπεριφορά του. Οι αλλαγές αυτές έχουν να κάνουν περισσότερο με το οργανωτικό περιβάλλον, στο οποίο εντάσσεται πλέον το άτομο (π.χ. εργασιακές μέθοδοι που χρησιμοποιούνται, επικοινωνιακά συστήματα, αξιολόγηση εργασίας) παρά στα ατομικά χαρακτηριστικά του.

Η οργανωτική δομή αφορά στο τυπικό σύστημα των σχέσεων αναφοράς και των καθηκόντων, το οποίο ελέγχει, συντονίζει και παροτρύνει τους εργαζομένους να λειτουργούν ως σύνολο για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων (Huczynski & Buchanan, 2001). Ο σκοπός της οργανωτικής δομής είναι, πρωταρχικά, να επιμερίζει τις οργανωτικές δραστηριότητες και να τις αναθέτει στις υπο-μονάδες και, στη συνέχεια, να συντονίζει και να ελέγχει τις δραστηριότητες αυτές ώστε να επιτυγχάνονται οι οργανωτικοί στόχοι (Nadler & Tushman, 1998)).

Ο Child (1984) προσδιόρισε τα πέντε βασικά ερωτήματα στα οποία πρέπει να δώσει απάντηση ο καθένας υπεύθυνος για το σχεδιασμό της οργανωτικής δομής :

1. Εξειδίκευση : Θα πρέπει οι εργασίες να διασπώνται σε μικρότερα κομμάτια με λιγότερες ευθύνες για να διασφαλίζονται τα οφέλη των οργανώσεων; Ή θα πρέπει ο βαθμός εξειδίκευσης να είναι ο μικρότερος δυνατός για να απλοποιείται και να διευκολύνεται η επικοινωνία και τα μέλη της οργάνωσης να αναλαμβάνουν μεγαλύτερες ευθύνες στη δουλειά τους; Άλλη μια επιλογή στο σχεδιασμό των εργασιών αφορά το βαθμό στον οποίο οι ευθύνες και οι μέθοδοι που σχετίζονται με αυτές πρέπει να προσδιορίζονται με ακρίβεια.

2. Ιεραρχία : Θα πρέπει η συνολική οργανωτική δομή να είναι περισσότερο «υψηλή» παρά «επίπεδη» στα επίπεδα διοίκησης και το εύρος του ελέγχου; Ποιες είναι οι επιπτώσεις στην επικοινωνία, στην παρακίνηση και στα γενικά οφέλη της οργάνωσης από την επιλογή μιας εκ των δύο εναλλακτικών;

3. Ομαδοποίηση : Θα πρέπει οι εργασίες και τα τμήματα να «ομαδοποιούνται» μ' ένα λειτουργικό τρόπο σύμφωνα με τα συμφέροντα των ειδικών εμπειρογνομόνων; Ή μήπως η ομαδοποίηση πρέπει να γίνεται σύμφωνα με τα διάφορα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρονται ή με τις διάφορες γεωγραφικές περιοχές που εξυπηρετούνται ή με κάποιο άλλο κριτήριο;

4. Ενσωμάτωση : Είναι σωστό να στοχεύεται μια εντατική ενσωμάτωση των διαφορετικών τμημάτων μιας οργάνωσης ή όχι; Ποιοι μηχανισμοί αφομοίωσης υπάρχουν;

5. Έλεγχος : Πώς η διοίκηση μπορεί να ελέγχει τη δουλειά που γίνεται; Θα πρέπει να συγκεντρώνει ή να διαβαθμίζει τις αποφάσεις, και ποιες από αυτές; Θα πρέπει να υιοθετείται πολιτική τυποποιημένη στην οποία θα χρησιμοποιούνται εντολές και κανόνες για να επιτυγχάνεται ο έλεγχος ή όχι;

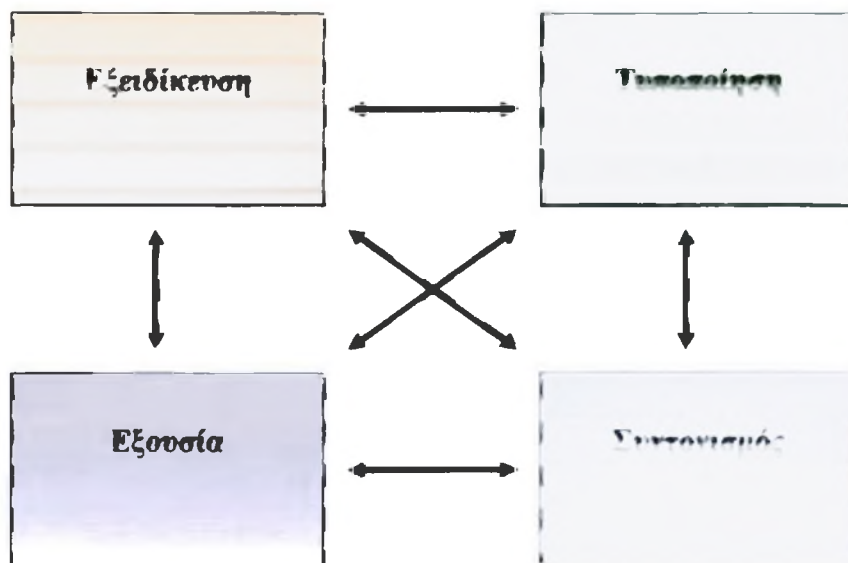
Οι απαντήσεις στα ερωτήματα αυτά έχουν μεγάλη επίδραση στη φύση της δουλειάς όλων των εργαζομένων σε μια δομή. Για παράδειγμα, μια δομή με μικρή διαβάθμιση, οι ανώτατοι μάνατζερ είναι αυτοί που παίρνουν τις αποφάσεις, ενώ το υπόλοιπο προσωπικό νιώθει αδύναμο και αδρανές. Οι επιλογές στην οργανωτική δομή και το περιεχόμενο των καθηκόντων των εργαζομένων, είτε αυτοί είναι μάνατζερ είτε όχι, σχετίζονται άμεσα μεταξύ τους.

✳ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΔΟΜΗΣ

Η οργανωτική δομή περιλαμβάνει τέσσερα βασικά στοιχεία : εξειδίκευση, τυποποίηση, συντονισμό και εξουσία (Daft, 2001) (Σχ.5).

1. Εξειδίκευση : Είναι η διαδικασία του προσδιορισμού των καθηκόντων και της ανάθεσής τους στα άτομα ή στις ομάδες που είναι εκπαιδευμένες για την πραγματοποίησή τους. Κάθε άτομο μπορεί να ειδικευτεί σε οποιαδήποτε διοικητική εργασία. Στη συνέχεια θα περιγραφεί η εφαρμογή της αρχής της εξειδίκευσης με όρους διαφορετικών τύπων τμηματοποίησης.

2. Τυποποίηση : Η τυποποίηση αναφέρεται στις ομοιογενείς και σταθερές πρακτικές που οι εργαζόμενοι πρέπει να ακολουθούν ενόσω ασκούν τα καθήκοντά τους. Οι πρακτικές αυτές έχουν ως στόχο τη συμμόρφωση και εκφράζονται μέσα από γραπτές διαδικασίες, περιγραφές θέσεων, οδηγίες, κανόνες που σχετίζονται με τις θέσεις μέσα στην οργάνωση και αναμενόμενες συμπεριφορές από μέρους των εργαζομένων. Η τυποποίηση, με τη σειρά της, βοηθά τους μάνατζερ στο να μετρούν την απόδοση των εργαζομένων με καθιερωμένα κριτήρια. Οι περιγραφές θέσεων και οι αιτήσεις «τυποποιούν» την πρόσληψη των εργαζομένων. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα οδηγούν στην απόκτηση «τυποποιημένων» δεξιοτήτων και ενδυναμώνουν αξίες σημαντικές για την επιτυχία της οργάνωσης. Η προσέγγιση αυτή μπορεί να φαίνεται μηχανική, αλλά αν οι δουλειές δεν ήταν τυποποιημένες, πολλές οργανώσεις δεν θα μπορούσαν να επιτύχουν τους στόχους τους.



Σχ.5. Στοιχεία οργανωτικής δομής.

3. Συντονισμός : Ο συντονισμός περιλαμβάνει τις τυπικές και άτυπες διαδικασίες που χρησιμοποιούνται για την ενσωμάτωση των δραστηριοτήτων, το διαχωρισμό των ατόμων, των ομάδων και των τμημάτων της οργάνωσης. Σε γραφειοκρατικές οργανώσεις, οι γραπτοί κανόνες είναι αρκετοί για τη σύνδεση τέτοιων δραστηριοτήτων. Σε οργανώσεις με πιο χαλαρή δομή, ο συντονισμός απαιτεί διοικητική «ευαισθησία» για τα γενικά προβλήματα, θέληση καταμερισμού των ευθυνών και αποτελεσματική διαπροσωπική επικοινωνία. Στη συνέχεια, θα παρουσιαστούν κάποιες ιδιαίτερες αρχές συντονισμού.

4. Εξουσία : Η εξουσία βασικά είναι το δικαίωμα του αποφασίζειν και εκτελείν. Οι οργανώσεις κατανέμουν διαφορετικά η καθεμιά την εξουσία. Σε μια «συγκεντρωμένη» οργάνωση, οι ανώτατοι μάνατζερ λαμβάνουν τις αποφάσεις, τις οποίες στη συνέχεια διαβιβάζουν στους μάνατζερ των κατώτερων επιπέδων. Σε μια «αποκεντρωμένη» οργάνωση η εξουσία λήψης των αποφάσεων παρέχεται στους κατώτερους μάνατζερ και στους εργαζομένους που δουλεύουν σε ομάδες. Οι οργανώσεις συχνά συνδυάζουν και τις δύο αυτές προσεγγίσεις, «συγκεντρώνοντας» κάποιες λειτουργίες και «αποκεντρώνοντας» κάποιες άλλες. Τόσο η συγκέντρωση όσο και η αποκέντρωση θα αναλυθούν περαιτέρω.

Ένας πολύ συνηθισμένος τρόπος απεικόνισης της δομής των οργανώσεων είναι αυτός της πυραμίδας ή τριγώνου, όπως παρουσιάζεται στο Σχ.6. Αυτή είναι μια από τις πολλές πιθανές μορφές δομής που μπορεί να έχει μια οργάνωση (κάποιες άλλες θα παρουσιαστούν στη συνέχεια). Από την πυραμοειδή οργανωτική δομή μπορούμε να διακρίνουμε ότι μια οργάνωση μπορεί να έχει οριζόντιες και κάθετες διαστάσεις. Η μεγάλη βάση δείχνει ότι η μεγάλη πλειοψηφία των εργαζομένων βρίσκεται στη βάση και είναι υπεύθυνη για την κατασκευή προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών ενώ όσο προχωράμε προς την κορυφή της πυραμίδας συναντάμε τα διάφορα επίπεδα των μανάτζερ.

Όσοι υιοθετούν το τυπικό σύστημα ισχυρίζονται ότι οι σχέσεις αναφοράς συντονίζουν, παρακινούν και ελέγχουν τους εργαζομένους για εργασία προσανατολισμένη στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων.

Παρόλο που οι περισσότεροι μπορούν να αναγνωρίσουν μια οργανωτική δομή δεν μπορούν εύκολα να διακρίνουν το σκοπό της. Ο Robert Duncan (1979) υποστήριξε ότι : «η οργανωτική δομή είναι κάτι περισσότερο από τα κουτιά ενός διαγράμματος. Είναι ένα πρότυπο συντονισμού και διαδράσεων που συνδέεται με την τεχνολογία, τα καθήκοντα και τα ανθρώπινα μέρη μιας οργάνωσης για να διασφαλιστεί η επίτευξη των σκοπών της». Για τον Duncan ο σκοπός της οργανωτικής δομής είναι διπλός. Κατά πρώτον, διευκολύνει τη ροή των πληροφοριών μέσα στην οργάνωση και έτσι μειώνεται η αβεβαιότητα στη λήψη αποφάσεων. Κατά δεύτερον, επιτυγχάνει την αποτελεσματική ενσωμάτωση των διαφορετικών δραστηριοτήτων που προκύπτουν σε μια οργάνωση, προσδιορίζει τη δράση των ατόμων, των ομάδων και των τμημάτων, ιδιαίτερα εκείνων που αλληλεξαρτώνται με απώτερο σκοπό τον μεταξύ τους συντονισμό.

Η δομή των οργανώσεων υποδεικνύει τη συμπεριφορά που αναμένεται από τα μέλη της.

→ ΤΟ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ

Ένας τρόπος μέσω του οποίου μπορούμε να διακρίνουμε τα τέσσερα στοιχεία της οργανωτικής δομής είναι η δημιουργία ενός οργανογράμματος . Το οργανογράμμα δεν είναι παρά ένα διάγραμμα στο οποίο παρουσιάζονται οι σχέσεις αναφοράς των λειτουργιών, τα τμήματα και οι ατομικές θέσεις σε μια οργάνωση. Μπορεί να διευρυνθεί με περισσότερες λεπτομέρειες, όπως τους τίτλους που έχουν οι

μάντζερ των τμημάτων ή τη θέση των ομάδων μέσα στα τμήματα ανάλογα με τα καθήκοντα που η καθεμιά έχει αναλάβει.



Σχ.6. Πυραμοειδής δομή της οργάνωσης.

Γενικά ένα οργανόγραμμα παρέχει τέσσερις πληροφορίες σχετικά με τη δομή:

- Καθήκοντα : στο οργανόγραμμα παρουσιάζεται η διαβάθμιση των διαφόρων καθηκόντων μέσα στην οργάνωση.
- Υποδιαίρεσεις : κάθε κουτί αντιπροσωπεύει μια υποδιαίρεση της οργάνωσης που είναι υπεύθυνη για συγκεκριμένα καθήκοντα.
- Διοικητικά επίπεδα : το οργανόγραμμα δείχνει την ιεραρχία στη διοίκηση από τον Πρόεδρο του Συμβουλίου μέχρι τους επιμέρους μάντζερ. Όλοι όσοι είναι κάτω από την επίβλεψη ενός μάντζερ εμφανίζονται στο ίδιο διοικητικό επίπεδο και αναφέρουν μόνο σ' αυτόν.
- Γραμμές εξουσίας : οι κάθετες γραμμές συνδέουν τα κουτιά που δείχνουν ποιες θέσεις ασκούν εξουσία σε κάποιες άλλες.

Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των οργανογραμμμάτων έχουν συζητηθεί αρκετά για χρόνια. Ένα πλεονέκτημα είναι ότι δείχνει στους εργαζομένους πώς τα κομμάτια της οργάνωσης ταιριάζουν όλα μαζί, πώς δηλαδή τα ιδιαίτερα καθήκοντά τους σχετίζονται με το σύνολο. Επιπλέον, ο καθένας γνωρίζει σε ποιόν να

αναφέρει και σε ποιόν μπορεί να απευθύνεται όταν παρουσιάζεται κάποιο πρόβλημα. Το οργανόγραμμα μπορεί να βοηθήσει και τη διοίκηση στο να εντοπίσει τυχόν κενά στην εξουσία ή στην εφαρμογή των καθηκόντων.

Τα κύρια μειονεκτήματα του οργανογράμματος είναι ότι δεν αποτελεί παρά ένα κομμάτι χαρτιού χωρίς πολλές φορές καμιά εγκυρότητα. Δεν μπορεί απλά να δείξει τα πάντα αναφορικά με την οργανωτική δομή ή τον τρόπο με τον οποίο τα πράγματα πραγματικά γίνονται. Οι εργαζόμενοι μπορεί να διαβάσουν λάθος τη δύναμη και τα αξιώματα που σχετίζονται με τις εργασίες τους. Τα μειονεκτήματα αυτά μπορούν να υπερνικηθούν αν το οργανόγραμμα χρησιμοποιείται μόνο και μόνο για να διαφωτίσει τη βασική τυπική δομή όλης της οργάνωσης.

✓ **ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ**

Η τμηματοποίηση αφορά στα δύο από τα τέσσερα βασικά στοιχεία της οργανωτικής δομής, την εξειδίκευση και την τυποποίηση. Η τμηματοποίηση αναφέρεται στην υποδιαίρεση των εργασιών σε καθήκοντα και την ανάθεσή τους σε εξειδικευμένες ομάδες μέσα στην οργάνωση καθώς και στον καθορισμό προτύπων για την απόδοση των καθηκόντων.

Η διοίκηση μπορεί να κάνει χρήση οποιουδήποτε από τους τέσσερις βασικούς τύπους τμηματοποίησης : βάσει λειτουργίας, βάσει γεωγραφικής θέσης, βάσει προϊόντων και βάσει πελατών. Ο καταμερισμός της εργασίας είναι το πρώτο βήμα της τμηματοποίησης αλλά ο τρόπος με τον οποίο τα άτομα ομαδοποιούνται εξαρτάται από τους στόχους της οργάνωσης.

Το κλειδί για την αποτελεσματική τμηματοποίηση βρίσκεται στην οργάνωση των ατόμων και των δραστηριοτήτων με τέτοιο τρόπο ώστε οι αποφάσεις να «ρέουν» αβίαστα μέσα στην οργάνωση. Οι μεγάλες και σύνθετες οργανώσεις, όπως η Johnson & Johnson και η Levi Strauss, στην πραγματικότητα χρησιμοποιούν διαφορετικά είδη τμηματοποίησης στα διάφορα επίπεδα για να διευκολύνουν αυτήν την ροή (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2001).

◆ **ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ**

Ως λειτουργίες νοούνται οι ομάδες ή τα μέρη των καθηκόντων που εκτελεί μια οργάνωση, όπως η παραγωγή ή το μάρκετινγκ. Η λειτουργική τμηματοποίηση

ομαδοποιεί τα άτομα ανάλογα με τον τομέα στον οποίο είναι εξειδικευμένοι και τους πόρους που αντλούν για την εκτέλεση κοινών καθηκόντων. Η λειτουργική ομαδοποίηση είναι η ευρέως χρησιμοποιούμενη και αποδεκτή μορφή τμηματοποίησης (McGill & Slocum, 1994).

Οι λειτουργίες ποικίλουν ευρέως ανάλογα με τη φύση των οργανώσεων. Η ομαδοποίηση των καθηκόντων και των ατόμων μπορεί να είναι εξίσου αποτελεσματική και οικονομική. Είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική για τις μικρές οργανώσεις που παράγουν ένα και μόνο προϊόν καθώς δημιουργεί μια ξεκάθαρη ιεραρχία εξουσίας και λήψης αποφάσεων. Οι μεγάλες οργανώσεις συχνά αναθέτουν την υπευθυνότητα και την εξουσία αρκετών τμημάτων τους σε ανώτατους μάνατζερ.

Η λειτουργική τμηματοποίηση έχει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Στα πλεονεκτήματά της συγκαταλέγονται : η προβολή των εξειδικευμένων δεξιοτήτων, η μείωση των πανομοιότυπων πόρων και η αύξηση του συντονισμού, η δυνατότητα ανάπτυξης καριέρας και εκπαίδευσης μέσα στο τμήμα, το γεγονός ότι επιτρέπει στους ανωτέρους και τους υφισταμένους να μοιράζονται ειδικές γνώσεις, η επίτευξη επίλυσης υψηλής τεχνικής ποιότητας προβλημάτων και η έμφαση στη λήψη αποφάσεων. Αντίθετα, μειονεκτεί γιατί : μπορεί να προκαλέσει διαμάχη μεταξύ των τμημάτων όσον αφορά τις προτεραιότητες που αφορούν τα προϊόντα, μπορεί να δυσκολέψει τον διατμηματικό προγραμματισμό, επικεντρώνει περισσότερο στα τμήματα παρά στα οργανωτικά θέματα και στόχους και δημιουργεί μάνατζερ που ειδικεύονται σε μικρά επίπεδα.

◆ ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ

Η γεωγραφική τμηματοποίηση ομαδοποιεί όλες τις λειτουργίες μιας γεωγραφικής περιοχής σε μια τοποθεσία κάτω από την επίβλεψη ενός μάνατζερ παρά κατανέμει τις λειτουργίες μεταξύ διαφόρων μάνατζερ ή ομαδοποιεί όλα τα καθήκοντα σ' ένα κεντρικό γραφείο. Χρησιμοποιείται ευρέως από τις οργανώσεις με επιχειρήσεις σε πολλά διαφορετικά μέρη. Πολυεθνικές εταιρείες συχνά χρησιμοποιούν αυτόν τον τύπο τμηματοποίησης για να αντεπεξέρχονται στις πολιτιστικές και νομικές διαφορές των διαφορετικών χωρών και στην έλλειψη ομοιογένειας μεταξύ των γεωγραφικών αγορών (Rugman & D' Cruz, 2000).

Η εξοικονόμηση χρόνου και κόστους από τη χρήση ενός ενιαίου εξοπλισμού για όλα τα προϊόντα σ' ένα μέρος, η εξειδίκευση των μανάτζερ στην επίλυση μοναδικών προβλημάτων και η επίγνωση που αποκτούν για τα προβλήματα των πελατών και η χρησιμότητά της στις πολυεθνικές οργανώσεις, είναι μερικά από τα πλεονεκτήματα της γεωγραφικής τμηματοποίησης. Στα μειονεκτήματά της συγκαταλέγονται : οι πανομοιότυπες λειτουργίες σε κάθε τοποθεσία, οι πολλές συγκρούσεις που δημιουργούνται μεταξύ των στόχων κάθε μέρους και των επιχειρησιακών στόχων και η πιθανή ανάγκη για κανόνες και κανονισμούς για τον συντονισμό και την εξασφάλιση της ομοιογένειας και της ποιότητας.

♦ ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΤΑ ΠΡΟΪΟΝ Ή ΥΠΗΡΕΣΙΑ

Καθώς μια οργάνωση αναπτύσσεται οι αδυναμίες της λειτουργικής και γεωγραφικής τμηματοποίησης αρχίζουν να επισκιάζονται τα δυνατά σημεία τους. Οι αδυναμίες αυτές γίνονται ακόμα πιο εμφανείς όταν η οργάνωση επεκτείνει τις γραμμές των προϊόντων της και προσελκύει πελάτες με διαφορετικές απαιτήσεις. Για να ανταποκριθεί στις νέες αυτές ανάγκες η ανώτατη διοίκηση συχνά στρέφεται στην τμηματοποίηση κατά προϊόν ή υπηρεσία. Η τμηματοποίηση αυτή χωρίζει την οργάνωση σε αυτόνομες μονάδες, κάθε μια από τις οποίες είναι ικανή να σχεδιάζει, να παράγει και να λανσάρει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της.

