

# Διοίκηση Λειτουργιών

## τα τετράδια μιας Οδύσσειας

τετράδιο 20

Η διοίκηση των εργαζομένων στις λειτουργίες

## τετράδιο 20

# Η Διοίκηση των εργαζομένων στις λειτουργίες

### ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Βασικό στοιχείο επίτευξης της ποιότητας είναι οι ανθρώπινες σχέσεις στην εργασία. Άλλωστε, ο άνθρωπος είναι ο κύριος πόρος που διαθέτουμε. Οι σχέσεις αυτές αναπτύσσονται, όταν η διαφορετικότητα είναι επικρατούσα αξία και ισχύουν κάποιες προϋποθέσεις. Σημαντικές είναι η *Ενσυναίσθηση* και η αποδοχή των συνεπειών του *Παράγοντα Δικαιοσύνης*. Ο Λορέντζος με τον Γιάννη διερευνούν τις έννοιες και ανακαλύπτουν πρακτικούς τρόπους εφαρμογής τους στο εργασιακό περιβάλλον. Συζητούν επίσης τις πέντε λειτουργίες της ορθής διοίκησης, τα απαιτούμενα προσόντα των εργαζομένων και τη *διεργασία διοίκησης* του προσωπικού. Η θεώρηση της διοίκησης, ως διεργασίας, δίνει στους επικεφαλής των λειτουργιών τη δυνατότητα να την εξασκήσουν, αξιοποιώντας τα γνωστά τους εργαλεία. Η συζήτηση συνεχίζεται με την εξέταση του τρίπτυχου εξουσία, δύναμη και ανταμοιβές, που μας οδηγούν στις διαφορετικές μεθόδους διοίκησης ανάλογες με τις ανάγκες αλλά και την κουλτούρα του κάθε οργανισμού. Τέλος, τους απασχολούν οι λόγοι της αυταρχικής διοίκησης και η αποστολή του τμήματος Διοίκησης Προσωπικού στις επιχειρήσεις. Η συζήτηση κλείνει με το τι πρέπει να κάνει τελικά ο προϊστάμενος για να είναι αποτελεσματικός.

## 20η Συζήτηση

### Η Διοίκηση των εργαζομένων στις λειτουργίες

#### Ανθρώπινες Σχέσεις και Διοίκηση

*Καλησπέρα Λορέντζο, νομίζω ότι σήμερα το βράδυ πρέπει να συζητήσουμε το θέμα της διοίκησης των εργαζομένων, κάτι που απλώς θίξαμε στην προηγούμενη συζήτησή μας για την ποιότητα στις υπηρεσίες. Και στο κολλέγιο συζητήσαμε κάποια λίγα σημεία και μετά εγκαταλείψαμε το θέμα. Ο δάσκαλος, κατ' αρχήν, υποστήριξε ότι η καλή σχέση με το προσωπικό είναι βασικό στοιχείο επίτευξης της ποιότητας, ιδιαίτερα στις υπηρεσίες. Να σου πω την αλήθεια παραξενεύθηκα. Δεν περίμενα στο μάθημα των Λειτουργιών να μιλάμε για σχέσεις. Λες και μας έκανε μάθημα κάποια τηλεοπτική ψυχολόγος.*

Γιάννη, μην είσαι τόσο αυστηρός. Οι λειτουργίες δεν είναι μόνο μέθοδοι εργασίας, προγραμματισμού και συστήματα ποιότητας. Είναι κυρίως η διοίκηση των ανθρώπων, ώστε όλα αυτά να τα εφαρμόσεις με τη βοήθεια της ομάδας σου, των ανθρώπων σου. Άλλωστε, οι άνθρωποι είναι ο βασικότερος παραγωγικός πόρος που διαθέτουμε. Οι καλές ανθρώπινες σχέσεις δημιουργούν την ικανοποίηση στον άνθρωπο, τόσο στον εργασιακό του χώρο, όσο και στο χώρο της προσωπικής του ζωής. Το πιο σημαντικό όμως είναι, ότι αυτές οι ίδιες αποτελούν θεμελιώδη προϋπόθεση για την συνεργασία και, στη συνέχεια, για την επίτευξη της αποτελεσματικότητας των ενεργειών σου, δηλαδή την διοίκηση. Στην επιστήμη της Ψυχολογίας έχει αναπτυχθεί μεγάλος αριθμός θεωριών για την περιγραφή και εξήγηση των ανθρώπινων σχέσεων.

*Ελπίζω να μην ασχοληθούμε με θεωρίες ψυχολογίας, γιατί δεν αντέχω.*

Δεν σκοπεύω κάτι τέτοιο, αλλά οι χώροι της παραγωγής απαιτούν πολλές φορές εργασία σε δύσκολες συνθήκες και με σωματική καταπόνηση. Έχουν λοιπόν αποκτήσει την ρετινιά ότι για να γίνει το έργο, ο επικεφαλής απλά χρειάζεται να φέρεται σκληρά «με το μαστίγιο», κατά το πρότυπο της αρχαίας γαλέρας ή να είναι προετοιμασμένος να δίνει χρηματικές αμοιβές «με το καρότο», μιας και οι εργαζόμενοι μόνο αυτά τα δύο καταλαβαίνουν. Η εργασιακή ψυχολογία μάς διέλυσε αυτές τις αυταπάτες αλλά και πάλι για πολλούς, οι ανθρώπινες σχέσεις στην εργασία αποτελούν «αμερικανίες».

*Ας αρχίσουμε σε παρακαλώ, αλλά χωρίς μάθημα ψυχολογίας!*

Έχεις πάθει ψύχωση. Για να κάνεις, κατ' αρχήν, μάθημα πρέπει να τα έχεις σπουδάσει (και όχι απλά να τα έχεις διαβάσει) και να τα έχεις δουλέψει. Ψυχολόγος δεν είμαι, οπότε θα σου παρουσιάσω κάποιες στοιχειώδεις πρακτικές γνώσεις για την ανάπτυξη καλών ανθρώπινων σχέσεων, όπως μου τις δίδαξαν, αλλά και όπως τις έχω εφαρμόσει πρακτικά στη διοίκηση. Ας αρχίσουμε με τους βασικούς συντελεστές των καλών ανθρώπινων σχέσεων. Είναι μια σειρά από συμπεριφορές που οι περισσότερες στηρίζονται στην αξία της **Διαφορετικότητας**.