Η τμηματοποίηση κατά προϊόν ή υπηρεσία είναι η πλέον κατάλληλη για τις οργανώσεις εκείνες των οποίων τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες αλλάζουν συνεχώς. Επιτρέπει τη μεγαλύτερη διαφάνεια των προϊόντων, ενθαρρύνει το ενδιαφέρον για τις απαιτήσεις των πελατών και δημιουργεί μανάτζερ ικανούς να διαχειρίζονται τις λειτουργικές γραμμές. Ωστόσο, στην τμηματοποίηση κατά προϊόν ή υπηρεσία δεν χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά οι δεξιότητες και οι ανθρώπινοι πόροι, δεν προωθείται ο συντονισμός των δραστηριοτήτων μεταξύ των παραγωγικών γραμμών, δημιουργούνται πολιτικές στον εντοπισμό πόρων, η επίλυση των προβλημάτων περιορίζεται σ' ένα και μόνο προϊόν και η ικανότητα ανάπτυξης καριέρας δεν είναι δυνατή εκτός των γραμμών παραγωγής.

◆ ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΤΑ ΠΕΛΑΤΗ

Η τμηματοποίηση κατά πελάτη αφορά στην οργάνωση της επιχείρησης γύρω από τον «τύπο» του πελάτη που εξυπηρετείται από αυτήν. Χρησιμοποιείται όταν η διοίκηση επιθυμεί περισσότερο να επικεντρώσει στις ανάγκες του πελάτη παρά στις δεξιότητές της (λειτουργική τμηματοποίηση) ή στις προϊόντα που παράγει ή πουλάει (τμηματοποίηση κατά προϊόν). Ιδιαίτερα στη συνεχώς αναπτυσσόμενη οικονομία των Ην. Πολιτειών, που προσανατολίζεται στην εξυπηρέτηση, η τμηματοποίηση κατά πελάτη χρησιμοποιείται όλο και πιο συχνά (Day, 2000). Γενικά, αυτός ο τύπος τμηματοποίησης χρησιμοποιείται για τη διαφοροποίηση των προϊόντων και την παροχή διαφορετικών όρων σε διαφορετικούς πελάτες. Προϋποθέτει ότι οι μάνατζερ είναι ιδιαίτερα ευαισθητοποιημένοι στις ανάγκες του κάθε πελάτη τους και ότι είναι ικανοί στο να εντοπίζουν ποιο τμήμα έχει ουσιαστικές προοπτικές πώλησης.

Το κύριο πλεονεκτήματα αυτού του τύπου τμηματοποίησης είναι ότι η οργάνωση μπορεί να επικεντρώσει στις ειδικές ανάγκες κάθε πελάτη. Οι μάνατζερ των τμημάτων γίνονται «συνήγοροι» των πελατών. Μπορεί όμως να δημιουργήσει προβλήματα στην οργάνωση που ενδεχομένως να μην είναι ικανή να αντέξει την πίεση που ασκεί η πληθώρα των αναγκών των πελατών. Στην προσπάθειά της αυτή μπορεί ο προγραμματισμός να γίνει περίπλοκος και αυτό να επιφέρει μικρή και δαπανηρή παραγωγή.

Κανένας συγκεκριμένος τύπος τμηματοποίησης – λειτουργική, γεωγραφική, κατά προϊόν ή κατά πελάτη – δεν είναι ο καλύτερος για όλες τις καταστάσεις. Οι μάνατζερ πρέπει να επιλέγουν τον τύπο τμηματοποίησης που ανταποκρίνεται καλύτερα στις ιδιαίτερες ανάγκες της επιχείρησής τους (Ketchen et. al., 1997). Στον Πίν.3 καταγράφονται τα χαρακτηριστικά που μπορούν να βοηθήσουν τους μάνατζερ να αποφασίσουν ποια δομή ανταποκρίνεται καλύτερα στις συγκεκριμένες καταστάσεις που αντιμετωπίζουν καθώς η απόφαση βασίζεται εξ ολοκλήρου στις καταστάσεις αυτές (Nadler & Tushman, 1997).

Πίν.3. Οργανωτικά χαρακτηριστικά και τύπος τμηματοποίησης.

Οργανωτικά χαρακτηριστικά	Τύπος τμηματοποίησης
Μικρο μέγεθος	Λειτουργική
Παγκόσμιο ή εθνικό εύρος	Γεωγραφική
Εξάρτηση από τις ανάγκες των πελατών	Κατά πελάτη
Ικανότητα διαχείρισης των διαθέσιμων πόρων	Κατά πελάτη
Η πελατειακή βάση είναι Ανομοιογενής Σταθερή	Κατά προϊόν Λειτουργική ή κατά πελάτη
Χρήση ειδικού εξοπλισμού	Κατά προϊόν
Τεχνική εξειδίκευση	Λειτουργική
Υψηλό κόστος μεταφοράς των υλικών αγαθών	Γεωγραφική ή κατά πελάτη

✓ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ

Η τμηματοποίηση διαχωρίζει τις εργασίες μιας οργάνωσης και επιτρέπει την εξειδίκευση και την τυποποίηση των δραστηριοτήτων. Ωστόσο, για να επιτύχουν οι οργανωτικοί στόχοι, τα άτομα τα πλάνα και τα καθήκοντα πρέπει να συντονιστούν. Χωρίς συντονισμό, οι προσπάθειες των εργαζομένων πιθανόν να οδηγήσουν σε καθυστερήσεις, απογοήτευση και χάσιμο χρόνου. Γι' αυτόν ακριβώς το λόγο, ο συντονισμός αποτελεί ένα από τα βασικά στοιχεία του οργανωτικού σχεδιασμού.

Αρκετοί μάνατζερ θεωρούν ότι η παρουσία και μόνο καλών ατόμων σε μια οργάνωση μπορεί να κάνει το σχεδιασμό της λειτουργικό. Αν και η καλή συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων είναι ένα πολύτιμο προτέρημα, οι μάνατζερ θα πρέπει επιπλέον να ενθαρρύνουν τα άτομα να υποτάσσουν τα προσωπικά τους συμφέροντα στους ευρύτερους στόχους της οργάνωσης αλλά και να καινοτομούν όταν το απαιτούν οι περιστάσεις.

Τρεις είναι οι αρχές του συντονισμού που θα αναπτυχθούν παρακάτω : αρχή της ενότητας διοίκησης, αρχή διοικητικής κλίμακας και αρχή εύρους ελέγχου. Και οι τρεις αυτές αρχές συνδέονται άμεσα τόσο με το συντονισμό όσο και με τη διαχείριση.

- Αρχή της ενότητας της διοίκησης : η αρχή αυτή προσδιορίζει ότι ένας εργαζόμενος θα πρέπει να έχει ένα και μόνο αφεντικό. Ο κάθε εργαζόμενος υποτίθεται ότι θα πρέπει να γνωρίζει ποιος δίνει τις οδηγίες και σε ποιόν πρέπει να αναφέρει. Σύμφωνα με την αρχή αυτή, ο μάνατζερ πρέπει να εξαλείφει κάθε σύγχυση που πιθανώς θα δημιουργηθεί στο άτομο που λαμβάνει και εφαρμόζει τις αποφάσεις, καθώς η αβεβαιότητα στον τομέα αυτό μπορεί να έχει σοβαρές επιπτώσεις στο ηθικό και την παραγωγικότητα.

- Αρχή της διοικητικής κλίμακας : η αρχή αυτή δηλώνει ότι μια σαφής και αδιάσπαστη κλίμακα διοίκησης θα πρέπει να συνδέει κάθε άτομο της οργάνωσης με κάποιο άλλο σε ανώτερο επίπεδο, μέχρι την κορυφή της οργάνωσης. Τα καθήκοντα πρέπει να διαβιβάζονται με σαφήνεια. Όταν η αρχή αυτή εφαρμόζεται, απαιτείται η έγκριση των ανωτέρων για όλες τις μορφές επικοινωνίες μεταξύ των εργαζομένων που σχετίζονται με τα καθήκοντά τους στα διάφορα τμήματα της παραγωγής. Φυσικά, η τυφλή υπακοή στην αρχή αυτή επιφέρει απλώς απόγνωση, χάσιμο χρόνου και χρήματος. Στην πραγματικότητα, οι άτυπες σχέσεις, όπως αυτές διαμορφώνονται μεταξύ των εργαζομένων, διευκολύνουν την επίλυση προβλημάτων και την επικοινωνία μέσα στην οργάνωση.

- Αρχή εύρους ελέγχου : σύμφωνα με την αρχή του εύρους του ελέγχου ο αριθμός των ατόμων που αναφέρουν άμεσα σ' έναν οποιοδήποτε μάνατζερ πρέπει να είναι περιορισμένος καθώς ένας μάνατζερ δεν μπορεί να επιβλέπει αποτελεσματικά ένα μεγάλο αριθμό υφισταμένων. Για παράδειγμα, η παραδοσιακή θεώρηση της διοίκησης υποστηρίζει ότι ο ιδανικός αριθμός των υφισταμένων που πρέπει να αναφέρουν σ' έναν μάνατζερ δεν πρέπει να είναι μικρότερος από τέσσερις και περισσότερο από δώδεκα. Ουσιαστικά, δεν υπάρχει ένας «σωστός» αριθμός υφισταμένων που μπορεί να διοικηθεί αποτελεσματικά από έναν μάνατζερ. Ωστόσο τέσσερις παράγοντες – κλειδιά καθορίζουν το εύρος της διοίκησης για κάθε κατάσταση (Nadler & Tushman, 1997) :

1. Η ικανότητα τόσο των μάνατζερ όσο και των εργαζομένων : εάν ένας μάνατζερ ή /και οι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν ένα καινούριο καθήκον χρειάζονται μεγαλύτερη επίβλεψη απ' ότι οι μάνατζερ και οι εργαζόμενοι που είναι ήδη εξοικειωμένοι με τα καθήκοντά τους. Όσο μικρότερη είναι η εμπειρία τόσο μεγαλύτερο πρέπει να είναι το εύρος του ελέγχου.

2. Η ομοιότητα ή η ανομοιότητα των υπό επίβλεψη καθηκόντων : η εστίαση στις διαδικασίες συνεπάγεται μια ευρεία ποικιλία προϊόντων και καθηκόντων, ενώ η εστίαση στα προϊόντα συνεπάγεται μικρότερη τυποποίηση. Όσο περισσότερα και πιο ανομοιογενή είναι τα προϊόντα τόσο πιο στενό θα πρέπει να είναι το εύρος ελέγχου.

3. Η εμφάνιση νέων προβλημάτων στο τμήμα του μάνατζερ : ο μάνατζερ πρέπει να γνωρίζει αρκετά καλά τις λειτουργίες του τμήματος ώστε να κατανοεί ακριβώς τα προβλήματα που πιθανόν να αντιμετωπίσουν οι υφιστάμενοί τους. Όσα περισσότερα γνωρίζει ο μάνατζερ για τους παράγοντες αυτούς, τόσο μικρότερο πρέπει να είναι το εύρος ελέγχου.

4. Ο βαθμός των σαφώς προσδιορισμένων τυποποιημένων λειτουργιών και κανόνων : οι σαφώς προσδιορισμένοι κανόνες και οι τυποποιημένες λειτουργικές διαδικασίες δεν αφήνουν τίποτα στην τύχη και περιορίζουν την ανάγκη για προσαρμοστικές αποφάσεις. Όσο περισσότερο βασίζεται η οργάνωση σε τυποποιημένες λειτουργίες και κανόνες μια οργάνωση, τόσο πιο μεγάλο πρέπει να είναι το εύρος του ελέγχου.

* Συντονισμός VS τμηματοποίησης.

Σε κάθε οργάνωση διακρίνεται μια ένταση μεταξύ συντονισμού και τμηματοποίησης. Όταν οι απαιτήσεις για συντονισμό είναι μεγαλύτερες από αυτές για τμηματοποίηση, λειτουργεί καλύτερα η λειτουργική τμηματοποίηση. Γενικά, όταν προκύπτει ένα πρόβλημα, οι μάνατζερ πρέπει να είναι ικανοί να συντονίζουν τη δράση μεταξύ των ποικίλων λειτουργικών τμημάτων για την ταχύτερη εύρεση της σωστής λύσης. Κάτω από αυτές τις συνθήκες η λειτουργική τμηματοποίηση συνεισφέρει στο να εξασφαλίζεται ο σωστός βαθμός συντονισμού.

Όταν οι απαιτήσεις για τμηματοποίηση είναι μεγαλύτερες από αυτές για συντονισμό, λειτουργούν καλύτερα είτε η γεωγραφική είτε η τμηματοποίηση κατά προϊόν. Οι μάνατζερ αποφασίζουν τι είναι πιο κατάλληλο μόνο για τη δική τους αγορά ή προϊόν, χωρίς να χρειάζεται να λαμβάνουν υπόψη τους την επίδραση που θα έχουν οι αποφάσεις τους σε άλλες αγορές ή προϊόντα.

Στις πολυεθνικές εταιρείες είναι συχνή η από κοινού υιοθέτηση τόσο των διαφόρων τύπων τμηματοποίησης όσο και των μεθόδων συντονισμού. Στις οργανώσεις αυτές δεν υπάρχει ένας και μόνο τρόπος για να εξισορροπηθεί η ένταση μεταξύ συντονισμού και τμηματοποίησης. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί είτε

λειτουργική είτε η γεωγραφική τμηματοποίηση. Οι μέθοδοι συντονισμού ποικίλουν για κάθε τμήμα, ανάλογα με την περίπτωση. Σε μερικές λειτουργικές τμηματοποιήσεις είναι πιο αποτελεσματική η αρχή της κλίμακας της διοίκησης και το μικρό εύρος ελέγχου. Στα γεωγραφικά διαχωρισμένα τμήματα είναι πιο αποτελεσματική η καταπάτηση της κλίμακας της διοίκησης και το μεγαλύτερο εύρος ελέγχου.

✓ ΕΞΟΥΣΙΑ

Όπως προαναφέρθηκε, η εξουσία, το τέταρτο στοιχείο της οργανωτικής δομής, είναι το δικαίωμα που έχει κανείς να λαμβάνει αποφάσεις και να δρα. Η εξουσία ασκείται για παράδειγμα όταν ένας executive εγκρίνει μια διαφημιστική καμπάνια, όταν ένας μάνατζερ πωλήσεων υπογράφει ένα συμβόλαιο με πελάτη, όταν ένας μάνατζερ παραγωγής προάγει έναν εργαζόμενο σε μάνατζερ πρώτης γραμμής ή όταν επόπτης απολύει κάποιον. Ουσιαστικά είναι η ουσία της οργανωτικής κουλτούρας.

Ο Chester Barnard (βλ. σελ. 22), πρόεδρος της New Jersey Bell Telephone Company από το 1927 έως το 1948, είχε μια διαφορετική άποψη για την εξουσία. Υποστήριξε ότι η εξουσία ρέει από τη βάση στην κορυφή και όχι από πάνω προς τα κάτω. Η άποψη αυτή είναι γνωστή ως *θεωρία αποδοχής της εξουσίας*. Ο Barnard πίστευε ότι οι εργαζόμενοι δεν θα έπρεπε να αναλύουν και να κρίνουν κάθε απόφαση των ανωτέρων τους πριν να τις δεχτούν ή να τις απορρίψουν καθώς αυτές πρέπει να βρίσκονται στη «ζώνη αδιαφορίας» των υφισταμένων. Αν ωστόσο κάποια απόφαση βρεθεί έξω από αυτή τη ζώνη, τότε οι υφιστάμενοι θα αναρωτηθούν αν πρέπει να τη δεχτούν ή όχι.

Η εξουσία περιλαμβάνει τις έννοιες τόσο της ευθύνης όσο και της υπευθυνότητας. Αυτό σημαίνει ότι όταν ασκούν εξουσία, οι μάνατζερ δέχονται υπ' ευθύνη τους τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν και να είναι πρόθυμοι να αναλάβουν την ευθύνη για τυχόν επιτυχία ή την αποτυχία. Επιπλέον, όταν αναθέτουν καθήκοντα στους υφισταμένους τους, θα πρέπει να φροντίζουν να ταιριάζουν την υπευθυνότητα που έχουν αναλαμβάνοντας την εξουσία με την ευθύνη που έχουν για το αποτέλεσμα των αποφάσεών τους.

- Υπευθυνότητα

Υπευθυνότητα είναι η υποχρέωση ενός εργαζομένου να εκτελέσει τα καθήκοντα που του έχουν ανατεθεί. Ο εργαζόμενος αποδέχεται την υποχρέωση αυτή όταν αναλαμβάνει μια εργασία ή μια συγκεκριμένη αποστολή. Ο μάνατζερ είναι υπεύθυνος όχι μόνο να φέρει εις πέρας συγκεκριμένα καθήκοντα αλλά και για τις ενέργειες των υφισταμένων τους.

- Ευθύνη

Ευθύνη θεωρείται η προσδοκία ότι οι εργαζόμενοι θα ανταμειφθούν ή θα κατηγορηθούν ανάλογα με την έκβαση (επιτυχή ή ανεπιτυχή) της εργασίας που τους έχει ανατεθεί. Αναμένεται οι εργαζόμενοι να αναφέρουν τα αποτελέσματα της εργασίας τους και η ανατροφοδότηση αυτή δίνει τη δυνατότητα στη διοίκηση να κρίνει αν οι αποφάσεις που λαμβάνονται είναι αποτελεσματικές ή αν τα καθήκοντα εκτελούνται σωστά. Κανένας επόπτης δεν μπορεί να ελέγξει τα πάντα που κάνει ένας εργαζόμενος. Για το λόγο αυτό, η διοίκηση καθιερώνει κατευθυντήριες γραμμές μέσα στις οποίες τα καθήκοντα που έχει ο καθένας υπ' ευθύνη του πρέπει να εκτελεστούν. Οι εργαζόμενοι έχουν την ευθύνη για την εκτέλεση των καθηκόντων σύμφωνα με τις οδηγίες αυτές. Σε αντίθεση με την εξουσία, η ευθύνη πηγαιίνει πάντα από τη βάση στην κορυφή.

Η ευθύνη είναι το σημείο στο οποίο η εξουσία και η υπευθυνότητα συναντώνται και αποτελεί βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματική απόδοση. Όταν λείπουν είτε η εξουσία είτε η υπευθυνότητα οι μάνατζερ δεν μπορούν να κρίνουν δίκαια τα επιτεύγματα των υφισταμένων. Και όταν οι μάνατζερ εμφανίζονται απρόθυμοι να μεταδώσουν το αίσθημα της ευθύνης για τα καθήκοντά τους στους υφισταμένους τους, εύκολα αυτοί μπορεί να μην αποδώσουν αποτελεσματικά.

- Μεταβίβαση εξουσίας

Η μεταβίβαση εξουσίας είναι η διαδικασία με την οποία οι μάνατζερ παραδίδουν στους υφισταμένους τους το δικαίωμα να λαμβάνουν αποφάσεις και να δρουν σε ορισμένες καταστάσεις. Η μεταβίβαση ξεκινά όταν καθιερώνεται η δομή της οργάνωσης και γίνεται η κατανομή των καθηκόντων και συνεχίζεται καθώς νέα καθήκοντα προστίθενται στις καθημερινές λειτουργίες.

Τα βασικά συστατικά της διαδικασίας μεταβίβασης είναι : ο καθορισμός των αναμενόμενων αποτελεσμάτων, η ανάθεση καθηκόντων και η εξουσία που είναι

απαραίτητη για την επίτευξή τους, και η απόδοση των ευθυνών για τα τελικά αποτελέσματα στα άτομα που έχουν αναλάβει τα καθήκοντα αυτά.

Οι επόμενες έξι αρχές είναι χρήσιμες για τη βελτίωση της διαδικασίας της μεταβίβασης της εξουσίας.

- **Καθιέρωση στόχων και προτύπων** : οι υφιστάμενοι θα πρέπει να συμμετέχουν στην ανάπτυξη των στόχων που αναμένεται να επιτευχθούν. Πρέπει επίσης να συμφωνούν με τα πρότυπα που θα χρησιμοποιηθούν για την μέτρηση της απόδοσής τους.
 - **Ορισμός εξουσίας και υπευθυνότητας** : οι υφιστάμενοι θα πρέπει να κατανοήσουν επακριβώς τη δουλειά που τους μεταβιβάζεται, να αναγνωρίζουν την εξουσία που τους παρέχεται και να αποδεχτούν την ευθύνη για τα αποτελέσματα.
 - **Συμμετοχή υφισταμένων** : η πρόκληση και μόνο της δουλειάς δεν είναι πάντα αρκετή ώστε να αποδεχτούν οι υφιστάμενοι και να επιτύχουν τα καθήκοντα που τους έχουν μεταβιβαστεί. Οι μάνατζερ πρέπει να παρακινούν τους υφισταμένους τους εμπλέκοντάς τους στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων κρατώντας τους συνεχώς ενήμερους και βοηθώντας τους να βελτιώσουν τις ικανότητες και δεξιότητές τους.
 - **Απαίτηση ολοκληρωμένης δουλειάς** : θα πρέπει να απαιτείται από τους εργαζόμενους να φέρνουν εις πέρας τη δουλειά τους. Ο μάνατζερ οφείλει να παρέχει καθοδήγηση, να βοηθάει και να παρέχει πληροφορίες και όχι να ολοκληρώνει αυτός τη δουλειά.
 - **Παροχή εκπαίδευσης** : η μεταβίβαση μπορεί να είναι αποτελεσματική ανάλογα με τις ικανότητες των ατόμων να εκτελέσουν τα καθήκοντά τους ή να πάρουν τις αναγκαίες αποφάσεις. Οι μάνατζερ πρέπει συνεχώς να τονίζουν την υπευθυνότητα της μεταβίβασης και να παρέχουν την εκπαίδευση που χρειάζεται ώστε να υπερνικούνται τα εμπόδια που είναι πιθανόν να προκύψουν.
 - **Καθιέρωση επαρκούς ελέγχου** : τακτική και ακριβής ανατροφοδότηση πρέπει να παρέχεται στους υφισταμένους έτσι ώστε να μπορούν να συγκρίνουν την απόδοσή τους με τα συμφωνημένα πρότυπα και να διορθώνουν τα αδύνατα σημεία τους.
- Οι οργανώσεις στις οποίες η εξουσία για τη λήψη αποφάσεων μεταβιβάζεται αποτελεσματικά, έχουν μάνατζερ των οποίων οι επικοινωνιακές ικανότητες «χτίζουν» δυνατές διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των τμημάτων.

* Εμπόδια στην μεταβίβαση της εξουσίας

Η μεταβίβαση μπορεί να είναι αποτελεσματική μόνο ανάλογα με τις ικανότητες των ατόμων να μεταβιβάζουν (Johnston, 2000). Το μεγαλύτερο ψυχολογικό εμπόδιο για τη μεταβίβαση είναι ο φόβος. Ο μάνατζερ ενδέχεται να φοβάται ότι αν οι υφιστάμενοί του δεν κάνουν σωστά τη δουλειά τους, αυτό θα έχει επίπτωση στη φήμη τους. Υπάρχει επίσης το ενδεχόμενο οι μάνατζερ να είναι απρόθυμοι να μεταβιβάσουν την εξουσία από φόβο μήπως οι υφιστάμενοι, ενεργώντας αυτοβούλως, επιτύχουν στη δουλειά που τους έχει μεταβιβαστεί και πάρουν αυτοί τα εύσημα και όχι οι μάνατζερ.

Αποτυχία στην μεταβίβαση μπορεί να δικαιολογηθεί μόνο αν οι υφιστάμενοι δεν λάβουν κάποια εκπαίδευση ή δεν παρακινήθούν, κάτι που είναι όμως απολύτως υπ' ευθύνη των μάνατζερ. Ανάμεσα στα οργανωτικά εμπόδια που μπορούν να προκύψουν κατά τη διαδικασία της μεταβίβασης συγκαταλέγεται και η αποτυχία του καθορισμού της εξουσίας και της υπευθυνότητας.

Ο Πίν.4 περιέχει πέντε παράγοντες που μπορούν να συντελέσουν στο να μπορούν οι μάνατζερ να μεταβιβάζουν αποτελεσματικά την εξουσία. Κατά πρώτον, απαιτείται η παροχή αναγκαίας ελευθερίας στους υφισταμένους ώστε να επιτύχουν τα ανατιθέμενα σε αυτούς καθήκοντα. Οι μάνατζερ πρέπει να αποδεχτούν ότι υπάρχουν ποικίλοι τρόποι επίλυσης προβλημάτων και ότι αυτοί που επιλέγουν οι ίδιοι, δεν είναι απαραίτητο να συμφωνούν με αυτούς που θα επιλέξουν οι υφιστάμενοί τους. Οι υφιστάμενοι θα κάνουν λάθη αλλά, όποτε είναι δυνατόν, θα πρέπει να τους επιτρέπεται να δώσουν τις δικές τους λύσεις στα προβλήματα και να μαθαίνουν από τα λάθη τους. Μπορεί η προσέγγιση αυτή να είναι δύσκολη για πολλούς μάνατζερ αλλά αν δεν τη χρησιμοποιήσουν, δεν θα μπορούν να κάνουν αποτελεσματική μεταβίβαση. Θα είναι τόσο απασχολημένοι με καθήκοντα ελάχιστης σημασίας ή με τον έλεγχο των υφισταμένων που δεν θα είναι σε θέση να εκτελέσουν τα δικά τους, σαφώς σημαντικότερα, καθήκοντα.

Πιν.4. Πρακτικές για αποτελεσματική μεταβίβαση της εξουσίας

1. Καθιέρωση νέων στόχων και δεδομένων
2. Εξασφάλιση σαφήνειας των καθηκόντων που μεταβιβάζονται.
3. Εμπλοκή των εργαζομένων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων.
4. Απαίτηση για ολοκληρωμένη εργασία.
5. Παροχή εκπαίδευσης.
6. Συνεχής ανατροφοδότηση.

Η καλή επικοινωνία ανάμεσα στους μάνατζερ και τους υφισταμένους μπορεί επίσης να συντελέσει στο να ξεπεραστούν τυχόν εμπόδια στην μεταβίβαση. Οι μάνατζερ που στοχεύουν στο να μαθαίνουν τα δυνατά ή αδύνατα σημεία και τις προτιμήσεις των υφισταμένων τους μπορούν να αποφασίσουν πιο αποτελεσματικά ποια καθήκοντα να μεταβιβάσουν σε ποιόν. Η γνώση αυτή θα τους κάνει να έχουν μεγαλύτερη εμπιστοσύνη όσον αφορά τις αποφάσεις τους για μεταβίβαση εξουσίας. Επιπλέον, οι υφιστάμενοι που θα ενθαρρύνονται να χρησιμοποιήσουν τις ικανότητές τους και που αισθάνονται ότι οι μάνατζέρ τους είναι δίπλα τους θα αποδεχτούν τις ευθύνες τους πιο εύκολα.

- Συγκέντρωση και αποκέντρωση της εξουσίας.

Η συγκέντρωση και η αποκέντρωση της εξουσίας έχουν ουσιαστικά να κάνουν με τη φιλοσοφία του μάνατζμεντ αναφορικά με το από πού πρέπει να λαμβάνονται οι αποφάσεις. Η συγκέντρωση της εξουσίας εστιάζει στη λήψη αποφάσεων από την κορυφή μιας οργάνωσης ή ενός τμήματος. Η αποκέντρωση της εξουσίας είναι ενός υψηλού βαθμού μεταβίβαση της λήψης των αποφάσεων σε όλη την οργάνωση ή τα επιμέρους τμήματά της. Η αποκέντρωση είναι μια θεώρηση που απαιτεί από τους μάνατζερ να αποφασίζουν τι και πότε πρέπει να μεταβιβαστεί, να επιλέξουν και να εκπαιδεύσουν το προσωπικό προσεχτικά και να εφαρμόσουν επαρκή έλεγχο.

Η αποκέντρωση πλεονεκτεί ως προς ότι : α) απαλλάσσει τους ανώτατους μάνατζερ από την ανάπτυξη των οργανωτικών σχεδίων και της στρατηγικής. Οι

μάνατζερ των κατώτερων επιπέδων και οι εργαζόμενοι είναι αυτοί που χειρίζονται τις καθημερινές αποφάσεις ρουτίνας, β) αναπτύσσει τις αυτό-διοικητικές ικανότητες των μάνατζερ των κατώτερων επιπέδων, γ) κατανοεί ότι οι υφιστάμενοι εμπλέκονται περισσότερο στη «δράση» απ' ό,τι οι μάνατζερ των ανώτερων επιπέδων και άρα μπορεί να έχουν καλύτερη άποψη για τα γεγονότα. Η γνώση αυτή είναι ικανή να τους επιτρέψει να πάρουν ασφαλείς αποφάσεις και μάλιστα σε σύντομο χρονικό διάστημα, καθώς ο χρόνος που μπορεί να χαθεί όταν ο υφιστάμενος πρέπει να ελέγχει τα πάντα με το αφεντικό είναι συχνά πολύτιμος. δ) συντελεί στην δημιουργία υγιούς ατμόσφαιρας μεταξύ των εργαζομένων.

Ούτε η συγκέντρωση ούτε η αποκέντρωση είναι απόλυτες σε μια οργάνωση. Κανείς μάνατζερ δεν παίρνει όλες τις αποφάσεις σε καμιά οργάνωση. Η απόλυτη μεταβίβαση θα έπαυε την ανάγκη για μάνατζερ πρώτης γραμμής και μεσαίου επιπέδου. Γι' αυτό και υπάρχουν μόνο βαθμοί συγκέντρωσης και αποκέντρωσης. Στις περισσότερες οργανώσεις κάποια καθήκοντα είναι σχετικά συγκεντρωμένα και κάποια άλλα σχετικά αποκεντρωμένα.

* Παράγοντες που επηρεάζουν τη συγκέντρωση και την αποκέντρωση.

1. *Κόστος απόφασης* : Το κόστος είναι ίσως ο πιο σημαντικός παράγοντας που καθορίζει το βαθμό της συγκέντρωσης. Όσο περισσότερο κοστίζει στην οργάνωση, τόσο πιο πιθανό είναι την απόφαση να τη λάβει η κορυφή της διοίκησης. Το κόστος μπορεί να μετρηθεί είτε σε χρήματα είτε σε ό,τι φήμη της εταιρείας, η κοινωνική ευθύνη ή το ηθικό του προσωπικού.

2. *Ενιαία πολιτική* : Οι μάνατζερ που αξιολογούν τη συνέπεια είναι υπέρ της συγκέντρωσης της εξουσίας. Οι μάνατζερ αυτοί θέλουν να διασφαλίσουν δίκαιη μεταχείριση μεταξύ των πελατών όσον αφορά την ποιότητα, τις τιμές, το χρόνο παράδοσης και τις υπηρεσίες. Η ενιαία πολιτική έχει σαφή πλεονεκτήματα για τα τμήματα παραγωγής, τα οικονομικά τμήματα και τα λογιστήρια. Βοηθά επίσης τους μάνατζερ να συγκρίνουν τις αποδόσεις των διαφόρων τμημάτων.

3. *Οργανωτική κουλτούρα* : Οι κανόνες, οι αξίες και οι πρακτικές που χαρακτηρίζουν μια οργάνωση, η κουλτούρα της, καθορίζει σε μεγάλο βαθμό ένα η εξουσία θα είναι συγκεντρωμένη ή αποκεντρωμένη.

4. *Διαθεσιμότητα των μάνατζερ* : Πολλές οργανώσεις προσπαθούν σκληρά να εξασφαλίσουν επαρκή αριθμό ικανών μάνατζερ και εργαζομένων – απόλυτη προϋπόθεση για την αποκέντρωση. Τέτοιες οργανώσεις θεωρούν ότι η πρακτική εμπειρία είναι η καλύτερη εκπαίδευση για την ανάπτυξη των διοικητικών ικανοτήτων. Είναι πρόθυμοι να επιτρέψουν στους εργαζομένους να κάνουν λάθη όταν το κόστος είναι πολύ μικρό.

5. *Μηχανισμοί ελέγχου* : Ακόμα και οι μεγαλύτεροι υποστηρικτές της αποκέντρωσης της εξουσίας εφαρμόζουν διαδικασίες ελέγχου για να κρίνουν αν τα αποτελέσματα ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις.

6. *Περιβαλλοντικές επιδράσεις* : Εξωτερικοί παράγοντες επηρεάζουν το βαθμό της συγκέντρωσης σε μια οργάνωση (σωματεία, νομοθεσίες, φόροι που επιβάλλονται).

- Γραμμική και επιτελική εξουσία.

Η γραμμική εξουσία ανήκει στους μάνατζερ που έχουν το δικαίωμα να καθοδηγούν και να ελέγχουν τις δραστηριότητες των υφισταμένων εκείνων που τους έχουν ανατεθεί βασικά καθήκοντα για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Η γραμμική εξουσία έχει κατεύθυνση από τη βάση προς την κορυφή της οργάνωσης σύμφωνα με την αρχή της διαβάθμισης. Αντίθετα η επιτελική εξουσία ανήκει σε αυτούς που υποστηρίζουν τις λειτουργικές γραμμές μέσω συμβουλών, συστάσεων, ερευνών και ειδικευμένων υπηρεσιών. Οι γραμμές λειτουργίας συνδέονται στενά με τους οργανωτικούς στόχους και τις οργανωτικές διαδικασίες. Οι λειτουργίες αυτές διαφέρουν αναλόγως με τον τύπο της οργάνωσης.

ΙΑΒΑΤΕΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΔΟΜΕΣ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΜΑΝΑΤΖΕΡ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟΝ ΜΙΝΤΖΒΕΡΓ.

Ο Henry Mintzberg, Καναδός ακαδημαϊκός, έχει προσφέρει πολλά στη θεωρία και την έρευνα του μάνατζμεντ. Έχει αναπτύξει τις διάφορες μορφές που μπορεί να πάρει η δομή μιας οργάνωσης και το εύρος των ρόλων που ασκούν οι μάνατζερ.

Ο Mintzberg διέκρινε πέντε βασικά τμήματα μιας οργάνωσης, τα οποία ονόμασε: στρατηγική κορυφή (strategic apex), μεσαία γραμμή (middle line), λειτουργικός πυρήνας (operating core), τεχνικό προσωπικό (technostructure staff) και προσωπικό υποστήριξης (support staff). Πρότεινε επίσης τους τρόπους με τους

οποίους τα τμήματα αυτά μπορούν να συντονίσουν τις λειτουργίες τους. Χρησιμοποίησε αυτά τα πέντε τμήματα και πέντε μηχανισμούς συντονισμού για να περιγράψει πέντε διαφορετικούς «ιδεατούς» τύπους οργανωτικής δομής (Mintzberg, 1983).

- Στρατηγική κορυφή (strategic apex) : περιλαμβάνει τα άτομα εκείνα που διευθύνουν την οργάνωση. Αποτελείται από τους ανώτατους μάνατζερ. Στο τμήμα αυτό αποφασίζονται οι πολιτικές και τα σχέδια που θα ακολουθηθούν, εντοπίζονται οι πόροι και δίνονται οδηγίες. Τα άτομα αυτά εξασφαλίζουν ότι θα προσδιοριστούν σαφώς οι στόχοι της οργάνωσης και χειρίζονται οριακές σχέσεις μεταξύ της οργάνωσης και του εξωτερικού περιβάλλοντος.

- Λειτουργικός πυρήνας (operating core) : Αναφέρεται σ' εκείνους που μετατρέπουν τις εισροές σε προϊόντα ή υπηρεσίες. Ο λειτουργικός πυρήνας των εργαζομένων είναι η «καρδιά» κάθε οργάνωσης. Σε μια εταιρεία οι χειριστές μπορεί να είναι ημειδικευμένοι ενώ σε κάποια άλλη να είναι απολύτων εξειδικευμένοι.

- Μεσαία γραμμή (middle line) : Οι εργαζόμενοι και τα τμήματά τους βρίσκονται ανάμεσα στην κορυφή (strategic apex) και την βάση (operating core). Αποτελείται από μάνατζερ μεσαίου επιπέδου και επόπτες (supervisors) που είναι υπεύθυνοι για την εκτέλεση των εντολών και τη διασφάλιση της καθιερωμένης πολιτικής. Η μεσαία γραμμή συνδέει τους ανώτατους μάνατζερ με τους λειτουργικούς συνήθως μέσα από μια γραμμή εξουσίας ή κλίμακα διοίκησης. Οι μάνατζερ αυτοί διαβιβάζουν τις πληροφορίες σε όλη την ιεραρχία, λαμβάνουν αποφάσεις, διευθετούν πιθανές εσωτερικές συγκρούσεις και διαχειρίζονται τις σχέσεις που έχει η εταιρεία με τους πελάτες, τους προμηθευτές και άλλες εταιρείες κτλ.

- Τεχνικό προσωπικό (technostructure staff) : οι αναλυτές και οι τεχνικοί σύμβουλοι παρέχουν τις υπηρεσίες τους σε όλα τα τμήματα της οργάνωσης αλλά διαχωρίζονται από αυτά. Η δουλειά των τεχνικών αυτών είναι να τυποποιήσουν τη δουλειά όλης της οργάνωσης. Οι τεχνικές δραστηριότητες περιλαμβάνουν το σχεδιασμό των συστημάτων και διαδικασιών, τον επανασχεδιασμό των εργασιακών λειτουργιών, την παροχή πληροφοριών και την ανάπτυξη οικονομικών συστημάτων.

- Προσωπικό υποστήριξης (support staff) : Αναφέρεται στα άτομα εκείνα που παρέχουν διαχειριστική υποστήριξη στα διάφορα επίπεδα.

Στα πέντε αυτά βασικά τμήματα του οργανωτικού σχεδιασμού ο Mintzberg πρόσθεσε την «κουλτούρα» της οργάνωσης, τις αξίες, τις πεποιθήσεις και τις δεδομένες υποθέσεις μέσα από τις οποίες ενισχύεται η διαμόρφωση των τμημάτων και των συντονιστικών μηχανισμών. Έχοντας καθορίσει τα πέντε τμήματα των οργανώσεων ο Mintzberg πρότεινε πέντε «ιδεατούς» τύπους οργανωτικής δομής. Η σχετική σημασία και το μέγεθος κάθε τμήματος της οργάνωσης καθώς και οι σχέσεις μεταξύ των τμημάτων διαφέρει σε κάθε τύπο δομής.

× Απλή δομή : Αποτελείται κυρίως από δύο τμήματα – την στρατηγική κορυφή και το λειτουργικό πυρήνα. Έχει μικρή ή καθόλου τεχνικό προσωπικό, ελάχιστο προσωπικό υποστήριξης, μικρή ιεραρχία και ελάχιστη διαφοροποίηση μεταξύ των τμημάτων. Όντας απλή, η δομή αυτή είναι ευέλικτη και υιοθετείται εύκολα κυρίως από τις εταιρείες που διοικούνται από τον ιδιοκτήτη τους. Το αδύνατο σημείο της είναι ότι στηρίζεται αποκλειστικά σε ένα άτομο.

× Μηχανική δομή : Οι περισσότερες αποφάσεις λαμβάνονται από τη στρατηγική κορυφή. Οι καθημερινές λειτουργίες ελέγχονται άμεσα από τους μάνατζερ μεσαίου επιπέδου με τη βοήθεια τυποποιημένων διαδικασιών και κανόνων. Στη δομή αυτή υπάρχει αρκετό τεχνικό και προσωπικό υποστήριξης. Ο συντονισμός επιτυγχάνεται κυρίως μέσω τυποποιημένων εργατικών λειτουργιών. Όντας ικανή και αποτελεσματική, η δομή αυτή παρέχει στους πελάτες εγγυημένα και αναμενόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες. Το πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι μάνατζερ αφορά στην παρακίνηση του προσωπικού του λειτουργικού πυρήνα, εκεί όπου τα καθήκοντα μπορεί να είναι δεδομένα και επαναλαμβανόμενα αλλά όπου η δημιουργικότητα και η πρόκληση μπορεί να υπονομεύσουν τη συνέπεια και την ομοιογένεια των προϊόντων ή των υπηρεσιών. Η δυσκολία για τη στρατηγική κορυφή είναι ότι αναλαμβάνει προβλήματα των κατώτερων τμημάτων μέσω της κλίμακας διοίκησης αλλά, όντας απομακρυσμένη από την κατάσταση, οι προτεινόμενες λύσεις πιθανόν να μην ανταποκρίνονται στις πραγματικές ανάγκες της οργάνωσης.

× Επαγγελματική δομή : Η δομή αυτή έχει μεγάλο λειτουργικό πυρήνα με λίγα επίπεδα μεταξύ της στρατηγικής κορυφής και του λειτουργικού πυρήνα. Όντας αποκεντρωμένη, και συνεπώς επίπεδη, διατρέχεται από ιεραρχική εξουσία αλλά τονίζει τη δύναμη της εξειδίκευσης. Ο συντονισμός επιτυγχάνεται μέσω της τυποποίησης των εισροών. Οι επαγγελματίες έχουν δεχτεί εκτεταμένη επαγγελματική

εκπαίδευση και πολιτική κατάρτιση. Το τεχνικό προσωπικό είναι μικρό αλλά το προσωπικό υποστήριξης είναι σημαντικό, έχοντας ως καθήκον την εξυπηρέτηση των επαγγελματιών. Απομονώνοντας τα μέλη της από εξωτερικές παρεμβολές, η επαγγελματική δομή έχει προβλήματα στην υιοθέτηση αλλαγών και τη διατήρηση της ποιότητας.

× Περιφερειακή δομή : Οι σχεδόν αυτόνομες περιφέρειες εκτελούν στη δομή το κύριο όγκο της εργασίας. Συνεπώς η μεσαία γραμμή και ο λειτουργικός πυρήνας είναι μικροί ενώ το τεχνικό προσωπικό και το προσωπικό υποστήριξης είναι μεγάλα. Η εσωτερική δομή των περιφερειών μπορεί να πάρει οποιαδήποτε από τις προηγούμενες μορφές, με πιο συχνή τη μηχανική δομή. Κάθε περιφέρεια εξυπηρετεί την αγορά και πραγματοποιεί τις λειτουργίες της. Απολαμβάνει μεγάλο βαθμό αυτονομίας. Ο συντονισμός επιτυγχάνεται μέσω της τυποποίησης των εκροών. Παρόλο που υπάρχουν γενικοί κανόνες και το καταστατικό της εταιρείας, οι μάνατζερ της μεσαίας γραμμής και της περιφέρειας είναι αυτοί που εξασκούν τον έλεγχο και δίνουν τις κατευθυντήριες γραμμές. Στη δομή αυτή μπορεί να υπάρξει διαμάχη μεταξύ της στρατηγικής κορυφής και του λειτουργικού πυρήνα για το ποιος θα εξασκήσει τον έλεγχο.

× Ad Hoc δομή : Πρόκειται για μια χαλαρή και ευέλικτη αυτο-ανανεωμένη μορφή στην οποία συνήθως υπάρχουν ειδικοί διαφορετικού υποβάθρου και αρχών. Τα πιο σημαντικά τμήματά της είναι το προσωπικό υποστήριξης, ανάπτυξης και έρευνας, και οι ειδικοί στο λειτουργικό πυρήνα. Ομαδοποιεί τους εξαιρετικά εκπαιδευμένους ειδικούς της σε μικτές ομάδες σχεδιασμού με την ελπίδα ανακάλυψης νέων ιδεών. Ο συντονισμός επιτυγχάνεται μέσω έμμεσης επικοινωνίας και μελών που συνεργάζονται άμεσα και αναπτύσσουν αμοιβαίες σχέσεις. Η μορφή αυτή είναι εξίσου οργανική και αποκεντρωμένη.

Η δεύτερη μεγάλη συνεισφορά του Mintzberg στο μάνατζμεντ αφορά την προσπάθειά του να ερευνήσει εμπειρικά το πώς πραγματικά ενεργούν οι μάνατζερ μέσα στις διαφορετικές αυτές μορφές. Παρόλο που οι δομές δεν καθορίζουν το ρόλο που διαδραματίζουν τα άτομα στην οργάνωση, ωστόσο τα επηρεάζουν σημαντικά. Μέσω της μελέτης του Mintzberg επανεκτιμήθηκε η φύση της δουλειάς του μάνατζερ στις οργανώσεις και επαναπροσδιορίστηκε ο ρόλος του. Προέκυψε διαφορά ανάμεσα σε αυτά που πραγματικά κάνουν οι μάνατζερ και σε αυτά που υποστηρίζουν ότι

κάνουν. Έδειξε ότι η δουλειά του μάνατζερ χαρακτηρίζεται από ρυθμό, παρεμβάσεις, σύντομα και τμηματικά καθήκοντα. Επιπλέον, οι μάνατζερ εκτιμούν τη λεκτική επικοινωνία και καταναλώνουν πολύ χρόνο σε συναντήσεις και σε συνάψεις συμβολαίων με άλλους μάνατζερ. Ο Mintzberg (1977) προσδιόρισε δέκα διοικητικούς ρόλους, τους οποίους και κατηγοριοποίησε κάτω από τρεις κυρίως ρόλους : διαπροσωπικό, πληροφοριακό και αποφασιστικό (Πίν.5).