*Που σημαίνει;*

Εκτιμώ το διαφορετικό και προσπαθώ να το εντάξω στην καθημερινότητά μου, αλλά και να ξεφύγω από τις προκαταλήψεις της μοναδικότητας. Αναγνωρίζω και σέβομαι τον χαρακτήρα του κάθε ατόμου, που σίγουρα είναι διαφορετικός (πιστεύω, ικανότητες, εμπειρίες κλπ.) από τον δικό μου και κάθε άλλου. Οι καλές ανθρώπινες σχέσεις απαιτούν ο ένας να γνωρίζει τον χαρακτήρα του άλλου, να αναγνωρίζει το δικαίωμα της διαφορετικότητας και να το σέβεται. Όπως υποστηρίζει ένα κλασικό τσιτάτο: *αποδέχομαι το δικαίωμά σου να εκφράζεις την γνώμη σου, την ακούω, την επεξεργάζομαι, αλλά αυτό δεν σημαίνει ότι και την παραδέχομαι.*

Λορέντζο, μου λες να γίνω φίλος με τους υφισταμένους μου;

Εξαρτάται πώς ορίζεις τον φίλο. Δεν είπαμε να παίζεις καρπαζιές μαζί τους, αλλά να έχεις καλές ανθρώπινες σχέσεις, που είναι προϋπόθεση για τη σωστή διοίκηση. Χρειάζεται να γνωρίζουμε τις ανάγκες των εργαζομένων, κυρίως τις ψυχολογικές, και να τις ικανοποιούμε. Θυμάσαι όσα είπαμε για τη θεωρία του Herzberg<sup>1</sup>; Οι καλές ανθρώπινες σχέσεις είναι **βασικός παράγοντας υγιεινής**, που σημαίνει ότι, όταν ο εργαζόμενος κρίνει πως δεν λειτουργούν σε αποδεκτό επίπεδο, αισθάνεται τότε άσχημα και θέλει ακόμη και να εγκαταλείψει την επιχείρηση, ενώ η ύπαρξή τους θεωρείται αναγκαία συνθήκη για να επιδράσουν οι παράγοντες παρακίνησης. Με αυτή τη λογική οι βασικές προϋποθέσεις των καλών ανθρώπινων σχέσεων θα μπορούσε να πει κανείς ότι είναι οι εξής τέσσερις:

**Εμπιστοσύνη:** Η έλλειψή της δημιουργεί φόβο, ανασφάλεια, καχυποψία, ανταγωνισμό που ασφαλώς δεν ευνοούν τις καλές ανθρώπινες σχέσεις. Για να επιτύχω την εδραίωσή της, κάνω πάντα το πρώτο βήμα, κατανοώ – εμπιστεύομαι τον άλλον και μετά απαιτώ να με εμπιστευθεί και εκείνος.

**Ανοικτή και Ειλικρινής Επικοινωνία:** Αποτελεί βασικό εργαλείο για την κατανόηση μεταξύ των ανθρώπων και την ανάπτυξη σχέσεων. Οι άλλοι είναι εξ ίσου σημαντικοί με εμένα.

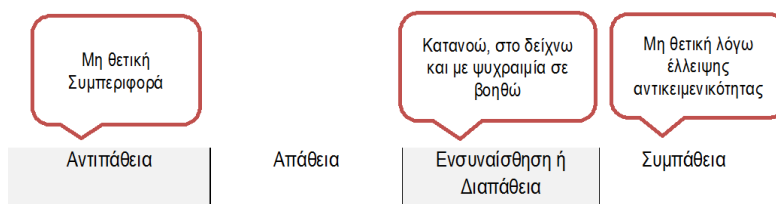
**Ενσυναίσθηση (ή Διαπάθεια** όπως την ονομάζαμε παλιά): Το κάθε άτομο θα πρέπει να βλέπει μια σχέση και το άλλο άτομο όχι μόνο από δική του σκοπιά, αλλά και από τη θέση του άλλου, ώστε να μπορεί να κατανοήσει τη σημασία των συναισθημάτων του και να συμπεριφερθεί με τρόπο κατάλληλο για υγιείς σχέσεις.

**Αναγνώριση Αναγκών και Ικανοποίηση του Κοινού Συμφέροντος:** Οι άνθρωποι δημιουργούν σχέσεις για να ικανοποιήσουν ατομικές τους ανάγκες και συμφέροντα. Αν αυτό δεν συμβαίνει, οι σχέσεις γίνονται εξαναγκαστικές. Σέβομαι επομένως τα δικαιώματα των άλλων και υπηρετώ την δικαιοσύνη και την ισότητα.

Τι ακριβώς σημαίνει **Ενσυναίσθηση**;

Γιάννη, είναι τεχνητός όρος για να περιγράψει μια συμπεριφορά πολύ κοινή και αποτελεσματική στις ανθρώπινες σχέσεις. Είναι η ικανότητα να **νοιάζεται** κάποιος για τους άλλους, να **κατανοεί** τα αισθήματά τους και να **τους δείχνει** με τη συμπεριφορά του, ακριβώς, ότι ενδιαφέρεται, ότι τα κατανοεί και ότι δίνει αμέριστη την βοήθειά του. Θα μπορούσε κανείς να συγκρίνει την ενσυναίσθηση με τις άλλες συμπεριφορές που αφορούν το πάθος στην σχέση δύο ανθρώπων. Αγγλικά ονομάζεται empathy, γι' αυτό και αρχικά την μεταφράσαμε διαπάθεια για να ξεφύγουμε από την κακή έννοια της εμπάθειας.

**Διαπάθεια = ΚΑ (Κατανοώ Αισθήματα) + ΔΚΑ (Δείχνω ότι Κατανοώ τα Αισθήματα) + ΔΙΝΩ ΒΟΗΘΕΙΑ**



<sup>1</sup> Βλ. Η διαχείριση της παραγωγικής ικανότητας, Τετράδιο 9.

## Ο Παράγοντας Δικαιοσύνης

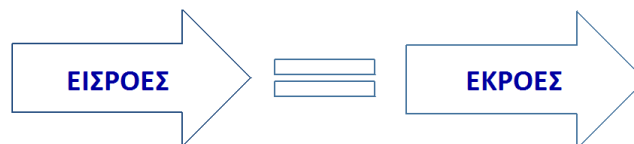
Λορέντζο, αν τηρήσω αυτές τις τέσσερις προϋποθέσεις θα έχω καλές ανθρώπινες σχέσεις και θα διοικώ αποτελεσματικά; Και γιατί οι άλλοι να αποδεχθούν τις συμπεριφορές μου;

Γιάννη, κατ' αρχήν οι τέσσερις προϋποθέσεις είναι, όπως το λέει και το όνομά τους, αναγκαίες αλλά όχι και ικανές συνθήκες! Δεύτερον, απαιτούν για να εφαρμοσθούν η κάθε μία, μια ευρύτητα συμπεριφορών και, για να σου «βγαίνουν» οι συμπεριφορές αβίαστα, πρέπει να έχεις αποδεχθεί την αξία της διαφορετικότητας πλήρως, μέσα στα τρία βαθιά της ψυχής σου και να εξασκηθείς πολύ στις συγκεκριμένες συμπεριφορές μέχρι να σου γίνουν συνήθεια και να εκδηλώνονται αυθόρμητα. Τώρα γιατί ο άλλος να δεχθεί τις «περίεργες» συμπεριφορές σου; Έχεις δίκαιο που διερωτάσαι. Πέραν από τη συνήθεια της εφαρμογής των προϋποθέσεων θα πρέπει να ισχύει και μια ακόμη συνθήκη. Να ισχύει ένας βασικός παράγοντας.