Πίν.5. Δραστηριότητες και ρόλοι των μάνατζερ σύμφωνα με τον Mintzberg

<u>Δραστηριότητες των manager</u>	<u>Ρόλοι</u>
Διαπροσωπικές σχέσεις - που προκύπτουν από την επίσημη εξουσία και υποστηρίζουν τις πληροφορίες και τις δραστηριότητες λήψης αποφάσεων	«Διακοσμητής», ηγέτης, σύνδεσμος
Πληροφορίες	Παρατηρητής, διαβιβαστής, εκπρόσωπος
Λήψη σημαντικών αποφάσεων	Επιχειρηματίας, καταμεριστής πόρων, διαχειριστής αναταραχών, διαμεσολαβητής

Ο Mintzberg υποστήριξε ότι οι δέκα ρόλοι όπως τους προσδιόρισε μπορούν να περιγράψουν τη φύση της εργασίας των μάνατζερ ακριβέστερα από οποιοδήποτε άλλο θεωρητικό πλαίσιο. Ο μάνατζερ μπορεί να αποφασίσει πώς θα εναρμονίσει τους δέκα αυτούς ρόλους ανάλογα με τις οργανωτικές ευκαιρίες. Ως συνέπεια το μάνατζμεντ δεν θεωρείται πια τέχνη παρά διδασκόμενη επιστήμη.

➤ Η ΑΝΑΔΟΜΗΣΗ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ

Στο βιβλίο του «Only the paranoid will survive» (1999) ο Grove A. επισημαίνει ότι όλες οι βιομηχανίες και οι εταιρείες θα αντιμετωπίσουν δύσκολους καιρούς την επόμενη δεκαετία καθώς οι νέες τεχνολογίες συνεχώς εξελίσσονται και οι ανταγωνιστές αυξάνουν. Οι εταιρείες θα πρέπει να αλλάξουν τον τρόπο της οργάνωσής τους για να ανταποκριθούν στις αλλαγές αυτές. Παρόλο που καθεμιά από αυτές αντιμετωπίζει μοναδικές προκλήσεις. Οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές που γίνονται αλλάζουν τις δομές τους και επηρεάζουν εκατομμύρια εργατών και των οικογενειών τους. Η μείωση του προσωπικού, είτε απολύοντας εργαζομένους είτε συνταξιοδοτώντας τους πρόωρα, είναι συχνή μορφή αναδόμησης των οργανώσεων. Οι κύριοι λόγοι για μείωση προσωπικού είναι : α) μείωση κόστους, β) σύγχρονες επιταγές για αποκέντρωση και γρήγορα λήψη αποφάσεων, γ) ελαχιστοποίηση γραφειοκρατίας και επιπέδων ιεραρχίας και δ) βελτίωση των σχέσεων με τους πελάτες.

Όπως μπορεί εύκολα να κατανοήσει κανείς, οι μάνατζερ των μεσαίων επιπέδων είναι αυτοί που βάζονται περισσότερο όταν αποφασίζεται μείωση προσωπικού. Πολλές εταιρείες έχουν σήμερα πολύ λιγότερους ΜΜ απ' ότι είχαν πριν πέντε χρόνια. Συνέπεια της τάσης αυτής είναι ότι οι σημερινοί μάνατζερ έχουν υπό την εποπτεία τους μεγαλύτερο αριθμό ατόμων που αναφέρουν άμεσα σε αυτούς. Οι μάνατζερ της πρώτης γραμμής αναλαμβάνουν ολοένα και περισσότερες ευθύνες όσον αφορά τη δουλειά των τμημάτων τους. Συγχρόνως, οι εργαζόμενοι που είναι κάτω από την εποπτεία τους είναι λιγότερο πρόθυμοι να ανεχτούν αυταρχική διοίκηση καθώς επιθυμούν να αναλαμβάνουν δημιουργικές εργασίες, προκλητικές, διασκεδαστικές, ικανοποιητικές και να συμμετέχουν στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Η πιο ενδεδειγμένη λύση, στην περίπτωση αυτή, είναι η δημιουργία αυτό-διοικούμενων ομάδων, οι οποίες μειώνουν την απόσταση μεταξύ των μάνατζερ της πρώτης γραμμής και των εργαζομένων επιτρέπουν την από κοινού λήψη αποφάσεων και ανεύρεση τρόπων για βελτίωση της εργασίας.

Οι μάνατζερ αντιμετωπίζουν, επίσης, μια νέα πρόκληση : να σχεδιάζουν, να οργανώνουν, να διευθύνουν και να ελέγχουν μια οργάνωση, της οποίας πολλές από τις λειτουργίες, έχουν αναλάβει να εκτελέσουν άλλες οργανώσεις, συνηθέστερα στον τομέα της παραγωγής. Η «μεταφορά πόρων» (outsourcing) σημαίνει ότι η οργάνωση



επιτρέπει σε άλλες οργανώσεις να παράγουν αναγκαία προϊόντα και υπηρεσίες (Klass, McClendon, Gainey, 1999). Η μεταφορά της παραγωγής επιτρέπει στην εταιρεία να αλλάζει όσους προμηθευτές χρειάζεται μέχρι να βρει εκείνον που ανταποκρίνεται καλύτερα στις ανάγκες της των πελατών της.

Καθώς οι οργανώσεις μειώνουν το προσωπικό τους και μεταφέρουν πολλές από τις λειτουργίες τους συρρικνώνονται και αποκτούν πιο επίπεδη ιεραρχία (Σχ. 7). Σε αντίθεση με τις μεγάλες οργανώσεις του παρελθόντος, οι νέες μικρότερες οργανώσεις, που έχουν συχνά τη μορφή ηλεκτρονικού εμπορίου, μοιάζουν περισσότερο με αυτόνομα οχυρά ή με κόμβους σε σύνθετα δίκτυα σχέσεων. Η δικτυακή μορφή των οργανώσεων επικρατεί στις βιομηχανίες υψηλής τεχνολογίας, όπου αποκτούν πρόσβαση στις νέες εφευρέσεις επιστημόνων μικρών δημιουργικών οργανώσεων ή Πανεπιστημίων.

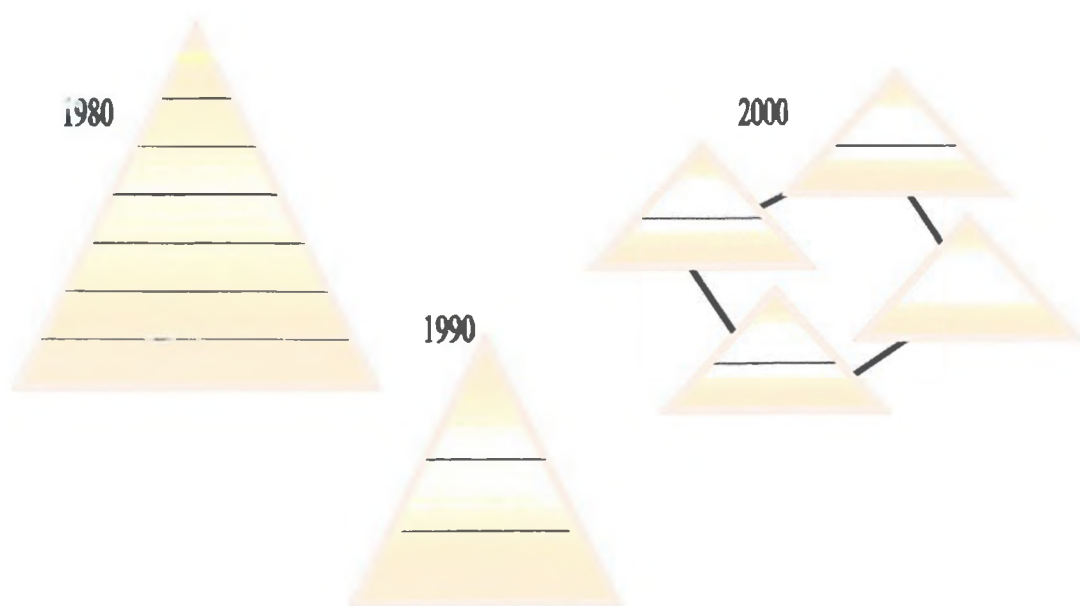
Ο ανταγωνισμός επίσης αυξάνει την ανάγκη για τη σύναψη και τη διαχείριση στρατηγικών συμμαχιών με άλλες εταιρείες. Σε μια στρατηγική συμμαχία (joint-venture) δύο ή περισσότερες εταιρείες συμφωνούν να αποτολμήσουν κάτι από κοινού, το οποίο αναμένεται να ωφελήσει και τις δύο ή όλες (Lei, Slocum & Pitts, 1999). Οι συμμαχίες διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην επέκταση ή τη δημιουργία νέων πόρων για την οργάνωση.

- Αλλαγές στο εργατικό δυναμικό.

Καθώς το μέγεθος και η μορφή των οργανώσεων αλλάζει, αλλάζει δραματικά και η σύνθεση του εργατικού δυναμικού. Μια από τις σημαντικές αλλαγές στις οργανώσεις είναι η ηλικιακή διανομή. Ένα μεγάλο μέρος του εργατικού δυναμικού των Ην. Πολιτειών (77εκατομμύρια) αποτελείται από άτομα που γεννήθηκαν από το 1946-1964 ενώ όλο και λιγότεροι απόφοιτοι πανεπιστημίων απορροφούνται σε κάποια δουλειά. Από το 2000 έως το 2065 το ποσοστό των ατόμων που εργάζονται ηλικίας 35-47 ετών θα μειωθεί κατά 2% ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για άτομα ηλικίας 60-64 θα αυξηθεί κατά 3%. Η γενιά του 1946-1964 εισέβαλε δυναμικά στο εργατικό δυναμικό. Στα τέλη του 1970, για παράδειγμα, κάθε χρόνο προσλαμβάνονταν περίπου 3 εκατομμύρια άτομα ηλικίας από 18-24. Το 2000 όμως προσελήφθησαν μόνο 1 εκατομμύριο εργάτες της ηλικίας αυτής και ο αριθμός αυτός συνεχώς μικραίνει. Συνεπώς, λιγότεροι εργάτες αναμένεται να αναλάβουν

περισσότερες δουλειές και οι εργατές αυτοί θα πρέπει να είναι πολύ παραγωγικοί για να επιβιώσει η οργάνωση (Hellriegel, Slocum & Jackson, 2002).

Άλλη μια σημαντική αλλαγή είναι η συνεχώς αυξανόμενη ανομοιογένεια του εργατικού δυναμικού (Simons, Pelled & Smith, 1999). Η ανομοιογένεια αυτή προκλήθηκε από την ανάμειξη ατόμων διαφορετικών υποβάθρων. Όλο και περισσότερες γυναίκες εργάζονται, για παράδειγμα, εξισορροπώντας κάπως την αναλογία των φύλων στο εργατικό δυναμικό, που μέχρι πρόσφατα αποτελούνταν κυρίως από άντρες. Μέχρι το 2006 οι γυναίκες αναμένεται να αποτελούν το 47.4% του εργατικού δυναμικού των Ην. Πολιτειών. Επίσης, τη δεκαετία του 1990 διαφοροποιείται και η μετανάστευση, εντείνοντας ακόμα περισσότερο την ανομοιογένεια με όρους εθνικής κληρονομιάς.



Σχ.7. Η εξέλιξη της δομής των οργανώσεων.

Η πολυπολιτισμική οργάνωση, με εργατικό δυναμικό που περιλαμβάνει και απασχολεί άτομα διαφορετικής πολιτισμικής προέλευσης και η δέσμευση που αυτή αναλαμβάνει για την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων της, αποτελεί σημαντική πρόκληση για τους μάνατζερ (Gamble & Gimpson, 1997). Θα

πρέπει να ανακαλύψουν νέες δημιουργικές προσεγγίσεις για τη διαχείριση ατόμων που προέρχονται από τόσο ανομοιογενή υπόβαθρα. Η οργάνωση και οι μάνατζερ πρέπει να κατανοούν την ανομοιογένεια και να την αποδέχονται α) αναλύοντας τα τοπικά και παγκόσμια δημογραφικά στοιχεία, β) επιδιώκοντας επιτυχείς συνεργασίες με διεθνείς και μειονοτικούς προμηθευτές, γ) υποστηρίζοντας τη δημιουργικότητα και την ανάπτυξη και δ) αυξάνοντας την παραγωγικότητα.

- Οι αλλαγές στην τεχνολογία.

Στις Ην. Πολιτείες, και μόνο, περισσότερα από 15 εκατομμύρια εργάτες απασχολούνται σε βιομηχανίες υψηλής τεχνολογίας αναπτύσσοντας, παράγοντας και παραδίδοντας νέα ηλεκτρονικά και επικοινωνιακά προϊόντα. Εργαζόμενοι γνώσης (knowledge workers) είναι εκπαιδευμένα άτομα που εργάζονται με εξειδικευμένες πληροφορίες. Με τις πληροφορίες και την τεχνολογία να αλλάζουν συνεχώς, οι οργανώσεις αναμένουν από τους εργάτες αυτούς να ενημερώνονται διαρκώς για τις αλλαγές αυτές, να διατηρούν τις δεξιότητές τους ανάλογα με αυτά που μαθαίνουν και να τις χρησιμοποιούν στη δουλειά τους.

Οι νέες τεχνολογίες επιδρούν και αλλάζουν τη φύση της δουλειάς σε όλους τους τύπους των βιομηχανιών. Ήδη εκατοντάδες χιλιάδες άτομα απασχολούνται πλήρως ή μερικώς από το σπίτι τους, συνδεδεμένοι με το γραφείο τους με τη βοήθεια H/Y, modem ή fax (Kurland & Bailey, 1999). Οι μάνατζερ είναι υπεύθυνοι για την επιτήρηση της δουλειάς ατόμων που σπανίως συναντούν. Καθώς κανείς δεν είναι σε θέση να γνωρίζει τι μας επιφυλάσσει στο μέλλον η τεχνολογία, δεν μπορεί να πει κανείς με σιγουριά ότι αυτή θα χρησιμοποιηθεί για να μειώσει απλά και επαναλαμβανόμενα καθήκοντα απαλλάσσοντας τα άτομα από το να σπαταλούν χρόνο αναλύοντας προβλήματα και αναπτύσσοντας δημιουργικές λύσεις.

Μερικές από τις νέες τεχνολογίες πληροφοριών που βασίζονται στους υπολογιστές συνεχίζουν να αναπτύσσονται και να βελτιώνονται με ραγδαίους ρυθμούς, γίνονται όλο και πιο προσιτές στις τιμές αγοράς, πιο αποτελεσματικές και με περισσότερες δυνατότητες. Σύμφωνα με τις πιο συντηρητικές προβλέψεις η σχέση κόστους-απόδοσης των τεχνολογιών αυτών συνολικά θα βελτιώνεται 15% ετησίως ή περισσότερο στο άμεσο μέλλον. Μερικές από τις τεχνολογίες αυτές που

υποστηρίζουν μια ευρεία γκάμα διοικητικών λειτουργικών είναι το Internet και το Extranet.

* Internet.

Το Internet αποτελεί ένα ραγδαίως αναπτυσσόμενο δίκτυο χιλιάδων επιχειρηματικών, εκπαιδευτικών ή ερευνητικών υπολογιστικών δικτύων ανά τον κόσμο. Στην ουσία, αποτελεί τη δίκτυο των δικτύων και συχνά αναφέρεται ως «υπερ-λεωφόρος πληροφοριών». Είναι διαθέσιμο στον καθένα μέσω ενός Η/Υ και ενός μόντεμ και προσφέρει τέσσερις βασικές δυνατότητες (Keen, Mougayar & Torregrossa, 1998):

- *E-mail* : δίνει τη δυνατότητα στους χρήστες να στέλνουν, να λαμβάνουν και να προωθούν μηνύματα σε άτομα σε όλον τον κόσμο στα οποία αυτοί μπορούν να απαντήσουν, να τα αποθηκεύσουν ή να τα αρχειοθετήσουν. Μέσω του e-mail μπορεί να συμμετέχει κανείς σε ηλεκτρονικές συσκέψεις ή συζητήσεις.
- *Telnet* : οι χρήστες μπορούν να συνδέονται με τηλε-υπολογιστές και να έχουν πρόσβαση σε αυτούς. Οι υπολογιστές των χρηστών συνδέονται με υπολογιστές που βρίσκονται σε άλλες τοποθεσίες και λειτουργούν μεταξύ τους σαν να είναι άμεσα συνδεδεμένοι.
- *File Transfer Protocol* : επιτρέπει στους χρήστες να μετακινήσουν αρχεία και δεδομένα από έναν υπολογιστή σε έναν άλλο. Οι χρήστες μπορούν να «κατεβάσουν» περιοδικά, βιβλία, έγγραφα, software κτλ.
- *World Wide Web* : είναι ένα σύνολο δεδομένων και πρωτοκόλλων που δίνει τη δυνατότητα στους χρήστες να έχουν πρόσβαση σε κείμενα, εικόνες, video και ήχο στο Internet. Το WWW δεν είναι γραμμικά σχεδιασμένο και μπορούν έτσι οι χρήστες να μεταπηδήσουν από θέμα σε θέμα, από κείμενο σε κείμενο, ιστοσελίδα σε ιστοσελίδα. Το Web απαιτεί τη χρήση ενός browser – μιας φόρμας που επιτρέπει στους χρήστες να κατεβάζουν κείμενα κτλ. και να τα βλέπουν από τους δικούς τους υπολογιστές.

*Extranet.

Το extranet είναι ένα ευρύ δίκτυο που συνδέει τους εργαζομένους, τους προμηθευτές, τους πελάτες μιας οργάνωσης ηλεκτρονικά. Αντίθετα με το Internet, το ευρύ κοινό δεν έχει πρόσβαση στο extranet. Το extranet μιας εταιρείας είναι σχεδιασμένο να παρέχει άμεση, αξιόπιστη, ασφαλή επικοινωνία από υπολογιστή σε

υπολογιστή μέσα στην οργάνωση και σ' αυτούς που συνδέονται με αυτή. Για το extranet είναι απαραίτητες τέσσερις τύποι τεχνολογίας : WWW, Intranet, Groupware και Firewalls. Ένα Firewall δεν είναι παρά ένας συνδυασμός software και hardware συστημάτων που ελέγχει την πρόσβαση και την μεταβίβαση συγκεκριμένων δεδομένων και πληροφοριών, κάτι που συχνά αναφέρεται ως ιδιωτικό δίκτυο, και χρειάζεται απαραίτητα αριθμούς ταυτοποίησης και κωδικούς. Με τον τρόπο αυτό, μια οργάνωση μπορεί να επιτρέψει την πρόσβαση στους προμηθευτές ή στους πελάτες συγκεκριμένες πληροφορίες που είναι αποθηκευμένες στο εσωτερικό αποθηκευτικό της υπολογιστικό της σύστημα διαφυλάσσοντας έτσι την ασφάλεια των πληροφοριών.

* Intranet .

Το Intranet είναι ένα ιδιωτικό ή ημι-ιδιωτικό εσωτερικό δίκτυο που χρησιμοποιεί τη δομή και τον τύπο του Internet και του WWW. Στο Intranet κανονικά έχουν πρόσβαση μόνο οι εργαζόμενοι στην οργάνωση με τη χρήση Firewalls. Ιδιαίτερα δεδομένα και πληροφορίες είναι προσβάσιμα μόνο από συγκεκριμένους, εξουσιοδοτημένους εργαζομένους. Το Intranet επιτρέπει στους χρήστες να επικοινωνούν μεταξύ τους και να έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες και δεδομένα μέσα από τους Η/Υ ή τα laptop ή να συνδέει τους εργαζομένους, που βρίσκονται σε διαφορετικές τοποθεσίες, σε μια ιστοσελίδα (Terplan & Zamir, 2000).

- Παγκοσμιοποίηση.

Από τη δεκαετία του 1970 οι επιχειρήσεις στην Ευρώπη και τη Βόρεια Αμερική απειλήθηκαν ανταγωνιστικά από τις χώρες του Ειρηνικού, και πιο συγκεκριμένα από την Ιαπωνία, την Ταϊβάν, τη Ν. Κορέα και το Χονγκ Κονγκ. Οι χώρες αυτές μπορούσαν να παράγουν αυτοκίνητα, μηχανές, ηλεκτρονικά και προϊόντα ψυχαγωγίας με υψηλότερη ποιότητα και χαμηλότερες τιμές, σε μικρότερους χρόνους παραγωγής και νέες λειτουργικές διαδικασίες. Οι ευρωπαϊκές και αμερικανικές επιχειρήσεις, αντιδρώντας στην κατάσταση αυτή, έδωσαν μεγαλύτερη βάση στο κόστος και την ποιότητα επικεντρώνοντας στη συνεχή βελτίωση και την εξυπηρέτηση των πελατών. Και μπορεί κατά τα τέλη της δεκαετίας του '90 οι οικονομίες των ασιατικών ανατολικών περιοχών να αντιμετώπισαν κρίσεις στα τραπεζικά συστήματα και καταρρεύσεις στα χρηματιστήρια, οι προηγούμενες όμως

επιτυχίες τους είχαν σοβαρές επιδράσεις στις πρακτικές διοίκησης σε Ευρώπη και Αμερική. Ο όρος αυτός που δόθηκε στις τάσεις και τις εξελίξεις αυτές είναι αυτός της παγκοσμιοποίησης (Giddens, 1990).

Η παγκοσμιοποίηση αφορά στην ισχυροποίηση των κοινωνικών σχέσεων ανά τον κόσμο, οι οποίες συνδέουν τις απομακρυσμένες τοποθεσίες με τέτοιο τρόπο ώστε τα τοπικά δρώμενα να διαμορφώνονται από γεγονότα που διαδραματίζονται χιλιόμετρα μακριά και αντιστρόφως (Huczynski & Buchanan, 2001). Τα άτομα δηλαδή και οι χώρες ανά τον κόσμο βρίσκονται σε μια διαρκώς αυξανόμενη αλληλεξάρτηση σε όλους τους τομείς της ζωής τους – πολιτιστικά, πολιτικά, τεχνολογικά και περιβαλλοντικά (Lodge, 1995).

Η εμφάνιση του φαινομένου της παγκοσμιοποίησης θα ήταν ίσως αδιανόητη χωρίς την ανάπτυξη των τηλεπικοινωνιακών συστημάτων και των τεχνολογιών πληροφορίας (information technology) (Henderson, 1989). Τα συστήματα και οι τεχνολογίες αυτές έχουν μια ενδιαφέρουσα διπλή λειτουργία στη διαδικασία της παγκοσμιοποίησης : από τη μια είναι τομείς «παγκόσμιοι», από την άλλη όμως αποτελούν απαραίτητη προϋπόθεση της παγκοσμιοποίησης (Schneider, 1994; Strange, 1994). Η παγκόσμια επικοινωνία και η ανταλλαγή πληροφοριών και ιδεών γίνονται στιγμιαία από σταθερά ή κινητά τηλέφωνα, μέσω δορυφορικών συνδέσεων, Η/Υ, Internet ή e-mail. Η τόσο άμεση επικοινωνία επιτρέπει, όπως θα δούμε και στη συνέχεια, τη δημιουργία και λειτουργία των δυναμικών οργανώσεων, τα μέλη των οποίων είναι διάσπαρτα ανά τον κόσμο (Huczynski & Buchanan, 2001). Έχει δηλαδή πια επέλθει αυτό που ονομάζεται ο «θάνατος της απόστασης», καθώς ο γεωγραφικός διαχωρισμός ατόμων και εθνών είναι πλέον άνευ σημασίας.

Τα τεχνολογικά λοιπόν επιτεύγματα και η παγκοσμιοποίηση διόγκωσαν, με τη σειρά τους, την ανάπτυξη του διεθνούς εμπορίου έχοντας ως αποτέλεσμα την εξέλιξη αρκετών αγορών σε παγκόσμιες. Οι περισσότερες οργανώσεις για να αντεπεξέλθουν στα νέα αυτά δεδομένα και στις συνεχώς αυξανόμενες απαιτήσεις των πελατών, γίνονται «παγκόσμιες», τείνουν δηλαδή να προωθούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους από την τοπική στην παγκόσμια αγορά. Το πρώτο βήμα για την εξέλιξη αυτή είναι απλά η εξαγωγή αγαθών προς πώληση σε μια ή δύο ξένες αγορές. Το επόμενο βήμα είναι η παραγωγή των αγαθών αυτών σε ξένες χώρες, καθώς κρίνεται πιο

συμφέρουσα από την αποστολή τους προς αυτές και βοηθά την εταιρεία να κατανοήσει καλύτερα τις ανάγκες των ξένων πελατών της (Robbins & Coulter, 2001).

Ουσιαστικά, οι οργανώσεις τυπικά επιλέγουν μεταξύ 6 στρατηγικών στην κίνησή τους να γίνουν «παγκόσμιες». Αυτές χαρακτηρίζονται από χαμηλή ή υψηλή πολυπλοκότητα (complexity) και δέσμευση ως προς τους πόρους (Resource Commitment). Η πολυπλοκότητα αναφέρεται στη δομή της οργάνωσης (π.χ. αριθμό επιπέδων, αριθμό προσωπικού και τμημάτων) και στο βαθμό συντονισμού που απαιτείται για την παράδοση ενός προϊόντος ή υπηρεσίας. Η δέσμευση ως προς τους πόρους αναφέρεται στο ποσό των οικονομικών πόρων και των πληροφοριακών υποστηρικτικών συστημάτων που αφιερώνει η οργάνωση για την παγκόσμια στρατηγική της. Οι οργανώσεις μπορούν να αλλάξουν τη στρατηγική τους με την πάροδο του χρόνου καθώς μαθαίνουν από τις εμπειρίες τους. Οι στρατηγικές αυτές είναι οι εξής (Hellriegel, Slocum & Jackson, 2002) :

* Στρατηγική εξαγωγής : η παραγωγή των προϊόντων γίνεται εγχώρια και τα αγαθά/ υπηρεσίες στέλνονται προς πώληση σε ξένες αγορές. Όταν μια εγχώρια εταιρεία αποφασίζει ότι επιθυμεί να κινηθεί προς τη παγκόσμια αγορά, η πρώτη της προτεραιότητα θα πρέπει να είναι η δημιουργία μιας παγκόσμιας πελατειακής βάσης. Η στρατηγική αυτή αποτελεί ένα πρακτικό μέσο για μικρές ή μεσαίες οργανώσεις που διαθέτουν λίγους οικονομικούς πόρους προς επένδυση αλλά βρίσκονται αντιμέτωπες με αυξανόμενο ανταγωνισμό στην εγχώρια αγορά τους.

* Στρατηγική αδειοδότησης (licensing) : αφορά στην παροχή δικαιώματος από μια εταιρεία (licensor) σε μια άλλη εγχώρια ή ξένη εταιρεία (licensee) να κάνει χρήση μιας πατέντας, τεχνολογίας, επωνυμίας, διαδικασίας παραγωγής ή προϊόντος ως αντιστάθμιση για την πληρωμή μιας αμοιβής (Huber & Glick, 1993). Μπορεί ακόμα να αφορά στην παροχή κατασκευαστικής, τεχνικής ή υποστήριξης μάρκετινγκ. Η οργάνωση που παρέχει τα δικαιώματα αυτά δεν χρειάζεται να ανησυχεί για μεγάλες επενδύσεις στο εξωτερικό ή να περιπλέκεται σε λεπτομέρειες που αφορούν την καθημερινή παραγωγή, το μάρκετινγκ ή το μάνατζμεντ.

* Στρατηγική franchising : αφορά στην παραχώρηση, από μια μητρική οργάνωση σε άλλες εταιρείες ή άτομα, του δικαιώματος να χρησιμοποιούν την επωνυμία της και να παράγουν και να πωλούν τα προϊόντα/ υπηρεσίες της. Πρόκειται για μια ιδιαίτερη μορφή αδειοδότησης, μόνο που η μητρική εταιρεία όχι μόνο να παρέχει τα προϊόντα,

την τεχνολογία, τις διαδικασίες και την παραγωγή αλλά και το μεγαλύτερο μέρος του μάρκετινγκ. Η στρατηγική αυτή επιτρέπει στις μητρικές εταιρείες να διατηρούν τον έλεγχο του μάρκετινγκ αλλά να μην αναλαμβάνουν το κόστος, το ρίσκο και τις άλλες ευθύνες, οι οποίες βαρύνουν τις άλλες εταιρείες ή τα άτομα. Οι εταιρείες ή τα άτομα αυτά λειτουργούν κατά κάποιο τρόπο ανεξάρτητα από τις μητρικές, επωφελούνται όμως όντας μέρος μια μεγαλύτερης οργάνωσης.

* Στρατηγική συμμαχίας : αφορά στη συμφωνία με άλλες οργανώσεις για την άντληση φυσικών, οικονομικών και ανθρώπινων πόρων για την επίτευξη κοινών στόχων. Οι παγκόσμιες στρατηγικές συμμαχίες είναι, κατά κύριο λόγο, κοινοπραξίες (joint ventures) δύο ή περισσότερων διεθνών εταιρειών που αναλαμβάνουν δράση πάνω σ' ένα συγκεκριμένο αριθμό ποσό πόρων (Thomas, Pollock & Gorman, 1999). Η στρατηγική αυτή προτιμάται όταν ο ανταγωνισμός είναι σκληρός ή όταν οι τεχνολογικές και οικονομικές απαιτήσεις είναι ιδιαίτερα μεγάλες για μια μόνο οργάνωση.

* Multidomestic στρατηγική : αφορά στην προσαρμογή προϊόντων, υπηρεσιών και πρακτικών στις ιδιαιτερότητες κάθε χώρας ή περιοχής στις διαφορές των απαιτήσεων των καταναλωτών, στα κανάλια διανομή ή στις ανάγκες των εργαζομένων (Kostova & Zaheer, 1999). Βασίζεται στην υπόθεση ότι τα οφέλη που θα προκύψουν, από την ανταπόκριση ως προς τα προϊόντα όταν αυτά είναι προσαρμοσμένα στις τοπικές ιδιαιτερότητες, θα υπερκαλύψουν το κόστος της προσαρμογής αυτής καθαυτής. Οι οργανώσεις που επιλέγουν τη στρατηγική αυτή έχουν μια άποψη του κόσμου, ότι αυτός αποτελείται από μοναδικά μέρη, και αντιμετωπίζουν κάθε ένα από αυτά ξεχωριστά. Σε μια τέτοια στρατηγική, κάθε μεγάλο παράρτημα είναι κατά κάποιο τρόπο ανεξάρτητο. Κάθε ένα από αυτά αποτελεί συνήθως ένα «κέντρο κέρδους» (profit center) και συνεισφέρει σε κέρδος και ανάπτυξη ανάλογα με τις ευκαιρίες της αγοράς στην οποία ανήκει. Το παράρτημα αυτό αποτελεί μονάδα της οργάνωσης που είναι υπεύθυνη τόσο για τα έσοδα που αποκομίζει από τις δραστηριότητές της όσο και για το κόστος των δραστηριοτήτων αυτών.

* Παγκόσμια στρατηγική : η στρατηγική αυτή δίνει έμφαση στη συνέπεια, τυποποίηση και στο σχετικά μικρό κόστος (Palich & Gomez-Mejia, 1999). Τα παραρτήματα στα διάφορα μέρη του κόσμου είναι ιδιαίτερα αλληλοεξαρτώμενα όσον αφορά τους στόχους, τις πρακτικές και τις λειτουργίες. Η ανώτατη διοίκηση

επικεντρώνει όσο το δυνατόν περισσότερο στο συντονισμό και την αμοιβαία υποστήριξη των δραστηριοτήτων της οργάνωσης ανά τον κόσμο. Οι πελάτες των παγκόσμιων εταιρειών έχουν ανάγκες που είναι βασικά παρόμοιες σε πολλές χώρες, γι' αυτό και οι αρχικές στρατηγικές μάρκετινγκ είναι εύκολα μεταβιβάσιμες από τη μια χώρα στην άλλη. Για να είναι επιτυχημένη η παγκόσμια στρατηγική θα πρέπει (Kanter & Dretler, 1998; Saner, Yiu & Sondergaard, 2000) :

- η εταιρεία να είναι σημαντικός ανταγωνιστής στις πιο σημαντικές αγορές του κόσμου – Β. Αμερική, Ευρώπη και Ασία.
- τα προϊόντα και οι υπηρεσίες της να δημιουργούνται για να καλύπτουν ανάγκες «παγκόσμιες»
- οι στόχοι κέρδους να βασίζονται περισσότερο στις γραμμές παραγωγής παρά στις διάφορες περιοχές ή χώρες
- η λήψη αποφάσεων για τα προϊόντα, τις επενδύσεις του κεφαλαίου και την παραγωγή να λαμβάνει υπόψη της τα παγκόσμια δεδομένα
- οι αδιάλλακτες αντιλήψεις να είναι ξεπερασμένες.

Η υιοθέτηση μιας από τις παραπάνω στρατηγικές και μόνο δεν καθιστά μια οργάνωση «παγκόσμια». Για να γίνει μια οργάνωση πραγματικά «παγκόσμια» πρέπει καταρχήν οι μάνατζερ να διαμορφώσουν μια «παγκόσμια νοοτροπία» και να αποκτήσουν τις ανάλογες δεξιότητες, για να αντιμετωπίσουν τις συνεχώς μεταβαλλόμενες και όλο και πιο περίπλοκες συνθήκες που επικρατούν, και στη συνέχεια να προσπαθήσουν να παρακινήσουν τους εργαζομένους να αλλάξουν τον τρόπο που σκέφτονται και ενεργούν, να αναλαμβάνουν προοδευτικά μεγαλύτερες ευθύνες και πρωτοβουλίες μέχρις ότου όλα τα επιμέρους τμήματα της οργάνωσης να μπορούν να αντεπεξέλθουν στις απαιτήσεις των επιταγών της παγκοσμιοποίησης (Maguca, 1994). Με την έννοια «παγκόσμια νοοτροπία» εννοείται ότι οι μάνατζερ πρέπει να έχουν μια προδιάθεση να αντιλαμβάνεται τον κόσμο μ' έναν συγκεκριμένο τρόπο, να διαθέτει ένα είδους φίλτρο μέσω του οποίου να βλέπει τον κόσμο. Η νοοτροπία αυτή είναι περισσότερο ένας τρόπος ύπαρξης, κάτι που μπορεί να διαμορφωθεί και να αναπτυχθεί. Οι μάνατζερ θα πρέπει να επιδιώκουν να διαμορφώσουν μια παγκόσμια νοοτροπία μέσω της οποίας θα μπορούν να εξετάζουν τον κόσμο από μια διευρυμένη προοπτική και να αναζητούν τις νέες εκείνες ευκαιρίες

και τάσεις που θα αποτελούν το μέσο για την επίτευξη των προσωπικών, επαγγελματικών και οργανωτικών στόχων.

➤ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΔΟΜΕΣ

□ Πολυδιάστατες οργανώσεις.

Μια πολυδιάστατη οργάνωση αποτελείται από στοιχεία λειτουργικών και κατά προϊόντων δομών για να αυξηθεί η ικανότητα των μάνατζερ και των εργαζομένων να επεξεργάζονται τις πληροφορίες. Σε μια πολυδιάστατη οργάνωση οι λειτουργικοί μάνατζερ και οι μάνατζερ παραγωγής αναφέρουν σ' έναν «matrix» μάνατζερ αντί να αναφέρουν σε διάφορους μάνατζερ των ανώτερων επιπέδων. Η δουλειά του matrix μάνατζερ είναι να συντονίζει τις δραστηριότητες των λειτουργικών μάνατζερ και των μάνατζερ παραγωγής.

Μια πολυδιάστατη δομή ενσωματώνει τις δραστηριότητες και κρατάει το κόστος σε χαμηλό επίπεδο εξαλείφοντας τις πανομοιότυπες δραστηριότητες για κάθε γραμμή παραγωγής. Η δουλειά του λειτουργικού μάνατζερ είναι να προσδιορίσει τους πόρους που είναι απαραίτητοι για την εκτέλεση μιας εργασίας και η ευθύνη του μάνατζερ παραγωγής είναι να προσδιορίσει τα προϊόντα εκείνα που θα ανταποκριθούν στις ανάγκες των καταναλωτών. Η ευθύνη του matrix μάνατζερ είναι να επιτύχει μια συνολική ισορροπία συντονίζοντας τις λειτουργικές και παραγωγικές δραστηριότητες της οργάνωσης και να διασφαλίζει την έγκαιρη και εντός προϋπολογισμού παράδοση του προϊόντος. Οι λειτουργικοί μάνατζερ και οι μάνατζερ παραγωγής πρέπει να συνεργάζονται στενά μεταξύ τους (αμοιβαία αλληλεξάρτηση) για να λειτουργήσει καλά μια πολυδιάστατη δομή.

Οι πολυδιάστατες οργανώσεις απαιτούν από τους μάνατζερ να επιδεικνύουν υψηλές ικανότητες στην επικοινωνία, στην ομαδική εργασία και στην αυτοδιαχείριση. Συχνά οι μάνατζερ των ανθρωπίνων πόρων δουλεύουν με τους υπόλοιπους μάνατζερ και εργαζομένους και τους βοηθούν να μαθαίνουν πώς να λαμβάνουν περισσότερο οργανικές παρά μηχανιστικές αποφάσεις, να βασίζονται δηλαδή τις αποφάσεις τους περισσότερο στην εξειδίκευση και την εμπιστοσύνη παρά σε κανόνες, τύπους και στις θέσεις ιεραρχίας. Οι διαφωνίες πρέπει να αντιμετωπίζονται μέσω συνεργασίας παρά να μεταφέρονται προς τα ανώτερα επίπεδα διοίκησης. Ο συντονισμός επιτυγχάνεται μέσα από συνεχής τυπικές και άτυπες

συναντήσεις ή με συζητήσεις ένας προς έναν. Οι ομάδες, που απαρτίζονται τόσο από μάνατζερ (λειτουργικούς και παραγωγής) όσο και από εργαζόμενους αποφασίζουν ποιος θα κάνει τι και πότε (Mohman, Galbraith & Lawler, 1998).

Ο πολυδιάστατος σχεδιασμός των οργανώσεων ευνοεί την ευέλικτη ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των εργαζομένων των διαφόρων γραμμών παραγωγής. Ο matrix μάνατζερ αξιολογεί τα νέα προϊόντα, κατέχει τους πόρους για όλα τα τμήματα και ενσωματώνει τις προσπάθειες του λειτουργικού και παραγωγικού προσωπικού. Με το σχεδιασμό αυτό, επιτυγχάνεται εκείνος ο βαθμός συντονισμού που ανταποκρίνεται στη διπλή απαίτηση για αποτελεσματικότητα και ανταπόκριση στις συνεχώς μεταβαλλόμενες καταναλωτικές απαιτήσεις.

Ένα πιθανό πρόβλημα που μπορεί να προκύψει σε μια πολυδιάστατα σχεδιασμένη οργάνωση είναι το κόστος της διατήρησης δύο ιεραρχικών διοικήσεων (λειτουργική και παραγωγική). Επιπλέον, οι εργαζόμενοι τυπικά έχουν δύο αφεντικά. Στην προσπάθειά τους να αποφασίσουν ποιόν θα ακούσουν μπορούν να αμφιταλαντευτούν και να συγχυστούν. Όταν το προϊόν παραδίδεται και δεν υπάρχουν νέα προϊόντα ακολουθούν συνήθως απολύσεις. Γι' αυτό καμιά φορά παρατηρείται το φαινόμενο της αργοπορίας των εργαζομένων να ολοκληρώσουν τα καθήκοντά τους και να παραμείνουν στην εργασία τους. Τέλος, το κόστος της 'δημιουργίας' μάνατζερ που να συμπεριφέρονται με σκοπό να συμβουλεύουν και να διευκολύνουν τις καταστάσεις και όχι ως «αφεντικά» μπορεί να είναι αρκετά υψηλό.

□ Δικτυακή οργάνωση.

Μια δικτυακή οργάνωση αναθέτει ως εργολαβίες κάποιες ή αρκετές από τις λειτουργίες της σε άλλες εταιρείες και συντονίζει τις δραστηριότητές τους με διάφορες μεθόδους για να επιτύχει συγκεκριμένους στόχους (Lawler, 1996; Castells, 2000). Για τις μεγάλες και σύνθετες οργανώσεις, αυτές οι άλλες «εταιρείες» μπορούν να είναι στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες ή τμήματα της ίδιας της οργάνωσης. Οι παραδοσιακές λειτουργίες, όπως οι πωλήσεις ή η κατασκευή, μπορεί να παρέχονται από ξεχωριστές οργανώσεις ή μονάδες σε διαφορετικές τοποθεσίες συνδεδεμένες με Η/Υ με τα κεντρικά γραφεία της οργάνωσης. Οι επαφές και οι εργασιακές σχέσεις καθώς και οι περισσότερες παραδοσιακές προσωπικές συναντήσεις στο δίκτυο διευκολύνονται με ηλεκτρονικά μέσα. Η χρήση τεχνολογίας

που βασίζεται σε Η/Υ επιτρέπει στους μάνατζερ να συντονίζουν τους προμηθευτές, τους υπεύθυνους σχεδιασμού, τους κατασκευαστές και άλλους σε βάση πραγματικού χρόνου.

Τα άτομα των δικτυακών οργανώσεων δεν μπορούν να λειτουργήσουν αποτελεσματικά αν δεν μπορούν να επικοινωνήσουν με ταχύτητα, ακρίβεια και από μεγάλες αποστάσεις. Όταν οι δυνατότητες αυτές υπάρχουν, οι μάνατζερ των δικτυακών οργανώσεων μπορούν να :

- αναζητήσουν παγκοσμίως για πόρους και ευκαιρίες
- μεγιστοποιήσουν τη χρήση των πόρων, είτε αυτοί ανήκουν στην οργάνωση είτε όχι
- κάνουν την οργάνωση να αποδίδει στους τομείς εκείνους που έχει ή μπορεί να εξειδικευτεί και
- ξεχωρίζουν τις δραστηριότητες εκείνες που αποδίδουν καλύτερα και έχουν το μικρότερο κόστος από άλλες.

Σύμφωνα με το δικτυακό σχεδιασμό της οργάνωσης, εταιρείες μπορούν να προστεθούν ή να αποκοπούν από το δίκτυο ανάλογα με τις ανάγκες που υπάρχουν για την επίτευξη των στόχων. Αρκετές φορές οι συνεργασίες μεταξύ εταιρειών, που λειτουργούν ως ένα «δίκτυο συνεργατών», αντικατοπτρίζουν τα χαρακτηριστικά των δικτυακών οργανώσεων καθώς δίνεται έμφαση στην ανάγκη για αποτελεσματική διακίνηση και ανταλλαγή πληροφοριών ανάμεσα στους συνεργάτες αυτού του δικτύου για να λειτουργεί αποτελεσματικά.

Ο δικτυακός σχεδιασμός μιας οργάνωσης έχει αρκετά πιθανά πλεονεκτήματα. Κατά πρώτον, χρειάζονται λιγότεροι εργαζόμενοι καθώς πολλές λειτουργίες παραγωγής και παροχής υπηρεσιών ξεχωρίζουν από τις υπόλοιπες και συντονίζονται μεταξύ τους μέσω Η/Υ και άλλων πληροφοριακών συστημάτων. Κατά δεύτερον, η ευελιξία και οι προκλήσεις για το εργατικό δυναμικό είναι μεγάλες καθώς οι εργαζόμενοι είναι εργολάβοι που μπορούν να ανταποκριθούν άμεσα στις αλλαγές των καθηκόντων και στις νέες απαιτήσεις της αγοράς.

Όπως κάθε τρόπος οργάνωσης, έτσι και η δικτυακή οργάνωση έχει αρκετούς περιορισμούς (Nohria & Ghoshal, 1997):

α) Δεν υπάρχει δυνατότητα απτού ελέγχου. Οι λειτουργίες της οργάνωσης δεν βρίσκονται κάτω από μια στέγη και οι μάνατζερ πρέπει να προσαρμοστούν στο να

βασίζονται σε ανεξάρτητους εργολάβους και τους βοηθούς τους για την εκτέλεση της δουλειάς τους. Από αυτήν την άποψη, η δικτυακή οργάνωση αναλαμβάνει μεγάλο ρίσκο να μην παραδώσει ο εργολάβος το έργο.