*Μου λες δηλαδή για ακόμη μια προϋπόθεση την οποία, απλώς, ονομάζεις διαφορετικά.*

Δεν μπορώ να σε αντικρούσω, έχεις δίκαιο. Σίγουρα όμως είναι κάτι πολύ σοβαρό και ουσιαστικό για τις ανθρώπινες σχέσεις. Είναι ένας μοναδικός παράγοντας, ο **Παράγοντας Δικαιοσύνης** που εξηγεί γιατί συμπεριφερόμαστε όπως συμπεριφερόμαστε. Ο κάθε άνθρωπος επιζητεί τη δικαιοσύνη και την ίση μεταχείριση μέσα ή έξω από το χώρο εργασίας. Συνήθως συγκρίνει αυτά που δίνει με αυτά που παίρνει, είτε αυτά αφορούν τη συζυγική σχέση, είτε τη φιλική σχέση, είτε τη σχέση με τον προϊστάμενό του και την επιχείρηση. Μια σχέση μεταξύ δύο ανθρώπων (προϊσταμένου - υφισταμένου, συναδέλφων, συζύγων, κλπ), για να είναι και να διατηρείται καλή, θα πρέπει να θεωρείται και από τα δύο μέρη δίκαιη, να υπάρχει δηλαδή, μια **Δίκαιη Ανταλλαγή**. Αν το άτομο αισθανθεί ότι σε μια σχέση δίνει περισσότερα από ό,τι παίρνει, τότε θα αισθανθεί ότι αδικείται και θα δυσαρεστηθεί.

*Φαίνεται πολύ λογικό αυτό που μου λες. Μιας και μιλάμε για Ανθρώπινες Σχέσεις, θα μπορούσαμε να εκφράσουμε τον Παράγοντα Δικαιοσύνης με μια μαθηματική σχέση:*



Όπου **Εκροές** είναι αυτά που δίνει κανείς και **Εισροές** αυτά που παίρνει από τον άλλον. Ο παράγοντας δικαιοσύνης προϋποθέτει ότι οι Εισροές είναι ίσες με τις Εκροές και σε περίπτωση μη δικαιοσύνης τότε η σχέση διαταράσσεται ή διακόπτεται.

Γιάννη, είσαι πραγματικός μηχανικός, αλλά οι ανθρώπινες καταστάσεις δύσκολα μοντελοποιούνται με μια μόνο μαθηματική ισότητα. Τα πράγματα είναι λίγο πιο σύνθετα! Ας είναι όμως, η βασική αυτή σχέση εκφράζει τον Παράγοντα Δικαιοσύνης. Τι θα μπορούσε να είναι οι Εισροές και οι Εκροές; Τι άλλο μας λέει αυτή η ισότητα;

*Μα νομίζω Λορέντζο ότι θα πρέπει κατ' αρχήν να υπάρχουν εκροές, έτσι ώστε ο άλλος να πάρει κάτι. Αν θέλουμε, επομένως, να έχουμε σωστές σχέσεις και επικοινωνία, πρέπει εμείς πρώτοι να προσφέρουμε με εκροές προς τον άλλον. Τι θα μπορούσαν να είναι; Μα νομίζω, οι κάποιες εφ' άπαξ υλικές ή συνήθως και καθημερινά κάποιες ηθικές αμοιβές.*

Ακριβώς. Στην περίπτωση της επικοινωνίας οι κατάλληλες Εκροές – Κίνητρα θα μπορούσε να πει

κανείς ότι διευκολύνουν την «επαφή» και δημιουργούν το κατάλληλο κλίμα. Όμως χρειάζεται προσοχή: Όπως την αξία που έχουν αυτά που παίρνω την αισθάνομαι και την προσδιορίζω εγώ ο ίδιος, έτσι και την αξία αυτών που δίνω, την καθορίζει και την αισθάνεται ο άλλος.

*Επομένως, την απλοϊκή μου εξίσωση την δυναμιτίζει αυτή η διαφορά στην αξία που προσδίδει σε κάθε ενέργεια, συμπεριφορά, λόγο, ματιά, χειρονομία, αυτός που την δέχεται από αυτόν που την προσφέρει. Ο αποδεχόμενος μια εισροή, μπορεί με βάση το δικό του αξιακό σύστημα, να την θεωρήσει μικρότερη από την αξία αυτού που έδωσε, δηλαδή της δικής του εκροής.*

Γιάννη, ένα πρόσθετο επιβαρυντικό στοιχείο στην εκτίμηση της αξίας είναι ότι αν αμέσως μετά υπάρχει μια πολύ μεγαλύτερη εισροή, ίσως από κάποιον άλλον, η πρώτη εισροή μπορεί να εκτιμηθεί με ακόμη μικρότερη αξία.

*Τώρα που το σκέπτομαι, υποθέτω ότι αυτή η αξία αλλάζει, όταν οι Εκροές δεν γίνονται ταυτόχρονα με τις Εισροές, αλλά πολύ αργότερα.*

Τι εννοείς;

*Λορέντζο, από την εμπειρία μου, με το πέρασμα του χρόνου η αξία όσων παίρνω από τον άλλον, μειώνεται σαν να είναι ένα κομμάτι πάγος που σιγά - σιγά λιώνει και μικραίνει ο όγκος του. Έτσι, όταν αποφασίσω να κάνω και εγώ μια αντίστοιχη εκροή προς τον άλλον και έχει περάσει λίγο καιρός, είναι πολύ πιθανόν να ανταποδώσω με μια συμπεριφορά που έχει πολύ μικρότερη αξία από αυτήν που αρχικά αποδέχθηκα.*

Πολύ λογικό. Και με αυτόν τον τρόπο αρχίζει η γκρίνια και η δυσπιστία στην καλή πρόθεση του άλλου. Θα πρέπει επομένως, ο καθένας:

- Να αισθάνεται ότι αυτά που δίνει στον άλλο είναι ίσα με αυτά που παίρνει από τον άλλο,
- Να γνωρίζει, ή τουλάχιστον να προσπαθεί να ανακαλύψει την αξία που έχουν για τον άλλον αυτά που του προσφέρει,
- Να ξέρει ότι τα ίδια πράγματα δεν έχουν την ίδια αξία για διαφορετικά άτομα και
- Να ανταποδίδει γρήγορα με ισάξια εκροή της εισροής που απόλαυσε από μια σχέση.