β) Οι εργαζόμενοι του δικτύου, ανάλογα με τις ικανότητές τους μπορεί να θεωρήσουν δύσκολο να κατανοήσουν και να διαχειριστούν το δίκτυο, αν αυτό αλλάζει πολύ γρήγορα. Καθώς οι εργολάβοι αλλάζουν, χρειάζεται και να διαμορφωθούν νέες σχέσεις των οποίων η ανάπτυξη είναι συνήθως πολύ χρονοβόρα.

γ) Τέλος, η δέσμευση των εργαζομένων στο δίκτυο μπορεί να είναι χαμηλή. Οι εργαζόμενοι αυτοί μπορεί να είναι πιστοί στον εργολάβο, που είναι άλλωστε και ο εργοδότης τους, αλλά όχι στην οργάνωση – κλειδί του δικτύου καθώς συνειδητοποιούν ότι μπορεί να πάσα στιγμή να χάσουν τη δουλειά τους αν η οργάνωση-κλειδί του δικτύου αποφασίσει να χρησιμοποιήσει έναν άλλο εργολάβο.

□ Δυνητική οργάνωση.

Μια δυνητική οργάνωση χρησιμοποιεί έναν αριθμό προηγμένων τεχνολογιών πληροφορίας για να εντάξει σ' ένα ενιαίο σύνολο από τη μια τους εργαζομένους, τις ομάδες και τα τμήματα της οργάνωσης εσωτερικά και από την άλλη το δίκτυο των υπεργολάβων της εξωτερικά για να επιτύχει συγκεκριμένους στόχους (Kavan, Saudern & Nelson, 1999; Fitzpatrick, Burke, 2000).

Όπως φαίνεται από τον ορισμό αυτό η δυνητική οργάνωση χτίζεται στις βάσεις των δικτυακών οργανώσεων. Ο σχεδιασμός και των δύο αυτών οργανώσεων βασίζεται στη σύναψη συμμαχιών και συνεργασιών με άλλες οργανώσεις για να αντλήσουν και να μοιραστούν δεξιότητες, τεχνολογία και κόστος. Ωστόσο, τα επίπεδα της αμοιβαίας και διαδοχικής αλληλεξάρτησης σε μια δυνητική οργάνωση είναι πολύ μεγαλύτερα καθώς τείνουν να είναι ακαριαία – σε οποιαδήποτε χρονική στιγμή, οποτεδήποτε – για τους δικτυωμένους εργαζομένους, λειτουργίες και οργανώσεις. Τα όρια, τόσο τα εσωτερικά όσο και τα εξωτερικά, σε μια δυνητική οργάνωση είναι πολύ πιο ευρεία απ' ό τι σε μια δικτυακή οργάνωση εξαιτίας της χρήσης της προηγμένης τεχνολογίας που εμπλέκει όλους τους συνεργάτες μαζί ανεξαιρέτως. Εξαιτίας της ευρύτητας αυτή, γίνεται επιτακτική η ανάγκη για εξαιρετικά επίπεδα εμπιστοσύνης και συνεργασίας.

Τόσο η κάθετη όσο και η κλιμακωτή διαδικασία ενσωμάτωσης των υπαλλήλων εσωτερικά με τις δικτυωμένες εταιρείες εξωτερικά βασίζεται σε μια παράταξη τεχνολογιών πληροφορίας, εκτός από τις κοινές μεθόδους, όπως e-mail, fax, videoconference κτλ., που χρησιμοποιούνται πλέον από τις περισσότερες οργανώσεις.

Οι δυναμικές οργανώσεις χρησιμοποιούν συνδυασμό πιο σύνθετων τεχνολογιών. Παρακάτω παρουσιάζονται μερικές από αυτές (Boudreau et al., 1998; Werther, 1999; Malhotra, 2000) :

- **Interorganizational systems (IOS)**: επιτρέπουν το ζευγάρι των διαδράσεων μεταξύ των οργανώσεων κάνοντάς τις πιο ικανές.
- **Ηλεκτρονικό εμπόριο**: παρέχει τη δυνατότητα αγοράς και πώλησης προϊόντων μέσω τηλεφωνικών γραμμών. Το Internet, το μεγαλύτερο απ' όλα τα δίκτυα των Η/Υ, χρησιμοποιείται ως επί το πλείστον για τις συναλλαγές στο ηλεκτρονικό εμπόριο καθώς επιτρέπει στις οργανώσεις να μειώσουν το κόστος των υπηρεσιών και να αυξήσουν τη δυνατότητα παράδοσής τους.
- **Extranet** : παρέχει σε συγκεκριμένες ομάδες /οργανώσεις περιορισμένη πρόσβαση στην οργάνωση. Για παράδειγμα, οι εταιρείες courier, όπως η Fed Ex χρησιμοποιούν ένα τέτοιο σύστημα που επιτρέπει στους πελάτες τους να γνωρίζουν ανά πάσα στιγμή που βρίσκεται το δέμα τους.
- **Groupware** : το σύστημα αυτό δίνει τη δυνατότητα στις διάσπαρτες ομάδες να είναι πιο αποτελεσματικές ως προς τον τρόπο εκτέλεσης των καθηκόντων και το κόστος, να μοιράζονται τις ιδέες τους με ακρίβεια και να εκτελούν παράλληλα τα καθήκοντά τους. Βοηθά τα μέλη των ομάδων να μαθαίνουν το ένα από την εμπειρία του άλλου και να συντονίζουν τα καθήκοντά τους με τρεις τρόπους : α) μέσω ενός κοινού διαθέσιμου σώματος πληροφοριών, β) προσδιορίζοντας τη ροή της εργασίας έτσι ώστε τα μέλη των ομάδων να μπορούν να συνεργαστούν από απόσταση και γ) μέσω μέσων επικοινωνίας και διαλογικών συζητήσεων όπως μέσω e-mail, πίνακες δελτίων και videoconferencing.
- **Intranets** : συστήματα βασισμένα σε δίκτυα προστατευμένα από firewalls που συνδέουν τους εργαζομένους μέσω κοινών υπερσυνδεδεμένων διεπαφών με αρχεία, μηνύματα και πηγές πληροφοριών πολυμέσων. Προάγουν την επικοινωνία και την

ανταλλαγή πληροφοριών μέσα στα όρια της οργάνωσης και δίνουν πρόσβαση σε καταλόγους προϊόντων, σε πληροφορίες για το ανθρώπινο δυναμικό κτλ.

Η χρήση σε μεγάλο βαθμό αυτών των τεχνολογιών πληροφοριών, σε συνδυασμό με άλλες, δημιουργούν τις δυνητικές οργανώσεις.

Οι δυνητικές οργανώσεις έχουν πολλά από τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των δικτυακών οργανώσεων. Επιπλέον, οι δυνητικές οργανώσεις παρέχουν τη δυνατότητα για ακόμα μεγαλύτερη εξοικονόμηση κόστους και ταχύτερες και πιο τυποποιημένες διαδικασίες επικοινωνίας και λήψης αποφάσεων. Επειδή το Internet διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στις οργανώσεις αυτές, μπορεί να υπονομευθεί η ασφάλεια και τα προσωπικά δεδομένα. Είναι συνεχής η ανάγκη για παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας των ηλεκτρονικών “firewalls” και βελτίωσή τους. Η ηλεκτρονική πρόσβαση στις πληροφορίες μεταξύ εξουσιοδοτημένων μελών απαιτεί ακόμα μεγαλύτερη εμπιστοσύνη απ ό τι απαιτείται στις λιγότερο αυτοματοποιημένες δικτυακές οργανώσεις. Ένα από τα σημαντικότερα, αν όχι το σημαντικότερο, μειονέκτημα των δυνητικών οργανώσεων είναι η έλλειψη φυσικής – πρόσωπο με πρόσωπο – αλληλεπίδρασης και οι δεσμοί εμπιστοσύνης που προκύπτουν μέσω αυτής της επικοινωνίας (Cascio, 2000; Orlikowski, 2000; Kayworth & Leidner, 2000). Ποιος είναι λοιπόν ο ρόλος του μάνατζερ στις σύγχρονες αυτές μορφές οργανώσεων;

➤ **Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΜΑΝΑΤΖΕΡ ΣΤΙΣ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ**

Οι οργανώσεις έχουν αλλάξει, τόσο και ο ρόλος του μάνατζερ μέσα σε αυτές. Ο μάνατζερ σήμερα δεν διευθύνει ή ελέγχει αποκλειστικά. Οι νέες τεχνολογίες πληροφοριών που συνεχώς εξελίσσονται, η παγκοσμιοποίηση, τα νέα δεδομένα που επικρατούν στους εργασιακούς χώρους και η ανάγκη που έχει δημιουργηθεί για ομαδική εργασία έχουν διαφοροποιήσει κατά πολύ το ρόλο του μάνατζερ που τώρα πλέον πρέπει να έχει ιδιαίτερες ικανότητες επικοινωνίας, επαρκή γνώση των τεχνολογιών της πληροφορίας, να συντονίζει και να ελέγχει ετερογενείς και διεσπαρμένες ανά τον κόσμο ομάδες και να είναι σε θέση να αναλάβει στρατηγική δράση διαφοροποιώντας το σχεδιασμό της οργάνωσης ώστε αυτή να μπορεί να ανταποκριθεί σε οποιαδήποτε αλλαγή.

Η σημαντικότερη ικανότητα που πρέπει να έχει ο σύγχρονος μάνατζερ είναι αυτή της επικοινωνίας. Καμιά από τις διοικητικές λειτουργίες δεν μπορεί να εφαρμοστεί στην οργάνωση του σήμερα χωρίς αυτήν. Ο μάνατζερ οφείλει να προάγει την επικοινωνία, τυπική και άτυπη, και να βρει τους τρόπους εκείνους που θα εξαλείψουν τα τυχόν εμπόδια στη διαδικασία αυτή.

Πολλά είναι τα εμπόδια που μπορούν να παρουσιαστούν στις προσπάθειες για αποτελεσματική επικοινωνία μέσα στην οργάνωση και μπορεί να προέρχονται τόσο από την ίδια την οργάνωση, και τον τρόπο που αυτή είναι δομημένη, όσο και από τα άτομα που την απαρτίζουν.

Τα κανάλια της επικοινωνίας, είτε αυτά είναι τυπικά ή άτυπα, καθορίζονται σε μεγάλο βαθμό από την οργανωτική δομή. Στις ιεραρχικές οργανώσεις, όπου τα επίπεδα εξουσίας είναι πολλά και υπάρχουν μεγάλες διαφορές ως προς το κύρος της κάθε θέσης των μελών, τα προβλήματα που παρεμβάλλονται στις προσπάθειες για αποτελεσματική επικοινωνία γίνονται όλο και μεγαλύτερα. Όσον αφορά στην πληθώρα των επιπέδων εξουσίας, παρατηρείται το φαινόμενο της αλλοίωσης των μηνυμάτων από τα υψηλά προς τα χαμηλά επίπεδα ενώ έχει παρατηρηθεί ότι ακόμα και αν η επικοινωνία γίνεται μεταξύ ατόμων στο ίδιο επίπεδο μιας οργάνωσης, τότε η διαφορά στο κύρος που πιθανώς να υπάρχει μεταξύ των μελών που επικοινωνούν, εμποδίζει τη διαδικασία. Το εμπόδιο αυτό είναι δύσκολο να ξεπεραστεί καθώς έχει παρατηρηθεί όχι μόνο στις διαπροσωπικές συναντήσεις αλλά ακόμα και στην επικοινωνία μέσω ηλεκτρονικών υπολογιστών (ανταλλαγή e-mail) σε οργανώσεις όπου η ιεραρχία είναι επίπεδη.

Καθώς η γνώση γίνεται όλο και πιο εξειδικευμένη, οι εργαζόμενοι που τη χειρίζονται χρησιμοποιούν τους δικούς τους κώδικες επικοινωνίας για να απλοποιήσουν την επικοινωνία μεταξύ τους. Κάτι τέτοιο όμως αποκλείει από τη διαδικασία της επικοινωνίας όλους όσους δεν κατέχουν ειδική γνώση σε κάποιους τομείς και προκαλεί προβλήματα στην μεταξύ τους συνεννόηση. Ακόμα ίσως περισσότερα προβλήματα μπορούν να δημιουργηθούν όταν οι εργάτες γνώσης επίτηδες χρησιμοποιούν την κωδικοποιημένη αυτή γλώσσα για να μην γίνονται αντιληπτοί από τους άλλους.

Εμπόδια στην αποτελεσματική επικοινωνία μπορούν να δημιουργήσουν και οι διαφορετικοί στόχοι που ενδεχομένως έχουν τα διάφορα τμήματα της οργάνωσης με

συνέπειες στη συνολική απόδοσή της. Πολλές εταιρείες δεν θέτουν τμηματικούς στόχους για να περιορίσουν τις συγκρούσεις που ίσως παρουσιαστούν, αν και γενικά θεωρείται ότι η ανοικτή επικοινωνία μεταξύ ατόμων με διαφορετικούς στόχους έχει ως αποτέλεσμα την ταχύτερη επίλυση των προβλημάτων και βελτιώνουν την ποιότητα των λύσεων.

Τα δύο κύρια εμπόδια που προκύπτουν από τα ίδια τα άτομα είναι αυτά που οφείλονται στη σημασιολογία των λέξεων και τα συναισθήματα. Η σημασιολογία αφορά στην μελέτη του τρόπου με τον οποίο χρησιμοποιούνται οι λέξεις και το περιεχόμενό τους. Η παρερμηνεία, ιδιαίτερα στις οργανώσεις που απαρτίζονται από άτομα διαφορετικών εθνικοτήτων που μιλούν διαφορετικές γλώσσες, μπορεί να προκαλέσει σοβαρά προβλήματα στην αποτελεσματική επικοινωνία. Στις οργανώσεις αυτές θα πρέπει να διασφαλίζεται η όσο το δυνατόν ακριβέστερη απόδοση των μηνυμάτων μέσω μετάφρασης στη γλώσσα του καθενός του αρχικού μηνύματος, ακόμα όμως και η προσπάθεια αυτή μπορεί να μην είναι αρκετή για να αποτρέψει την παρερμηνεία.

Τα συναισθήματα, οι υποκειμενικές δηλαδή αντιδράσεις ή αισθήματα, οι προσωπικές διαστάσεις που έχει αποδώσει ο καθένας σε γεγονότα και καταστάσεις παρεμποδίζουν την αποκωδικοποίηση των μηνυμάτων. Οι παρανοήσεις που οφείλονται στην ανάπτυξη διαφορετικών συναισθημάτων για μια κατάσταση, είναι και αυτό φαινόμενο της διαπολιτιστικής επικοινωνίας. Ένα γεγονός που μπορεί να προκαλέσει π.χ. αμηχανία ή ντροπή για τα άτομα των ανατολικών χωρών μπορεί να αφήνει αδιάφορο τους δυτικούς. Υπάρχουν ωστόσο και πολλές ομοιότητες ανάμεσα στους πολιτισμούς. Για να υπάρχει λοιπόν αποτελεσματική επικοινωνία, χωρίς παρανοήσεις, η χρησιμοποίηση μη λεκτικών μεθόδων είναι πιο ενδεικτική καθώς κάποια συναισθήματα – χαρά, θυμός, φόβος, έκπληξη – και ο τρόπος που αυτά εκφράζονται είναι ίδια ανά τον κόσμο.

Ανεξαρτήτως από το ποσό της πληροφορίας που χρειάζεται μια οργάνωση για να μπορέσουν τα άτομα που εργάζονται σ' αυτή να αποκτήσουν το συναίσθημα ότι προσφέρουν απόλυτα όλες τους τις ικανότητες για την τελική επίτευξη των στόχων της, κάθε οργάνωση μπορεί να παράγει το ποσό αυτό της πληροφορίας και ακόμη περισσότερο, αν υπάρχει μια αποτελεσματική επικοινωνία. Ο μάνατζερ μπορεί να εξαλείψει τα εμπόδια που παρεμβάλλονται στην επικοινωνία :

α) Εξομαλύνοντας τη ροή της επικοινωνίας. Τα μηνύματα που μπορεί να δεχθεί κάποιος, ιδιαίτερα με τη βοήθεια της τεχνολογίας, μπορούν να είναι πάρα πολλά, περισσότερα από αυτά που θα μπορούσε να επεξεργαστεί. Πρέπει λοιπόν ο μάνατζερ να μπορεί να καθιερώσει ένα σύστημα μέσω του οποίου να αναγνωρίζονται και να τίθενται σε προτεραιότητα τα πιο σημαντικά μηνύματα, αυτά που απαιτούν την άμεση προσοχή. Κάποια πακέτα software για e-mail επιτρέπουν στους αποστολείς να βάζουν «κόκκινες σημαίες» δίπλα στα e-mail εκείνα που πρέπει κατεπειγόντως να διαβαστούν από τους λήπτες.

β) Ενθαρρύνοντας την ανατροφοδότηση. Ο μάνατζερ πρέπει να μπορεί να είναι σε θέση να διακρίνει αν τα σημαντικά μηνύματα έχουν γίνει κατανοητά από τους εργαζομένους. Η ανατροφοδότηση επιτρέπει στον μάνατζερ να γνωρίζει αν τα υπόλοιπα άτομα έχουν κατανοήσει ακριβώς τα μηνύματα. Η ανατροφοδότηση αυτή δεν είναι απαραίτητο να είναι λεκτική· καμιά φορά οι πράξεις είναι πιο σημαντικές.

γ) Απλοποιώντας τη γλώσσα. Καθώς η γλώσσα μπορεί να είναι ένα από τα πιο σημαντικά εμπόδια στην επικοινωνία, η γλώσσα που θα χρησιμοποιεί ένας μάνατζερ πρέπει να είναι απλή, ακριβής, χωρίς ιδιαίτερους «κώδικες», που πιθανόν να μη γίνονται κατανοητοί από τους άλλους, συνεπώς ως προς το κοινό στο οποίο απευθύνεται.

δ) Όντας ενεργός ακροατής. Ο μάνατζερ που προάγει την αποτελεσματική επικοινωνία πρέπει να είναι καλός ακροατής. Αρκετές οργανώσεις έχουν δημιουργήσει ειδικά τμήματα εκπαίδευσης των εργαζομένων για το σκοπό αυτό, τα οποία ουσιαστικά είναι μια ενεργή διάδραση κατά την οποία τόσο οι ομιλητές όσο και οι ακροατές μοιράζονται την ευθύνη για επιτυχημένη επικοινωνία.

ε) Συγκρατώντας τα αρνητικά συναισθήματα. Ο μάνατζερ, όπως κάθε άτομο, διακατέχεται από συναισθήματα, αρνητικά και θετικά, πρέπει όμως να είναι ιδιαίτερα προσεχτικός με τα αρνητικά του συναισθήματα που μπορεί να παραποιήσουν το νόημα του μηνύματος.

στ) Χρησιμοποιώντας μη λεκτικά επικοινωνιακά σήματα. Ο μάνατζερ πρέπει να χρησιμοποιεί και μη λεκτικά στοιχεία για να δίνει έμφαση σε κάποια σημεία και να εκφράσουν συναισθήματα. Πρέπει να σιγουρευτούν ότι οι πράξεις τους ακολουθούν και τονίζουν τα λόγια τους αποσαφηνίζοντας περίτλοκα και σύνθετα μηνύματα.

Συνοψίζοντας, στη συνέχεια παρουσιάζονται επτά τρόποι βελτίωσης των επικοινωνιακών δεξιοτήτων, όπως αυτοί έχουν διατυπωθεί από την American Management Association (1955) :

- Σαφής προσδιορισμός των ιδεών πριν από την επικοινωνία : ανάλυση των επιμέρους μερών κάθε προβλήματος πριν την αποστολή ενός μηνύματος. Η επικοινωνία μπορεί να είναι αποτελεσματική όταν το μήνυμα δεν σχεδιάζεται επαρκώς. Στο σχεδιασμό του μηνύματος πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι στόχοι και η συμπεριφορά των ατόμων που θα το λάβουν.
- Εξέταση του πραγματικού σκοπού της επικοινωνίας : πριν την αποστολή του μηνύματος, πρέπει να διερωτάται ο μάνατζερ τι πραγματικά προσπαθεί να επιτύχει μέσω αυτού και να αποφασίζει αν επιθυμεί απλά να δίνει στον εργαζόμενο πρόσβαση στην πληροφορία ή να διαβιβάσει μια απόφαση ή να πείσει κάποιον να αναλάβει δράση.
- Εξέταση των συνθηκών κάτω από τις οποίες συντελείται η επικοινωνία : η επικοινωνία από απόσταση είναι πολύ πιο δύσκολη από την επικοινωνία πρόσωπο με πρόσωπο.
- Συμβουλές από τα άτομα που εμπλέκονται στην επικοινωνία : ενθάρρυνση της συμμετοχής των ατόμων εκείνων που θα επηρεαστούν από το μήνυμα, οι οποίοι μπορούν να δώσουν μια άλλη εναλλακτική, που ενδεχομένως ο μάνατζερ να μην έχει λάβει υπόψη του.
- Προσοχή στα μη λεκτικά στοιχεία που χρησιμοποιούνται : ο τόνος της φωνής, η έκφραση του προσώπου, η ματιά, η προσωπική εμφάνιση κτλ επηρεάζουν τη διαδικασία της επικοινωνίας. Ο λήπτης του μηνύματος λαμβάνει υπόψη του τόσο τα λεκτικά όσο και τα μη λεκτικά στοιχεία.
- Προσπάθεια να μεταβιβάζεται κάτι χρήσιμο στο λήπτη του μηνύματος : ο αποστολέας του μηνύματος πρέπει να λαμβάνει υπόψη του τα ενδιαφέροντα και τις ανάγκες του λήπτη καθώς μπορεί να αποκομίσει πολλά βάζοντας τον εαυτό του στη θέση του. Τα άτομα που επικοινωνούν αποτελεσματικά πραγματικά προσπαθούν να κατανοήσουν το μήνυμα από την πλευρά του λήπτη.
- Ανατροφοδότηση : δεν μπορεί ο μάνατζερ απλά να υποθέσει ότι ο λήπτης κατανοεί το μήνυμα. Πρέπει να χρησιμοποιεί συχνά την ανατροφοδότηση για να ελέγξει αν έχει επιτύχει στην αποστολή του μηνύματος.