*Με όσα μου λες μέχρι τώρα, υποθέτω ότι ο επικεφαλής πρέπει να έχει κάποιες ικανότητες για να μπορεί να υπηρετεί με πρακτικό τρόπο την ανάγκη κτισίματος και συντήρησης των καλών ανθρώπινων σχέσεων με τους υφιστάμενούς του.*

Όχι μόνο του εαυτού του με τους υφιστάμενούς του, αλλά και μεταξύ τους. Αυτό είναι το πρόβλημα. Δεν αρκεί μόνο αυτός να υπηρετεί τις ανθρώπινες σχέσεις, πρέπει να τις εκτιμά και να τις υπηρετεί όλη η ομάδα, κάτι που σημαίνει την ανάγκη να ασχολείται έντονα με τον καθένα από τους ανθρώπους του και να προσπαθεί να τους ενσταλάξει βασικές αξίες. Βέβαια η τήρηση των προϋποθέσεων και του παράγοντα δικαιοσύνης είναι αδήριτη ανάγκη για μια αποτελεσματική διοίκηση. Σε τελευταία ανάλυση Γιάννη, η τήρηση του παράγοντα δικαιοσύνης είναι μια προσπάθεια τήρησης μιας, γενικής ισχύος και επομένως άγραφης, συμφωνίας.

*Ξαναγυρνάμε δηλαδή στον ορισμό της ποιότητας...*

Ακριβώς. **Τηρώ την συμφωνία** στην οποία στηρίζεται ο Παράγοντας Δικαιοσύνη και **εξασφαλίζω Ποιοτικές Σχέσεις**, αυτό που ονομάζω καλές ανθρώπινες σχέσεις, που μου επιτρέπουν να διοικήσω αποτελεσματικά.

## Οι λειτουργίες της Διοίκησης

Λορέντζο καταλαβαίνω ότι οι ανθρώπινες σχέσεις είναι αναγκαία συνθήκη για την αποτελεσματική διοίκηση. Τελικά τι σημαίνει διοικώ ή μάλλον τι πρέπει να κάνω ιδιαίτερο;

**Διοίκηση** είναι η οργάνωση και η κατεύθυνση της δραστηριότητας μιας ομάδας ατόμων προς επίτευξη καθορισμένων αντικειμενικών στόχων. Κάνω δηλαδή, όλα όσα είναι απαραίτητα, ώστε οι εργαζόμενοι να υπηρετούν τις μηχανές, τον εξοπλισμό, τους συνεργάτες, τους πελάτες, τηρώντας τις συμφωνίες.

*Εννοείς τις συμφωνίες που έχουμε κάνει μαζί τους, ώστε η εργασία τους να είναι ποιοτική.*

Εννοώ ότι η κάθε σχέση πρέπει να είναι ποιοτική, ακόμη και η σχέση που έχω με τη συσκευή ή το μηχάνημα που υπηρετώ. Σε πρακτικό επίπεδο, η αποτελεσματική διεκπεραίωση του διοικητικού έργου προϋποθέτει την αποτελεσματική εφαρμογή όλων των διοικητικών λειτουργιών, οι οποίες είναι οι εξής πέντε:

### ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ



Αντιλαμβάνομαι ότι η έννοια **Προγραμματισμός** αφορά στον καθορισμό των στόχων και στον σχεδιασμό της δράσης, δηλαδή των Διαδικασιών και των Μέσων. Με άλλα λόγια: τι πρέπει να γίνει και με ποιόν τρόπο.

Γιάννη, μετά τον προγραμματισμό ξεκινά η **υλοποίηση** με τις υπόλοιπες τέσσερις λειτουργίες. Με τον όρο **Οργάνωση** (νομίζω ότι πρέπει να αφιερώσουμε μια συζήτηση ιδιαίτερη για την οργάνωση), εννοούμε όλες εκείνες τις ενέργειες που διαμορφώνουν τη δομή της ιεραρχίας, την περιγραφή των καθηκόντων του καθενός και την κατανομή των πόρων. Δηλαδή, ποιος κάνει τι, σε ποιόν είναι υπόλογος και τι μέσα και ανθρώπους μπορεί να χρησιμοποιήσει. Είναι αυτό που λέμε Οργανόγραμμα και που οι συνεχείς αλλαγές της αγοράς επιβάλλουν να είναι όσον το δυνατόν ευέλικτο και εύπλαστο, ώστε ο οργανισμός να μπορεί να αξιοποιήσει με τον καλύτερο τρόπο τις **Ικανότητες** και **Δεξιότητες** του καθενός ανάλογα με τις απαιτήσεις των καιρών. Χαρακτηριστικά που δεν θέλει και δεν μπορεί να ενσωματώσει στο οργανόγραμμά της καμιά δομή του κράτους. Σε τελευταία ανάλυση κάτι τέτοιο δεν είναι απόλυτα αναγκαίο για τις λειτουργίες της Άμυνας, της Ασφάλειας ή ακόμη και της Υγείας; Αυτός όμως είναι ο βασικός λόγος που δεν μπορεί το κράτος, όσο και καλή θέληση να έχει, όσο και τίμιοι να είναι η δημόσιοι υπάλληλοι, να λειτουργήσει επιχειρηματικές μονάδες και δυστυχώς και τις δομές της



Ανάπτυξης και της Παιδείας.

*Αυτό το τελευταίο είναι ίσως και το πιο τραγικό... Αλήθεια, ποια είναι η διαφορά της Ικανότητας και της Δεξιότητας;*

Υπάρχει και η Δυνατότητα, όταν έχω τα προσόντα ώστε να μπορώ να πετύχω κάτι. Ικανότητα είναι να ξέρω τι πρέπει και πως πρέπει να το κάνω, Δεξιότητα είναι να μπορώ πράγματι να το πραγματοποιήσω, κάτι που το έχω αποδείξει με την άριστη ποιότητα της μέχρι σήμερα δουλειάς μου.

*Και τι εννοούμε με τον όρο **Διεύθυνση**;*

Η διοικητική λειτουργία της Διεύθυνσης είναι εξ' ίσου σημαντική και περιλαμβάνει την ανάθεση των καθημερινών καθηκόντων, την ενεργοποίηση του προσωπικού, την επίβλεψη ότι το πρόγραμμα εκτελείται και ότι όσα καθορίστηκαν στην οργάνωση της εργασίας ακολουθούνται, καθώς και τον συντονισμό των εργασιών.

*Είναι δηλαδή αυτό που λέμε το «τρέξιμο της επιχείρησης κάθε στιγμή».*

Πράγμα που συνδέεται και με την τέταρτη λειτουργία, τον **Έλεγχο**. Απαιτείται συνεχής έλεγχος της πορείας των εργασιών, μέτρηση των επιτευγμάτων και πηδαλιούχηση, διόρθωση των προσπαθειών πάνω στην επιλεγμένη πορεία και η ανταμοιβή. Τελευταία διοικητική λειτουργία είναι η **Αξιολόγηση** που σημαίνει ότι πρέπει συχνά να αξιολογούμε την αποτελεσματικότητα των διοικητικών λειτουργιών, που έχουμε επιλέξει, και να αποφασίσουμε αναγκαίες βελτιώσεις σε κάποιες από αυτές. Μπορεί να πρέπει να αλλάξω τα μέσα, να βελτιώσω τις διεργασίες, να αναδομήσω το οργανόγραμμα, να μεταβάλλω τον τρόπο ή την συχνότητα των ελέγχων.

*Άρα η αξιολόγηση με γυρνά πάλι στην αρχή. Άλλωστε στις Λειτουργίες **τα πάντα** απαιτούν **Αξιολόγηση** και ακολουθούν **Κύκλους Βελτίωσης!***

Μια ακόμη σοβαρή διοικητική λειτουργία που ουσιαστικά υποστηρίζει όλες τις προηγούμενες είναι η **Λήψη Αποφάσεων**. Μεγάλες και μικρές αποφάσεις λαμβάνονται συνεχώς και θα μπορούσε να πει κανείς ότι ουσιαστικά αποτελεί την βασική ενασχόληση του επικεφαλής.

### **Τα προσόντα των εργαζομένων – μέθοδοι διοίκησης – διεργασία**

*Με όσα μου είπες, Λορέντζο, υποθέτω ότι οι ικανότητες του επικεφαλής, πρέπει να είναι πολλές, αλλά ίσως οι πιο σημαντικές γι' αυτό το καθήκον είναι να είναι **Ψύχραιμος**, **Υπομονετικός** και να έχει **Θετική Διάθεση**.*

Έχεις απόλυτο δίκαιο και μη ξεχνάς ότι πρέπει να ξέρει και **να ακούει**. Πέραν αυτού, για να επιτευχθεί η επιθυμητή στάθμη ποιότητας, οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν συγκεκριμένες ικανότητες, όπως περιγράφονται στον σχεδιασμό της Οργανωτικής Δομής. Επιπλέον πρέπει να τις εξασκούν σωστά, μιας και οι ικανότητες του προσωπικού είναι ελέγχουσα εισροή σε κάθε διεργασία. Άρα είναι καθήκον μας το προσωπικό να έχει συγκεκριμένα προσόντα, αλλά και να προσέχουμε ότι τα διατηρούν. Τι σας είπε για αυτά ο δάσκαλος;

*Μας είπε ότι στη παραγωγή επιθυμητά προσόντα είναι οι **Κατάλληλες Ικανότητες** (skills), όπως η **Αριθμητική Ικανότητα**, η **Γνώση του Αντικειμένου** (Knowledge), όπως η λειτουργία των αυτοματισμών, αλλά και ορισμένα **Χαρακτηριστικά** (Attributes), όπως ο εργαζόμενος να εστιάζει στο αντικείμενο της εργασίας του και να έχει υπομονή. Στις υπηρεσίες έχουμε κάποια*



πρόσθετα χαρακτηριστικά, ή όπως τα αποκαλούμε «ποιότητες», για παράδειγμα το πώς ελέγχω τις συμπεριφορές μου ή αν θέλεις το πώς διοικώ τα συναισθήματά μου, για παράδειγμα τον θυμό μου και την αδημονία μου, αλλά και αν έχω την κατάλληλη προσωπικότητα για να επιτελέσω τον ρόλο, όπως για παράδειγμα αν είμαι ανοιχτόκαρδος, κλπ.

Ο επικεφαλής πρέπει να λάβει υπ' όψη ότι υπάρχουν και ικανότητες που δεν φαίνονται, που δεν γίνονται αντιληπτές με την πρώτη φορά. Μια βασική του μέριμνα είναι να φροντίζει συνέχεια για την ανάπτυξή τους και την κατάλληλη αξιοποίησή τους. Για τις **Μεθόδους Διοίκησης** τι σας είπε;

*Τίποτε. Δήλωσε ότι δεν θα συνεχίσει τη συζήτηση, «μιας και αυτά θα τα μάθετε στο μάθημα του HR».*

Γιάννη, είναι σίγουρο ότι αυτά που θα μάθετε στο μάθημα του ανθρώπινου δυναμικού είναι, αναμφίβολα, πολύ χρήσιμα, όπως τα συστήματα Αμοιβών, οι μεθοδολογίες Εκπαίδευσης και Παρακίνησης, καθώς και η θεωρία που τις υποστηρίζει. Όμως όσοι ασχολούνται με τις Λειτουργίες πρέπει να δίνουν ιδιαίτερη προσοχή στις μεθόδους διοίκησης του προσωπικού γιατί είναι βασικός πόρος για την αποτελεσματικότητά τους. Ειδικά όταν μιλάμε για Εξυπηρέτηση. Μου τη δίνει αυτή η ακαδημαϊκή λογική, ότι οι ασχολούμενοι με τις λειτουργίες πρέπει να μάθουν για τη διοίκηση όσα λίγα, στοιχειώδη ή γενικά, χρειάζονται σε έναν που θα ασχοληθεί με τα χρηματοοικονομικά ή την στρατηγική.

*Αρκεί να μη χαθούμε στις θεωρίες. Τι μπορούμε να συζητήσουμε, σε πρακτικό επίπεδο, για την Διοίκηση;*

Δεν πιστεύω ότι η πρακτική μπορεί να υποκαταστήσει την εγκύκλια γνώση, αλλά αξίζει τον κόπο την επιστήμη της διοίκησης να τη συζητήσουμε σε εφαρμόσιμη μορφή. Μη ξεχνάς ότι ένα από τα προβλήματα της Ελληνικής επιχείρησης είναι ότι, όντας μικρή και οικογενειακή, αναθέτει τις διοικητικές θέσεις στα μέλη της οικογένειας, τα «έμπιστα», αντί να αξιοποιεί γνώστες της επιστήμης της διοίκησης. Πιστεύω ακόμη ότι η εμπειρία εξασκεί την διαίσθηση και με τον καιρό, αποφεύγει αρκετά σφάλματα τα οποία είναι εύκολο να γίνουν στις ανταλλαγές μεταξύ ανθρώπων.