Η ανάγκη για αποτελεσματική επικοινωνία είναι ακόμα πιο επιτακτική στις σύγχρονες δομές των οργανώσεων. Ο μάνατζερ έχει πλέον να διοικήσει ομάδες, που μπορεί μεν να εργάζονται για την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης γενικά αλλά βρίσκονται διάσπαρτα ανά τον κόσμο, προέρχονται από διαφορετικές κουλτούρες και δεν επικοινωνούν μεταξύ τους παρά μέσω ηλεκτρονικών μέσων, γεγονός που έχει άμεσες συνέπειες ως προς την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας τους. Γενικά για την αποτελεσματική διοίκηση των νέων ομάδων και της ιδιαίτερης φύσης τους υπάρχουν κάποιες επιπλέον αρχές (Townsend, DeMarie & Hendrickson, 1998; Grove & Hallowell, 1998) :

- Χρησιμοποίηση ποικιλίας επικοινωνιακών τεχνολογιών : υπάρχουν ειδικά σχεδιασμένα software για ηλεκτρονικές συνεδριάσεις ως υποκατάστατα των video και των τηλεφωνικών συσκευέσεων, καθώς και άλλα που διευκολύνουν τη μετάφραση των γλωσσών όσον αφορά τη γραπτή επικοινωνία.
- Ιδιαίτερη προσοχή στην ποιότητα των μεταδόσεων στην επικοινωνία : να μην υπάρχουν π.χ. προβλήματα στην ποιότητα της φωνής που μεταδίδεται (παράσιτα) ή στην εικόνα, η οποία θα πρέπει να είναι ευδιάκριτη και αρκετά μεγάλη να δείχνει εκφράσεις και τη γλώσσα του σώματος.
- Ενθάρρυνση των μελών που συζητούν για τις μεταξύ τους πολιτιστικές διαφορές : τέτοιου είδους διαφορές γίνονται γρήγορα εμφανείς στις συναντήσεις κατά πρόσωπο. Το ότι αυτό δεν συμβαίνει και τόσο στην ηλεκτρονική επικοινωνία, δεν το κάνει λιγότερο σημαντικό.
- Εξασφάλιση ότι κάποιος είναι υπεύθυνος για τη διευκόλυνση της επικοινωνιακής διαδικασίας : το άτομο που θα διευκολύνει τη διαδικασία δεν επιτρέπει σε κανέναν να είναι απλώς παθητικός παρατηρητής. Περιστασιακά θα πρέπει να έχει επαφές με κάθε μέλος προσωπικά για να τους δίνει έτσι την αίσθηση ότι οι απόψεις τους εισακούγονται.
- Ενθάρρυνση των μελών να αλληλεπιδρούν ένας προς έναν, χωρίς να νιώθουν υποχρεωμένοι να κάνουν αντίγραφο κάθε e-mail τους σε όλη την ομάδα. Η προσέγγιση αυτή μπορεί να εμποδίσει τυχόν παρερμηνείες ιδιαίτερα σε περιόδους κρίσεως.
- Εκπαίδευση των μελών της ομάδας να ταιριάζουν με την τεχνολογία που επιλέγουν ανάλογα με τα καθήκοντά τους. Το fax, το e-mail, το intranet βοηθούν στη

διασπορά των πληροφοριών ενώ τα conference calls και video-conferencing συντελούν στη διεξαγωγή σημαντικών συζητήσεων και στη λήψη αποφάσεων.

- Ανάπτυξη, όσο το δυνατόν γρηγορότερα, εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών : αν είναι δυνατόν να γίνει αρχικά μια συνάντηση πρόσωπο με πρόσωπο κατά την οποία θα συζητηθεί ο σκοπός της οργάνωσης και θα προσδιοριστούν ξεκάθαρα οι ρόλοι και οι ευθύνες του καθενός και αργότερα, να γίνονται περιοδικές συναντήσεις μεταξύ των μελών.

Μέσω της αποτελεσματικής επικοινωνίας επιτυγχάνεται ο σωστός σχεδιασμός της οργάνωσης. Όντας ο μάνατζερ ενεργός ακροατής και δέκτης ποικίλων μηνυμάτων τόσο από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον της οργάνωσης, διαμορφώνει τη δομή της, η οποία πλέον δεν αποτελεί σκοπό από μόνη της, αλλά μέσο για την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης και επομένως δεν είναι σταθερή και πάγια αλλά επηρεάζεται και αυτή από διάφορους παράγοντες και αναλόγως διαφοροποιείται. Οι παράγοντες αυτοί είναι: η στρατηγική, το περιβάλλον, η τεχνολογία και η ανάγκη για απόκτηση πληροφορίας.

Ο οργανωτικός σχεδιασμός και η στρατηγική είναι στοιχεία της οργάνωσης αλληλοεξαρτώμενα. Από τη μια, η εναρμόνιση του οργανωτικού σχεδιασμού με τη στρατηγική της οργάνωσης δεν είναι κάτι καινούριο. Ο Alfred Chandler (1962) βρήκε ότι ο σχεδιασμός μιας οργάνωσης ακολουθεί τη στρατηγική της. Η επιλογή του σωστού σχεδιασμού είναι αυτή που κάνει τη διαφορά, καθώς δεν μπορούν όλοι οι οργανωτικοί σχεδιασμοί να υποστηρίξουν εξίσου καλά όλες τις στρατηγικές. Η θεώρηση αυτή βασίζεται στην ιδέα ότι ο οργανωτικός σχεδιασμός θα πρέπει να αποτελεί μέσο ενός σκοπού και όχι σκοπό από μόνος του. Πρέπει λοιπόν ο μάνατζερ να δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην επιλογή του οργανωτικού σχεδιασμού βασισμένος στη στρατηγική της καθώς μια δομή που εφαρμόζεται από ανεπαρκή διοίκηση μπορεί να δημιουργήσει περισσότερα προβλήματα παρά να διορθώσει τα ήδη υπάρχοντα (Bowman et al., 1999).

Από την άλλη, ο τρόπος δόμησης μιας οργάνωσης επηρεάζει το στόχο και τα χρονικά όρια που αυτή έχει ορίσει για την επίτευξή τους, ενθαρρύνοντας τους μάνατζερ είτε να αναπτύξουν δημιουργικές στρατηγικές, είτε να διατηρήσουν τις ήδη υπάρχουσες (Nadler and Tushman, 2000).

Μια στρατηγική που μπορεί να εφαρμόσει η διοίκηση στις σύγχρονες οργανώσεις, είναι η λειτουργία της οργάνωσης ως οργανική. Μια οργανική οργάνωση ενθαρρύνει τους μάνατζερ και τους υφισταμένους τους να δουλέψουν μαζί σε ομάδες και να επικοινωνούν ανοιχτά μεταξύ τους. Ουσιαστικά, οι μάνατζερ πρέπει να ενθαρρύνουν τους εργαζομένους να επικοινωνούν ανοιχτά με οποιονδήποτε μπορεί να τους βοηθήσει στην επίλυση ενός προβλήματος. Η λήψη των αποφάσεων τείνει να είναι αποκεντρωμένη. Η εξουσία, η υπευθυνότητα και οι ευθύνες ανατίθενται από τους μάνατζερ στους εργαζομένους εκείνους που ειδικεύονται στην επίλυση προβλημάτων, όταν αυτά εμφανίζονται. Η στρατηγική μιας οργάνωσης να λειτουργεί *οργανικά* και αναλόγως να προσαρμόζει το σχεδιασμό της (τύπος τμηματοποίησης, συντονισμός και εξουσία) ταιριάζει απόλυτα σ' ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, όπως αυτό των σύγχρονων οργανώσεων, σε αντίθεση με τη μηχανιστική λειτουργία μιας οργάνωσης (Πίν.6), που ενδείκνυται για οργανώσεις με σταθερό και προβλέψιμο περιβάλλον.

Πίν.6 Χαρακτηριστικά οργανικών και μηχανιστικών οργανώσεων.

Οργανική Οργάνωση	Μηχανιστική Οργάνωση
<ul style="list-style-type: none"> • Τα καθήκοντα των εργαζομένων είναι ευελόγητα και • Τα καθήκοντα των εργαζομένων προσαρμόζονται και αναπροσαρμόζονται μέσω των αντιδράσεων και των αλλαγών των καταστάσεων • Οι γενικευμένοι ρόλοι γίνονται αποδεκτοί • Δικτυακή δομή ελέγχου, εξουσίας και επικοινωνίας • Η επικοινωνία και η λήψη αποφάσεων είναι και κάθετες και οριζόντιες αναλόγως των απαιτούμενων πληροφοριών και της εξειδίκευσης • Η επικοινωνία έχει εμβάθυνση στην οριζόντια και κάθετη διαδρομή 	<ul style="list-style-type: none"> • Τα καθήκοντα των εργαζομένων είναι καθήκοντα • Ο καθήκοντος καθορίζονται καθήκοντες που αλλάζουν μόνο από την ανώτερη διοίκηση • Συγκεκριμένοι ρόλοι για κάθε υπάλληλο • Ιεραρχική δομή ελέγχου, εξουσίας και επικοινωνίας • Επικοινωνία και λήψη αποφάσεων είναι κάθετες από την κοροφή στη βάση • Η επικοινωνία έχει εμβάθυνση της οριζόντιας και της κάθετης διαδρομής

Το περιβάλλον της οργάνωσης είναι και αυτός ένας σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει το σχεδιασμό της και πρέπει να λαμβάνεται υπόψη από τον μάνατζερ.

Στις σύγχρονες οργανώσεις το περιβάλλον αυτό είναι ιδιαίτερο και μεταβάλλεται συνεχώς εξαιτίας:

- των νέων, και συνεχώς εξελισσόμενων, τεχνολογιών πληροφόρησης που έχουν αναπτυχθεί έχουν αλλάξει ριζικά τους τρόπους εκείνους με τους οποίους τα άτομα εργάζονται και επικοινωνούν. Οι καινοτομίες αυτές έχουν ως αποτέλεσμα την εξάλειψη των παραδοσιακών χωροχρονικών περιορισμών.
- των αυξανόμενων και πειστικών απαιτήσεων των πελατών, οι οποίες αντιμετωπίζουν το ενδεχόμενο να τους χάσουν από παλιούς και νέους ανταγωνιστές. Η παραδοσιακή πίστη στον πελάτη δεν αποτελεί πλέον υποκατάστατο για την παροχή ανταγωνιστικών τιμών για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες.
- των ανταγωνιστών – νέων και παλιών – που προωθούν συνεχώς βελτιωμένα ή και νέα αγαθά και υπηρεσίες ως εναλλακτικά για τους πελάτες της εταιρείας (Hamel, 2000).

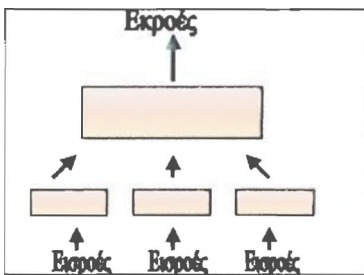
Η τεχνολογία επιδρά και αυτήν στον οργανωτικό σχεδιασμό σε επίπεδο συντονισμού καθώς δημιουργεί διάφορους τύπους εσωτερικής αλληλεξάρτησης. Η τεχνολογική αλληλεξάρτηση είναι εκείνος ο βαθμός συντονισμού που απαιτείται μεταξύ ατόμων και τμημάτων για να μετατρέψουν τα υλικά και τις πληροφορίες που διαθέτουν σε προϊόντα και υπηρεσίες (Weick, 2001). Υπάρχουν τρεις τύποι τεχνικής αλληλεξάρτησης : συγκεντρωμένη, διαδοχική και αμοιβαία. Στο Σχ.8 παρουσιάζεται ο τρόπος με τον οποίο λειτουργούν για να συντονίσουν τις προσπάθειες των εργαζομένων προς την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων.

- Συγκεντρωμένη αλληλεξάρτηση : στον τύπο αυτής της αλληλεξάρτησης οι πληροφορίες ή οι πόροι που χρειάζονται για την εκτέλεση των καθηκόντων δεν μοιράζονται μεταξύ των ατόμων μέσα σ' ένα τμήμα ή μεταξύ των τμημάτων. Παρόλο που διάφορα τμήματα συνεισφέρουν στις συνολικές οργανωτικές προσπάθειες, εργάζονται μόνο πάνω στα δικά τους εξειδικευμένα καθήκοντα.

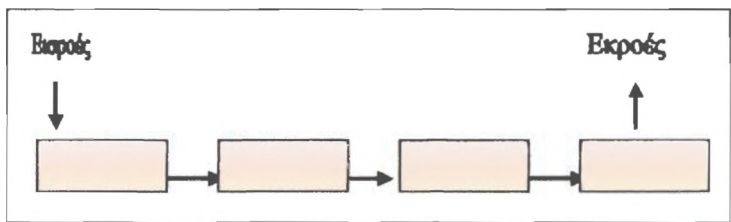
- Διαδοχική αλληλεξάρτηση : αφορά στην κατά τάξη σταδιακή ροή πληροφοριών, καθηκόντων και πόρων από ένα άτομο ή μια ομάδα σε κάποιο /α άλλο /η μέσα στο ίδιο τμήμα ή από τμήμα σε τμήμα σε κάποιο άλλο. Η εκροή του τμήματος Α γίνεται η εισροή του τμήματος Β, η εκροή του τμήματος Β γίνεται η εισροή του τμήματος Γ κ.ό.κ.

- Αμοιβαία αλληλεξάρτηση : αναφέρεται στην ανάγκη κάθε ατόμου ή τμήματος να εργάζεται με οποιοδήποτε άλλο άτομο ή τμήμα. Η διακίνηση των πληροφοριών είναι ελεύθερη μέχρι να επιτευχθεί ο στόχος της οργάνωσης. Ο μάνατζερ μιας σύγχρονης οργάνωσης πρέπει να φροντίζει ώστε η αλληλεξάρτηση μεταξύ των τμημάτων της οργάνωσης ή με τα άλλα δίκτυα που αυτή μπορεί να συνδέεται να είναι αμοιβαία.

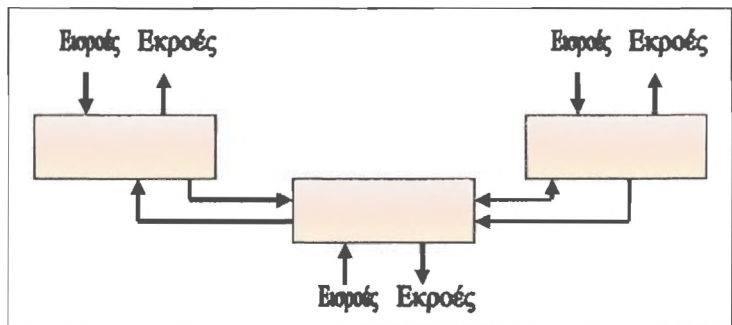
Να σχεδιάζεται μια οργάνωση, να «αντέχει» την αμοιβαία αλληλεξάρτηση και μετά να διοικείται αποτελεί τεράστια πρόκληση. Η δομή πρέπει να είναι τέτοια που να επιτρέπει συχνή επικοινωνία ανάμεσα στα άτομα και τα τμήματα. Επειδή η διοίκηση εύκολα να προβλέψει όλες τις απαιτήσεις των πελατών ή να λύσει όλα τα προβλήματα που προκύπτουν, οι μάνατζερ πρέπει συνεχώς να επικοινωνούν ώστε να είναι σίγουροι ότι κατανοούν τη φύση και την προοπτική των θεμάτων και των προβλημάτων και να επινοήσουν αποτελεσματικές λύσεις.



(a) Συγκεντρωμένη αλληλεξάρτηση



(b) Διαδοχική αλληλεξάρτηση



(c) Αμοιβαία αλληλεξάρτηση

Σχ. 8. Τύποι τεχνολογικής αλληλεξάρτησης.

Ο τελευταίος παράγοντας που επηρεάζει τον οργανωτικό σχεδιασμό είναι η ανάγκη της οργάνωσης για απόκτηση πληροφορίας. Οι μάνατζερ και οι επαγγελματίες καταναλώνουν σημαντικό χρόνο σε συνεδριάσεις ανταλλάσσοντας πληροφορίες, μιλώντας στα τηλέφωνα, συντάσσοντας υπομνήματα και επιστολές,

παίρνουν και στέλνουν e-mail, δέχονται αναφορές κτλ. Η πληροφορία είναι η «κόλλα» που κρατάει την οργάνωση. Η δομή μιας οργάνωσης θα πρέπει να καθοδηγείται από την ανάγκη για απόκτηση πληροφορίας. Δύο παράγοντες πρέπει να εκτιμηθούν στο σημείο αυτό : 1) θα πρέπει η διοίκηση να αυξάνει την ικανότητα της οργάνωσης να αποκτά την πληροφορία, και αν ναι, πώς; 2) θα πρέπει η διοίκηση να μειώσει την ανάγκη για απόκτηση πληροφορίας, και αν ναι, πώς;

Όπως παρουσιάζεται και στον Πίν.7 οι μάνατζερ μπορεί να αυξήσουν την ικανότητα της οργάνωσης να αποκτά πληροφορίες μέσα μιας στρατηγικής σχεδιασμού κάθετης πληροφόρησης ή στρατηγικής σχεδιασμού κλιμακωτής πληροφόρησης (Galbraith, 1994). Οι στρατηγικές αυτές είναι ιδιαίτερα χρήσιμες όταν τα άτομα ή τα τμήματα που εμπλέκονται διακρίνονται από αμοιβαία αλληλεξάρτηση, και επομένως είναι πιο ιδανικές για τη διοίκηση σύγχρονων οργανώσεων. Αντίθετα, οι μάνατζερ μπορούν να μειώσουν την ανάγκη για απόκτηση της πληροφορίας είτε μειώνοντας τον αριθμό των εξαιρέσεων (προβλημάτων) που προκύπτουν είτε μειώνοντας τον αριθμό των πραγμάτων που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη όταν προκύπτουν οι εξαιρέσεις αυτές. Οι δύο στρατηγικές που μπορούν να εφαρμοστούν στον παράγοντα αυτό είναι η στρατηγική στάσιμων πόρων και η στρατηγική σχεδιασμού αυτο-συγκράτησης.

** Στρατηγική κάθετης πληροφόρησης.*

Η στρατηγική αυτή αναφέρεται στις μεθόδους ικανοποιητικής αποστολής πληροφοριών προς όλες τις κατευθύνσεις της διοικητικής κλίμακας. Οι μέθοδοι αυτοί βασίζονται τυπικά σε H/Y, οι οποίοι επιτρέπουν τη συνεχή αναβάθμιση των δεδομένων και δίνουν στους μάνατζερ τις σωστές πληροφορίες στον κατάλληλο χρόνο για σχεδιασμό, λήψη αποφάσεων και συντονισμό δραστηριοτήτων. Με την αποστολή των πληροφοριών στα υψηλότερα επίπεδα της διοίκησης, η κάθετη πληροφόρηση έχει σαν αποτέλεσμα συντονισμένη και συγκεντρωμένη λήψη αποφάσεων.

** Στρατηγική κλιμακωτής πληροφόρησης.*

Η στρατηγική αυτή αφορά μεθόδους που ευνοούν την οριζόντια επικοινωνία και λήψη αποφάσεων μεταξύ ατόμων, ομάδων και τμημάτων. Μειώνει την έμφαση

στην επικοινωνία και τη λήψη αποφάσεων μέσω της κάθετης κλίμακας διοίκησης. Η λήψη των αποφάσεων γίνεται αρμοδιότητα εκείνων που έχουν την μεγαλύτερη και ταχύτερη πρόσβαση στις πληροφορίες που χρειάζονται γι' αυτήν. Σε αντίθεση με την κάθετη πληροφόρηση, που τείνει να συγκεντρώνει τη λήψη αποφάσεων, μεταφέροντας τις πληροφορίες στους μάνατζερ των ανώτερων επιπέδων και μεταβιβάζοντας τις αποφάσεις στους μάνατζερ των κατώτερων επιπέδων και στους εργαζόμενους, η στρατηγική κλιμακωτής πληροφόρησης τείνει να αποκεντρώνει τη λήψη αποφάσεων και να οδηγεί σε μια οργανική οργάνωση (Pettigrew, Massini & Numagami, 2000). Οι δύο κύριοι τρόποι για την εφαρμογή της στρατηγικής αυτής είναι α) η καθιέρωση οριζόντιας επαφής μεταξύ ατόμων, ομάδων ή τμημάτων ή β) η δημιουργία νέων θέσεων για ενσωμάτωση πληροφοριών και της λήψης των αποφάσεων.

Πίν.7. Ανάγκη για απόκτηση πληροφορίας και στρατηγικές.

Παράγοντας	Στρατηγικές
Αύξηση της ανάγκης για απόκτηση πληροφορίας	<ul style="list-style-type: none"> • Καθιέρωση πληροφόρησης • Κλιμακωτής πληροφόρησης • Στάσιμων πόρων • Αυτο-συγκράτηση
Μειωμένη ανάγκη για απόκτηση πληροφορίας	

* Στρατηγική στάσιμων πόρων.

Η στρατηγική αυτή αφορά στη συσσώρευση πόρων – ανθρώπινου δυναμικού, οικονομικών και υλικών – για να είναι έτοιμη η οργάνωση να ανταποκριθεί σε περιβαλλοντικές αλλαγές. Οι συσσωρευμένοι πόροι μπορούν να μειώσουν την ανάγκη για απόκτηση πληροφορίας ελαχιστοποιώντας τον αριθμό και το είδος των προβλημάτων που πιθανόν να προκύψουν. Μια μορφή συσσώρευσης είναι η ικανότητα της οργάνωσης να παρατείνει τα χρονοδιαγράμματα παραγωγής και παράδοσης ή να αυξήσει τους πρωταρχικούς χρόνους παράδοσης. Όταν μια

οργάνωση υπερεκτιμά το χρόνο που χρειάζεται για να ολοκληρωθεί ένα σχέδιο, δημιουργεί στασιμότητα στο πρόγραμμά της για να μπορεί να χειριστεί απρόσμενες δυσκολίες. Επίσης, η στρατηγική αυτή μειώνει την αλληλεξάρτηση μεταξύ των τμημάτων, μπορεί όμως να έχει αρνητικές συνέπειες στις σχέσεις με τους πελάτες (Nohria & Gulati, 1996; Cheng & Kesner, 1997).

** Στρατηγική αυτοσυγκράτησης.*

Η στρατηγική αφορά στις μεθόδους ανάθεσης όλων των δραστηριοτήτων, ευθυνών και πόρων ενός συγκεκριμένου προϊόντος /υπηρεσίας, σχεδίου ή γεωγραφικής περιοχής σε μια ομάδα ή ένα τμήμα. Η στρατηγική αυτή μειώνει την ανάγκη επεξεργασίας πληροφοριών με άλλες ομάδες ή τμήματα καθώς και τον αριθμό των παραγόντων που πρέπει να ληφθούν υπόψη όταν εμφανίζονται προβλήματα. Στη στρατηγική αυτοσυγκράτησης επιλέγεται περισσότερο η κατά προϊόν ή κατά γεωγραφική περιοχή τμηματοποίηση παρά η λειτουργική τμηματοποίηση.

Γενικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι υπάρχουν δύο είδη σχεδιασμού που μπορεί να ακολουθήσει κανείς : ο στρατηγικός σχεδιασμός και ο τακτικός σχεδιασμός (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2001).

Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι η διαδικασία (1) διάγνωσης του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της οργάνωσης, (2) καθορισμού του οράματος και της αποστολής της, (3) ανάπτυξης των συνολικών στόχων, (4) δημιουργίας και επιλογής των γενικών στρατηγικών που θα επιδιωχθούν και (5) εντοπισμού των αναγκαίων πόρων για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Από τους μάνατζερ η έμφαση δίνεται στην ανάπτυξη των στρατηγικών εκείνων που θα τους βοηθήσουν στο να χειριστούν αποτελεσματικά τις ευκαιρίες που θα προκύψουν και να διαγνώσουν έγκαιρα τις τυχόν απειλές, αναλογιζόμενοι πάντα τις δυνατότητες και τις αδυναμίες της οργάνωσης.

Ο τακτικός σχεδιασμός αφορά στη λήψη αποφάσεων σχετικά με το τι πρέπει να γίνει και ποιος και με ποιο τρόπο πρέπει να το κάνει μέσα σ' ένα λογικό περιθώριο το πολύ ενός έτους. Οι μάνατζερ πρώτου επιπέδου, οι μεσαίοι μάνατζερ και οι ομάδες είναι αυτοί που εμπλέκονται κυρίως στον τακτικό σχεδιασμό. Ο σχεδιασμός αυτός περιλαμβάνει την ανάπτυξη ποσοτικών και ποιοτικών στόχων που υποστηρίζουν το

στρατηγικό σχέδιο της οργάνωσης, την επιλογή του τρόπου εφαρμογής νέων πρωτοβουλιών ή της βελτίωσης των ήδη υπαρχόντων λειτουργιών και την κατάρτιση προϋπολογισμού για κάθε τμήμα εντός των ορίων που έχει θέσει η ανώτατη διοίκηση.

Οι μάνατζερ και οι εργαζόμενοι σε ομάδες κάνουν τακτικό σχεδιασμό για να αντεπεξέλθουν ή να αντιμετωπίσουν τη δράση των ανταγωνιστών τους, για να μπορούν να συντονίζονται με άλλα τμήματα, με τους πελάτες τους ή τους προμηθευτές τους και για να εφαρμόζουν στρατηγικά σχέδια. Η διαφοροποίηση του τακτικού σχεδιασμού από το στρατηγικό έγκειται στα στενότερα χρονικά όρια, στο μέγεθος των διαθέσιμων πόρων και στο επίπεδο των λεπτομερειών. Ωστόσο, οι δύο αυτοί τύποι σχεδιασμού συνδέονται στενά μεταξύ τους. Η διασφάλιση της σωστής εφαρμογής των σχεδιασμών που ακολουθούνται και η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων που επιτεύχθηκαν μέσω αυτών γίνεται μέσω ελέγχου.

Αν ο σχεδιασμός που έχει εφαρμοστεί δεν αποφέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα, μπορεί να χρειάζεται να γίνει από τους μάνατζερ αλλαγή της αποστολής και των στόχων και αναθεώρηση των στρατηγικών που έχουν ακολουθηθεί. Μια λεπτομερής αξιολόγηση των αποτελεσμάτων θα αποκαλύψει συγκεκριμένες αλλαγές που πρέπει να γίνουν στον επόμενο κύκλο σχεδιασμού. Ο σχεδιασμός, εξάλλου, δεν είναι παρά μια συνεχής και διαρκώς εξελισσόμενη διαδικασία, που πρέπει να ανταποκρίνεται στις αλλαγές του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της οργάνωσης, είτε αυτές είναι προβλέψιμες και βαθμιαίες είτε απρόβλεπτες και απότομες (όπως για παράδειγμα, το Internet και η ταχεία ανάπτυξή του).

Συνοψίζοντας, θα μπορούσαμε να καταλήξουμε θεωρητικά σε 8 φάσεις σχεδιασμού, η σειρά των οποίων φυσικά δεν είναι απόλυτη για την εξασφάλιση της επιτυχίας τους. Πρακτικά, τόσο οι μάνατζερ όσο και οι ομάδες μεταπηδούν και πισωγυρίζουν από τη μια φάση στην άλλη, ή ακόμα και παραλείπουν μερικές από αυτές, κατά την ανάπτυξη των σχεδιασμού τους. Οι φάσεις αυτές είναι (Hellriegel, Slocum & Jackson, 2002) :

- ⇒ Ανάπτυξη αποστολής και στόχων της οργάνωσης
- ⇒ Διάγνωση ευκαιριών και απειλών
- ⇒ Διάγνωση δυνατοτήτων και αδυναμιών
- ⇒ Ανάπτυξη στρατηγικών

- ⇒ Προετοιμασία στρατηγικού σχεδιασμού
- ⇒ Προετοιμασία τακτικού σχεδιασμού
- ⇒ Έλεγχος και διάγνωση αποτελεσμάτων και
- ⇒ Συνεχής σχεδιασμός.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Τόσο οι οργανώσεις όσο και η έννοια του ρόλου του μάνατζερ έχουν αλλάξει ριζικά από τότε που ξεκίνησε η μελέτη τους από τους θεωρητικούς στις αρχές του προηγούμενου αιώνα. Οι επιταγές του σύγχρονου περιβάλλοντος και των νέων δεδομένων που πλέον υφίστανται στο χώρο των οργανώσεων έχουν διαφοροποιήσει ακόμα και τις βασικές διοικητικές λειτουργίες του σχεδιασμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου.

Οι οργανώσεις του σήμερα απαρτίζονται από ανομοιογενής ομάδες-δίκτυα, που αλληλεξαρτώνται, χρησιμοποιούν προηγμένες τεχνολογίες, βρίσκονται διάσπαρτες ανά τον κόσμο και αλληλεπιδρούν με άλλα δίκτυα έξω από αυτές για να επιτύχουν τους στόχους τους. Κάτω από αυτές τις συνθήκες, οι μάνατζερ πρέπει να διακρίνονται από ιδιαίτερες ικανότητες ως προς τη διαχείριση αυτών των ομάδων-δικτύων, να λαμβάνουν κάθε φορά υπόψη τους τόσο το περιβάλλον, εσωτερικό και εξωτερικό της οργάνωσης, όσο και την τεχνολογία και τον τρόπο που αυτά επιδρούν στη λειτουργία της, και αναλόγως να διαμορφώνει το σχεδιασμό της και να καθορίζει τη στρατηγική εκείνη που θα συντελέσει στην επίτευξη των στόχων της. Καθώς και το περιβάλλον και η τεχνολογία συνεχώς αλλάζουν και εξελίσσονται, και η στρατηγική και ο σχεδιασμός δεν μπορούν παρά να προσαρμόζονται στις αλλαγές αυτές. Ο ρόλος του μάνατζερ επομένως δεν είναι στατικός αλλά συμβαδίζει με τη γενικότερη τάση για αλλαγή και εξέλιξη και ευθύνη του είναι να «αφουγκράζεται» έγκαιρα τα νέα δεδομένα και αναλόγως να δρα.

Για να μπορέσει να το επιτύχει αυτό, ο σύγχρονος μάνατζερ πρέπει πάνω απ' όλα να επικοινωνεί με τα άτομα που απαρτίζουν την οργάνωση. Η επικοινωνία αυτή είναι ιδιαίτερη καθώς πολλά είναι τα εμπόδια που προβάλλονται τόσο από τα άτομα, και την ανομοιογένεια που τα χαρακτηρίζει, όσο και από τα τεχνολογικά μέσα που

καθιστούν την αμεσότητα στην επικοινωνία πολύ δύσκολη. Ρόλος του μάνατζερ είναι να χρησιμοποιεί εκείνα τα τεχνολογικά επικοινωνιακά μέσα που θα προάγουν και θα διευκολύνουν την επικοινωνία, να εκπαιδεύει τα μέλη των οργανώσεων να τα χρησιμοποιούν ανάλογα και πάνω απ' όλα να δημιουργεί το κατάλληλο κλίμα εμπιστοσύνης ανάμεσα σε αυτόν και τα μέλη, αλλά και στα μέλη μεταξύ τους, για να ξεπεραστούν τα προβλήματα της απόστασης και της αποξένωσης που δημιουργεί η ευρεία χρήση της τεχνολογίας.

Όσο θα υπάρχουν οργανώσεις θα υπάρχει ανάγκη και για κάποιον να συντονίζει τις δραστηριότητές τους και να τις διοικεί. Ο μάνατζερ είναι τόσο βασικός στις οργανώσεις όσο και τα μέλη που τις απαρτίζουν. Το μόνο που διαφοροποιείται και θα συνεχίσει να διαφοροποιείται στο πέρασμα των χρόνων, καθώς τα πάντα μέσα στο χώρο των οργανώσεων αλλάζουν, συμβαδίζοντας με τις γενικότερες αλλαγές στον κόσμο εξαιτίας, κυρίως, της τεχνολογίας, είναι τα καθήκοντά τους, ο ρόλος τους μέσα σ' αυτές. Στις σύγχρονες οργανώσεις, αυτός συνίσταται στην επικοινωνία, στην εφαρμογή νέων και σύνθετων στρατηγικών, που έρχονται ως απάντηση στον καταγισμό των αλλαγών του περιβάλλοντος, στη χρήση και την προαγωγή της τεχνολογίας και όλων των δυνατοτήτων που αυτή παρέχει, και στην αύξηση της ικανότητας της οργάνωσης για απόκτηση πληροφοριών.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΑΡΑΠΟΜΠΕΣ

Μουζέλης, Ν. *Οργάνωση και γραφειοκρατία: Ανάλυση των σύγχρονων θεωριών*. Αθήνα: Μαθιουδάκι/Ανδρονόπουλου, 1991.

Μπουραντάς, Δ. *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό υπόβαθρο-Σύγχρονες πρακτικές*. Αθήνα: Μπένοσ, 2001.

Παναγιωτοπούλου, Ρ. *Η επικοινωνία στις οργανώσεις: η εξέλιξη των θεωριών των οργανώσεων και οι επικοινωνιακές τους διαστάσεις*. Αθήνα: Κριτική, 1997.

American Management Association. *Ten Commandments for Good Communications*. 1995.

Barnard, C. *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938.

Berry, L.L., Seiders, K. and Gresham, L.G. The common traits of successful retailers. *Organizational Dynamics*, Autumn, 1997, pp. 7-23.

Boudreau, C.M. et al. Going Global : Using information technology to advance the competitiveness of the virtual transnational organization, *Academy of Management Executive*, November 1998, pp.120-128.

Brickson, S. The impact of identity orientation on individual and organizational outcomes in demographically diverse settings. *Academy of Management Review*, 25(1), 2000, pp. 82-101.

Buckingham, M. & Coffman, C. *First, Break the rules*. New York : Simon and Schuster, 1999.

Burns, T. and Stalker, G.M. *The management of Innovation*. London: Tavistock, 1961.

Burrell, G. and Morgan, G. *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. London: Heineman, 1979.

Cascio, W.F. Managing in a virtual workplace. *Academy of Management Executive*, August 2000, pp. 81-90.

Chandler, A.D. *Strategy and Structure*. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

Child, J. *Organization: A Guide to Problems and Practice*. London: Harper & Row, 1984.

Clegg, S.R., Hardy, C. and Nord, W.R. *Handbook of Organizational Studies*. London: Sage Publications, 1996.

Daft, R.L. *Organizational Theory and Design*. 7th ed. Cincinnati: South Western, 2001.

Day, G.S. *The Market Driven Organization: Understanding, Attracting and Keeping Valuable Customers*. New York: Free Press, 2000.

Duncan, R.B. "What is the right organization structure?: decision tree analysis provides the answer." *Organizational Dynamics*, Winter, 1979, pp. 59-80.

Fayol, H. *General and Industrial Management*. London: Pitman & Sons, 1949.

Fitzpatrick, W.M. and Burke, D.R. Form, functions and financial performance realities for the virtual organization. *S.A.M. Advanced Management Journal*, Summer, 2000, pp. 13-20.

Follett, M.P. *Prophet of Management*. Boston: Harvard Business School Press, 1995.

Galbraith, J.R. *Competing with Flexible Lateral Designs*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1994.



Gamble, P.R. and Gibson, D.A. Executive value and decision making: The role of culture and information flows. *Journal of Management Studies*, 36, 1999, pp. 217-219.

Giddens, A. *The Consequences of Modernity*. Cambridge and Oxford: Polity Press and Blackwell, 1990.

Grove, A. *Only the paranoid will survive*. New York : Bantam, 1999.

Hackman, J.R. and Oldham, G.R. *Work Redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1980.

Hall, R. *Organizations: Structures, Processes and Outcomes*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1999.

Hamel, G. *Leading the revolution*. Boston: Harvard Business School Press, 2000.

Hatch, M.J. *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. Oxford: Oxford University Press, 1997.

Hellriegel, D., Jackson, S.E. and Slocum, J.W. *Management: A competency-based approach*. (9th ed). Cincinnati: South-Western, 2002.

Heskett, J.L., Sasser, W.E. and Schlesinger, L.A. *The Service Profit chain*. New York: Free Press, 1997.

Hitt, M.A., Ireland, E.D and Hoskisson, R.E. (2001). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. 4th ed. Cincinnati: South Western, 2001.

Huber, G.P. and Glick, W.H. *Organizational Change and Redesign*. New York: Oxford University Press, 1993.

Huczynski, A. and Buchanan, D. *Organizational Behavior: An Introductory Text* (4th ed). Prentice Hall, 2001.

Ireland, R.D. and Hitt, M.A. Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: the role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, 13(1), 1999, pp. 43-57.

Jaffee, D. *Organization Theory: tension and change*. McGraw – Hill, 2000.

Johnston, M.A. Delegation and organizational structure in small businesses: Influence of manager's attachment patterns. *Group and Organization Management*, 25, 2000, pp.4-21.

Jung, D.J. and Avolio, B.J. Effects of leadership style and followers cultural orientation performance in group and individual task conditions. *Academy of Management Journal*, 42, 1999, pp. 208-218.

Kanigel, R. *The One Best Way: Frederick Winslow Taylor and the Enigma of Efficiency*. London: Little Brown, 1997.

Kanter, R.M. and Dretler, T.D. Global Strategy and its impact on local operations. *Academy of Management Executive*, 12 (4), 1999, pp. 60-69.

Katzenbach, J.R. & Santamaria, J. Firing up the front line. *Harvard Business Review*. May-June 1999, pp. 107-115.

Kavan, C.N., Saunders, C.S. and Nelson, R.E. Virtual@virtual.org. *Business Horizons*, September-October 1999, pp. 73-82.

Kayworth, T. and Leidner, D. The global virtual manager: A prescription for success. *European Management Journal*, 18, 2000, pp. 183-196.

Keen, G.W., Mougayar, W. and Torregrossa, T. *The Business Internet and Intranets: A manager's guide to key terms and concepts*. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

Ketchen, D.J. and al. Organizational configurations and performance: a meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 40, 1997, pp. 222-240.

Klass, B.S., McClendon, J. and Gainey, T. *HR outsourcing and its impact*. *Personnel Psychology*, 52, (1), 1999, pp. 113-129.

Klassen, R.D. and Whybark, D.C. The impact of environmental technologies on manufacturing performance. *Academy of Management Journal*, 42, 1999, pp. 599-615.

Kluger, A.N. and DeNisi, A. The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119, 1996, pp. 254-284.

Kostova, T. and Zaheer, S. Organizational legitimacy under conditions of complexity: the case of the multinational enterprise. *Academy of Management Review*, 24 (1), 1999, pp.64-81.

Kurland, N.B. and Bailey, D.E. Telework: the advantages and challenges of working here, there, anywhere and any time. *Organizational Dynamics*, Autumn 1999, pp.53-68.

Lawler, E.E. *From the ground up: Six Principles for Building the New Logic Corporation*. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.

Lee, J. and Miller, D. Strategy, environment and performance in two technological contexts: Contingency theory in Korea. *Organization Studies*, 17(5), 1996, pp. 729-751.

Lei, D., Slocum, J.W. and Pitts, R.A. Designing organizations for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, Winter 1999, pp. 24-38.

Liedtka, J.M. Linking strategic thinking with strategic planning. *Strategy and Leadership*, 26(4), 1998, pp. 30-35.

Lipparini, A. and Fratocchi, L. The capabilities of the transnational firm: Accessing knowledge and leveraging interfirm relationships. *European Management Journal*, 17(6), 1999, pp. 655-667.

Lodge, G. *Managing Globalization in the Age of Interdependence*. Pfeiffer & Company, 1995.

Lowe, T and Machin, J.L. *New Perspectives on Managerial Control*. New York: McMillan, 1987.

March, J. and Simon, H. *Organizations*. New York: John Wiley, 1958.

Maruca, R.F. The right way to go global: an Interview with Whirlpool CEO David Whitwam. *Harvard Business Review*, March-April, 1994, pp. 135-145.

Mayo, E. *The Social Problems of an Industrial Civilization*. Boston: Harvard Business School, 1945.

Malhotra, Y. *Knowledge Management and Virtual Organizations*. New York: Idea Group, 2000.

McCall, M.W. *High Flyers : Developing the next generation of Leaders*. Boston : Harvard Business School Press, 1998.

McGill, M.E. and Slocum, J.W. *The smarter organization: How to build a business that learns to adapt to marketplace needs*. New York: John Wiley & Sons, 1994.

McKinley, W., Mone, M.A. and Moon, G. Determinants and development of schools in organizational theory. *Academy of Management Review*, 24, 1999, pp. 634-648.

Metters, E. and Vargas, V. Organizing work in service firms. *Business Horizons*, July-August 2000, pp. 23-32.

Mintzberg, H. *The Nature of Managerial Work*. Harper Collins, 1973.

Mohrman, S.A., Galbraith, J.R. and Lawler, E.E. *Tomorrow's organization: Crafting Winning Capabilities in a Dynamic World*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

Nadler, D.A. and Tushman, M.I. *Competing by design: The power of organizational architecture*. New York: Oxford University Press, 1998.

Nohria, N. and Ghoshal, S. *The differentiated Network: Organizing Multinationals for Value Creation*. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.

Nohria, N. and Gulati, R. Is slack good or bad for innovation? *Academy of Management Journal*, 39, 1996, pp. 1245-1264.

Orlikowski, W.J. Using technology and constituting structures: A practice lens for studying technology in organizations. *Organization Sciences*, 11, 2000, pp. 404-428.

Payne, R. *The characteristics of organizations*. Penguin, Harmondsworth, 1996.

Palich, L.E. and Gomez-Mejia, L.R. A theory of global strategy and firm efficiencies: Considering the effects of cultural diversity. *Journal of Management*, 25, 1999, pp.587-607.

Petrick, J.A., Scherer, R.F., Brodzinski, J.D., Quinn, J.F. and Ainina, M.F. Global leadership skills and reputational capital: Intangible resources for sustainable competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 13(1), 1999, pp. 58-70.

Robbins, S.P. and Coulter, M. *Management*. (7th ed). Prentice Hall, 2002.

Saner, R., Yiu, L. and Sondergaard, M. Business diplomacy management: a core competency for global companies. *Academy of Management Executive*, 14 (1), 2000, pp. 80-92.

Schneider, V. Multinationals in transition global technical integration and the role of corporate telecommunications networks, in J. Summerton (ed.) *Changing Large Technical Systems*, Boulder, CO, Westview Press, 1994.

Schultz, M. *Studying Organizational Cultures: Diagnosis and Understanding*. Berlin: W. De Gruyter, 1995.

Scott, R.W. *Organizations: Rational, Natural and Open Systems* (2nd ed.) Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1995.

Simmons, R. *Levers of control: How managers use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston: Harvard University Press, 1995.

Simons, T. Pelled, L.H. and Smith, K.A. Making use of difference: Diversity, debate and decision comprehensiveness in top management teams. *Academy of Management Journal*, 42, 1999, pp. 662-674.

Strange, S. Rethinking structural change in the international political economy: states, firms and diplomacy, in Stubbs, R. and Underhill, G.R.D. (eds) *Political Economy and the Changing Global Order*, London, Macmillan, 1994.

Terplan, K. and Zamir, S. *Intranet Performance Management*. Boca Raton, FL: CRC Press, 2000

Thomas, H. Pollock, T. and Gorman, P. Global strategic analyses: Frameworks and approaches. *Academy of Management Executive*, 13(1), 1999, pp. 70-83.

Thompson, J.D. *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill, 1967.

Thompson, L. *Making the team*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2000.

Townsend, A.M., DeMarie, S.M. and Hendrickson, A.R. Virtual teams: Technology and the workplace of the future. *Academy of Management Executive*, 12(3), 1998, pp.17-29.

Uzumeri, M.V. ISO 9000 and other metastandards: Principles of management practice? *Academy of Management Executive*, 11(1), 1997, pp. 21-36.

Vollmann, T.E., Berry, W.L. and Whybark, D.C. *Manufacturing, Planning and Control*. Burr Ridge, IL: Irwin, 1997.

Walton, M. *The Deming Method*. New York: Dodd Mead, 1986.

Weaver, G.R., Trevino, L.K. and Cochran, P.L. Corporate ethics programs as control systems: Influence on executive commitment and environmental factors. *Academy of Management Journal*, 42, 1999, pp. 41-57.

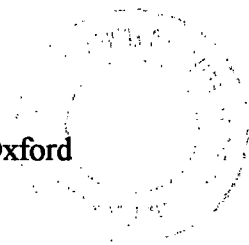
Weber, M. *The making of Social and Economic Organization*, trans. by Henderson, M.A. and Parsons, T. New York: Free Press, . 1947

Weldon, E and Vanhonacker, W. Operating a foreign invested enterprise: Challenges for managers and management researchers. *Journal of World Business*, 34, 1999, pp. 94-107.

Werther, J. Structure-driven strategy and virtual organizational design. *Business Horizons*, March-April 1999, pp. 13-18.

Wood, J.T. *Communication in Our Lives*. New York: Wadsworth, 1997.

Woodward, J. *Industrial Organization: Theory and Practice*. Oxford: Oxford
University Press, 1965.





ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ

Τηλ. 210 - 92 01 001

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΕΠΙΣΤΡΟΦΗΣ

--	--	--