*Αρκεί βέβαια, να μαθαίνεις από τις εμπειρίες σου και να αξιοποιείς αυτές τις γνώσεις. Αν θυμάμαι καλά ο Aldous Huxley έχει πει: «**Εμπειρία δεν είναι το τι συμβαίνει σε κάποιον, αλλά τι κάνει αυτός με αυτό που του συμβαίνει**».*

Δεν είμαι τόσο καλός με τους κλασικούς συγγραφείς, αλλά θεωρώ ότι η άποψη αυτή είναι πολύ λογική και επομένως πρέπει να την πάρουμε σοβαρά υπ' όψη μας. Συνεπώς, πολύ σωστά έχουμε δεχθεί ότι κανένας παράγοντας επιτυχίας στη Διοίκηση των Λειτουργιών δεν μπορεί, απλά, να υποκατασταθεί από την εμπειρία, και ο παράγοντας άνθρωπος είναι από τους πιο σημαντικούς. Με αυτή τη λογική πρέπει να μάθουμε να εφαρμόζουμε τη μεθοδολογία και τις τεχνικές των Λειτουργιών που είναι συγκεκριμένες και για την Διοίκηση των Ανθρώπων.

*Και ποιες είναι αυτές;*

Μα όσα είπαμε στη συζήτησή μας για τη Διεργασία<sup>2</sup>, με τη λογική ότι και η διοίκηση του προσωπικού ουσιαστικά είναι μια σειρά από Εισροές, σε μορφή Εντολών, Δεδομένων και Πληροφοριών και αναμένω από τον εργαζόμενο την επεξεργασία τους και, τέλος, με τη συμπεριφορά του, κάποια απόκριση – εκροή, η οποία είναι αποτέλεσμα αποδοχής, αντίρρησης, αδιαφορίας κλπ. Στην επεξεργασία συμβάλλουν ως ελέγχουσες εισροές τα **Πρότυπα** που είναι οι αξίες και οι αρχές που

<sup>2</sup> Βλ. Οι Διεργασίες, Τετράδιο 4.

επικρατούν στην εταιρεία, αλλά και οι προκαταλήψεις που διακατέχουν κάθε εργαζόμενο, η **διαδικασία** ή το πρωτόκολλο που ακολουθώ κατά την λεκτική ή μη επικοινωνία, οι **Ικανότητες** επικοινωνίας που διαθέτω εγώ, αλλά και αυτός που θα επεξεργασθεί το θέμα που θέτω. Άρα πρέπει να είναι ο κατάλληλος για την εργασία, να ακολουθώ κάποια ή κάποιες διαδικασίες και να έχω θεμελιώσει τα πρότυπα – αξίες και αρχές, τις οποίες οφείλω να συντηρώ με προσοχή. Το τελευταίο είναι και το πιο δύσκολο εγχείρημα, όμως πιστεύω ότι είναι η βάση για κάθε μέθοδο - τρόπο αποτελεσματικής διοίκησης. Υπάρχουν και τεχνικές διοίκησης, που ουσιαστικά είναι η εφαρμογή στη διοίκηση όλων όσων είπαμε στη συζήτησή μας για τις τεχνικές εστίασης<sup>3</sup> στον στόχο μας, καθώς και πολλές άλλες απλές λογικές και τεχνικές που είπαμε στις υπόλοιπες συζητήσεις μας. Για παράδειγμα η λογική του Pareto: ανάθεσε τα βασικά και έλεγξε το 20% που θα φέρει το 80% του αποτελέσματος.

### **Διαφορετικές προσεγγίσεις Διοίκησης**

*Τελικά η Μέθοδος Διοίκησης είναι μόνο μία;*

Γιάννη, από την εμπειρία σου, θα γνωρίζεις ότι υπάρχουν πολλές και διαφορετικές προσεγγίσεις στο μάνατζμεντ των εργαζομένων. Θα αναφερθώ σε μια κλασική και κατανοητή μέθοδο κατάταξης των προσεγγίσεων, που μπορώ εύκολα να την διερευνήσω και να αποφασίσω ποια είναι η πιο αποτελεσματική μέθοδος διοίκησης του προσωπικού στην κάθε περίπτωση.

*Μπορεί να είναι διαφορετική για κάθε περίπτωση; Ποιες είναι οι περιπτώσεις;*

Ας κάνουμε πρώτα την στοιχειώδη παράθεση των διαφορετικών μεθόδων και αποφασίζουμε. Κατ' αρχή μπορούμε να δούμε τον τρόπο διοίκησης ανάλογα με το τρίπτυχο **Εξουσία, Δύναμη** και **Ανταμοιβές** (authority, power, rewards), καθώς και τον τρόπο που τα εξασκεί - αξιοποιεί ο κάθε διοικών.

*Υπάρχει διαφορά μεταξύ Δύναμης και Εξουσίας;*

Η **Εξουσία** δίνεται από τη θέση στο **Οργανόγραμμα**, η **Δύναμη** από την **Επιβολή** που έχεις στους εργαζόμενους, για παράδειγμα από γνώση του αντικειμένου της εργασίας. Όταν ορίζεσαι για πρώτη φορά προϊστάμενος, ξεκινάς με μοναδικό όπλο την εξουσία που σου έχουν δώσει και σιγά σιγά με την γνώση σου και τις παρεμβάσεις σου, αλλά και με το πόσο καλά χειρίζεσαι τους παράγοντες των ανθρώπινων σχέσεων, αποκτάς και την δύναμη που χρειάζεσαι. Μια άλλη πηγή δύναμης είναι η συγγένεια με το αφεντικό ή όταν μιλάμε για το δημόσιο, η θέση σου στο κόμμα και στον συνδικαλιστικό φορέα. Σ' αυτή την περίπτωση η δύναμη είναι ισχυρότερη από την εξουσία. Για παράδειγμα το πειθαρχικό συμβούλιο (εξουσία) δεν μπορεί να επιβάλλει ποινή σε συνδικαλιστή (δύναμη)...

*Είναι αυτό που μάθαμε στον Πόλεμο των Άστρων: may the force be with you! Και οι ανταμοιβές;*

Η σωστή χρήση τους είναι ένα εξαιρετικό εργαλείο διοίκησης, το οποίο ταυτόχρονα αλλάζει και τον βαθμό που συμμετέχει, άρα και τον τρόπο που εργάζεται το προσωπικό. Αλλά, άσε να το συζητήσουμε όταν μιλήσουμε για Ηγεσία. Ας δούμε τώρα ένα πίνακα με τους κλασικούς τρόπους διοίκησης:

<sup>3</sup> Βλ. *Τα εργαλεία εστίασης στο στόχο μας*, Τετράδιο 7.

**Καταναγκαστική, αυταρχική (Coercive)** με φυσική επιβολή, υπερβολή εξουσίας και προσωπικής δύναμης, συνήθως με επιβολή τιμωρίας, απόλυσης κλπ. αναγκαία σε καταστάσεις ανάγκης, χωρίς διέξοδο, όπως στις στρατιωτικές επιχειρήσεις.

**Ωφελιμιστική (Utilitarian)** με βάση την εξουσία που προκύπτει από την ύπαρξη της ιεραρχίας και από την νομική θεσμοθέτησή της. Χρησιμοποιεί για την επιβολή της κυρίως τις οικονομικές ανταμοιβές, όπως στις περισσότερες επιχειρήσεις, στο δημόσιο και στο στρατό κατά την διάρκεια της ειρήνης.

**Κανονιστική (Normative).** Η εξουσία επιβάλλεται με βάση το χάρισμα ή την εμπειρία και οι αμοιβές ορίζονται με τη λογική του μέλους, αλλά και της αποδοχής (status) που απολαμβάνει ο εργαζόμενος (Νοσοκομεία, Πανεπιστήμια, επαγγελματικές Ομάδες). Δημιουργούνται νόρμες, άγραφοι κανόνες διοίκησης που αντικατοπτρίζουν αυτή την λογική και αποδοχή. Είναι κατά συνθήκη στηριγμένη στην κουλτούρα της Ολικής Ποιότητας και στις Διαδικασίες. Μικρές ομάδες με ηγεσία που εναλλάσσεται μεταξύ των μελών, ανάλογα με το πρόβλημα και την κατάσταση. Σε πολλές επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας, η διοίκηση αυτής της μορφής είναι η πιο αποτελεσματική.

Αντίστοιχα και ανάλογα με την συμμετοχή των εργαζομένων έχουμε τις εξής βαθμίδες δέσμευσής του (commitment):

**Εχθρική** στην οποία δεν διακρίνω καμιά δέσμευση – συμπάθεια. Εργάζονται (δουλεύουν) όσο αναγκάζονται.

**Υπολογιστική (Calculative)** υπηρετούν την θέση μόνο για το συμφέρον τους. Το βασικό τους πιστεύω είναι: κάνω μόνο όσα με πληρώνουν.

**Ηθική (Moral)** είναι η περίπτωση που ο εργαζόμενος εκτιμά και αναγνωρίζει τι κάνει η επιχείρηση. Το βασικό τους πιστεύω είναι: Εργάζομαι γιατί πιστεύω σ' αυτό που κάνουμε.

*Λορέντζο, αντιλαμβάνομαι ότι αυτοί οι τρόποι συμπεριφοράς από την πλευρά του μάνατζμεντ και του εργαζόμενου είναι αλληλεξαρτώμενοι και συνήθως η συμπεριφορά του εργαζόμενου εξαρτάται από αυτή του προϊσταμένου του. Η μέθοδος διοίκησης αλλά και ο τρόπος απόκρισης του προσωπικού, θεωρητικά θα πρέπει να ακολουθούν, την διαγώνιο του επόμενου πίνακα.*

	Καταναγκαστική	Ωφελιμιστική	Κανονιστική
Εχθρική	***		
Υπολογιστική		***	
Ηθική			***

Κοίτα τώρα ποιος ασχολείται με θεωρίες! Θεωρητικά έχεις δίκαιο, αλλά όχι πάντα. Για παράδειγμα, στην περίπτωση των δημοσίων υπαλλήλων (μη με πεις προκατειλημμένο), σε εξαιρετικά μεγάλο ποσοστό, η συμπεριφορά τους κυμαίνεται στις δύο πρώτες βαθμίδες, ανεξάρτητα από τον τρόπο διοίκησης. Ειδικά αν τολμήσει κάποιος επικεφαλής να χρησιμοποιήσει τον τρίτο τρόπο διοίκησης, προκαλείται το χάος! Βέβαια στη τρίτη βαθμίδα θα βρεις, ευτυχώς, την πλειοψηφία των δασκάλων και των παρόχων υγείας.

*Είσαι πράγματι προκατειλημμένος!*

Γιάννη το θέμα είναι ότι και σε πολλές ιδιωτικές επιχειρήσεις, σε πολλές ομάδες εργαζομένων που συμβάλουν στην εξυπηρέτηση του πελάτη, συμπεριφερόμαστε με τις 2 πρώτες λογικές εξουσίας και διοίκησης και αποξενώνουμε το προσωπικό μας. Απαιτούμε να έχουν συγκεκριμένες ικανότητες και επιβάλλουμε την παρακολούθηση εγχειριδίων αυστηρών οδηγιών. Αν ο εργαζόμενος δεν μπορεί να ξεδιπλώσει τις ικανότητές του και αισθάνεται εγκλωβισμένος σε γενικές και απόλυτες οδηγίες, πώς θα πείσει τον πελάτη; Πρέπει να ελέγχουμε σε ποιο τετραγωνάκι βρισκόμαστε και να αποφασίζουμε αν πρέπει να μετακινηθούμε. Η απόφαση θα στηριχθεί στο είδος της εργασίας, στον στόχο, στην ποιότητα των εργαζομένων, αλλά και στις διοικητικές μας ικανότητες. Μπορεί σε μια καινούρια θέση με την αβεβαιότητα που έχουμε, να ξεκινάμε από αριστερά και όσο διαπιστώνουμε την δυνατότητα των εργαζομένων να βελτιώσουν την απόκρισή τους προς τα κάτω, να κινηθούμε και εμείς προς τα δεξιά. Πώς μπορεί να γίνει κάτι τέτοιο; Δείχνοντας καθημερινά, με το παράδειγμά μας, ότι ακολουθούμε τη Μέθοδο Διοίκησης που περιγράφουν τα δεξιά κουτάκια και εκπαιδεύοντας τους εργαζόμενους να παίρνουν πρωτοβουλίες και να συμμετέχουν στο καθημερινό τρέξιμο, με συγκεκριμένη διεργασία.

## Η Διοίκηση των ανθρώπων

*Λορέντζο, δεν μπορώ να πω ότι έχω πολλές ενδείξεις από Κανονιστική Διοίκηση. Ίσως γιατί όπως συζητήσαμε στην αρχή είμαι μεγαλωμένος στις τάξεις της παραγωγής και όχι των υπηρεσιών.*

Σε απόλυτη μορφή όχι, αλλά σε πάρα πολλές επιχειρήσεις, ειδικά αυτές που μακροημερεύουν αποτελεί τη βάση στην οποία στηρίζεται όλο το οικοδόμημα της διοίκησης. Ακόμη και σε αυτές, υπάρχουν πολλοί θύλακες αυταρχικής συμπεριφοράς.

*Ο αυταρχισμός αυτός κατατρέχει όλους τους διοικούντες, σε κάθε κλιμάκιο της ιεραρχίας, και από τον οποίο δεν ξεφεύγεις εύκολα. Αλήθεια πού οφείλεται; Και μη μου πεις ότι δεν καταλαβαίνουν ότι σε τελευταία ανάλυση είναι αναποτελεσματικός;*

Αυτός ο τρόπος διοίκησης, έχεις δίκαιο, δεν είναι αποτελεσματικός μακροπρόθεσμα. Δεν ξέρω ψυχολογία, για να στο αναλύσω επιστημονικά. Μπορώ όμως να σου αναφέρω μερικές πρακτικές καταστάσεις, οι περισσότερες από αυτές μάλιστα, σχεδόν πάντα, δρουν ταυτόχρονα και έχουμε αυτό που το αποκαλώ **το σύνδρομο του αρχιλοχία**:

- Η μη πίστη στην αξία της διαφορετικότητας (όσοι δεν σκέπτονται σαν εμένα είναι άχρηστοι)
- Η έλλειψη της εμπιστοσύνης στις ικανότητές σου που αντίστοιχα σε οδηγεί στον συγκεντρωτισμό,
- Η άγνοια (ή μη ύπαρξη εμπειρίας) της διαδικασίας ανάθεσης και ελέγχου,
- Ο φόβος από την αίσθηση ότι κάποιιοι από τους υφιστάμενους ξέρουν περισσότερα και άρα διαθέτουν την δύναμη,
- Η ασάφεια στις οργανωτικές δομές, πχ τα «θολά» καθήκοντα και οι μη σωστά σχεδιασμένες διεργασίες
- Ο αυταρχικός τρόπος των ανωτέρων, ή και των συναδέλφων προϊσταμένων στα άλλα τμήματα. Κάποιες φορές το σύνδρομο ξεκινά από ένα τμήμα που πήγε για κάποιους λόγους βραχυπρόθεσμα καλά, ενώ η διοίκηση ήταν αυταρχική, και απλώνεται σε όλη την επιχείρηση σαν επιδημία. Μόνον ο αρχηγός μπορεί να σταματήσει έναν τέτοιο κατήφορο.

*Λορέντζο είναι τελικά ένας φαύλος κύκλος και δεν ξεφεύγεις εύκολα. Βραχυπρόθεσμα και σε*

καταστάσεις ανάγκης, αποδίδει, αλλά τελικά, όλες οι περιπτώσεις γίνονται καταστάσεις ανάγκης και είσαι αναγκασμένος να φοράς το καπέλο του αρχιλοχία συνέχεια.

Μη ξεχνάς ότι έχει σχέση και με τη Συνέπεια. Φερόμαστε μόνιμα με σταθερό τρόπο, νιώθουμε ότι είμαστε συνεπείς, όμως, τελικά, είμαστε ασυνεπείς προς τους Στόχους μας και τις Αξίες της επιχείρησης.

*Για πολλούς αυτός που διοικεί με αυτόν τον τρόπο είναι και ο ηγέτης. Ο άγριος, ο Τζένκινς Χαν.*

Γιάννη, πρέπει κάποια στιγμή να μιλήσουμε και για Ηγεσία. Εδώ δεν μιλάμε για πολέμους, σφαγές και κατακτήσεις, μιλάμε για επιχειρήσεις με μακρόχρονη προοπτική κέρδους. **Το σύνδρομο του αρχιλοχία είναι μια φάκα και συνήθως πέφτουν σ' αυτή οι λιγότερο ικανοί στη δουλειά και στην διοίκηση.** Σκληροί δουλευτές που έγιναν προϊστάμενοι χωρίς καμία εκπαίδευση και βοήθεια στον τρόπο διοίκησης και οι οποίοι αισθάνονται ανασφαλείς. Όσο λιγότερο ασφαλής αισθάνεσαι, τόσο περισσότερο σκληρά και αυταρχικά φέρεσαι προς τους υφισταμένους σου.

*Αναπολώντας διάφορες περιπτώσεις παλαιών προϊσταμένων μου, διαπιστώνω ότι αυτά που λες έχουν ισχυρή δόση αλήθειας. Θα συμπλήρωνα μάλιστα ότι αυτοί οι τύποι φέρονται υποτακτικά, πολλές φορές δουλικά προς τους ανωτέρους τους.*

Να φοβάστε τους πολύ υποτακτικούς. Τις περισσότερες φορές προσπαθούν με την συμπεριφορά τους να αποκτήσουν την εύνοιά σου, κάτι που δεν μπορούν να κάνουν με τις τεχνικές και διοικητικές τους ικανότητες. Και να θυμάσαι:

**Όταν συμπεριφέρεσαι με ένα τρόπο και δεν παίρνεις την απόκριση που επιθυμείς και συνεχίζεις να συμπεριφέρεσαι με τον ίδιο τρόπο αλλά με μεγαλύτερη ένταση, το πιθανότερο είναι να εισπράξεις την ίδια απόκριση αλλά με μεγαλύτερη ένταση. Άρα μάλλον αξίζει τον κόπο να αλλάξεις τον τρόπο, αντί να κουράζεσαι χωρίς αποτέλεσμα.**

*Το ξαναείπαμε αυτό, αλλά δεν πειράζει. Λογικό είναι να αρχίσεις να ξεχνάς! Άλλωστε είπαμε πως σε τελευταία ανάλυση η διοίκηση είναι κατά κάποιο τρόπο μια διεργασία. Αν δεν αλλάξει κάποια εισροή ή ελέγχουσα εισροή, πώς θα αλλάξει η εκροή;*

Πολύ σωστό Γιάννη. Το γεγονός ότι η Διοίκηση συνδυάζει Επιστήμη και Τέχνη δίνει την εντύπωση στον πολύ κόσμο ότι το ταλέντο, είναι αρκετό εφόδιο για να υποκαταστήσει κάθε έλλειψη Διοικητικής Γνώσης και Ηγετικής Ικανότητας.

*Τώρα ένα βασικό θέμα: **τι σχέση έχει με τη διοίκηση των ανθρώπων το τμήμα Διοίκησης Προσωπικού** που υπάρχει σε πολλές εταιρείες;*

**Δεν διοικεί. Τελεία και παύλα.** Πολλές εταιρείες πιστεύουν ότι λύνουν το πρόβλημα της διοίκησης του προσωπικού, έχοντας τμήμα προσωπικού, συγνώμη τώρα το λένε «έιτς αρ». Το τμήμα προσωπικού είναι επιτελικό και φροντίζει για έναν ενιαίο τρόπο διοίκησης και συμπεριφοράς προς το προσωπικό, αλλά δεν διοικεί το προσωπικό. Παρακολουθεί την αγορά εργασίας και την νομοθεσία, την ανάγκη για εκπαίδευση του προσωπικού στις νέες ικανότητες, την εφαρμογή των αξιών και των αρχών της επιχείρησης σε σχέση με τη στρατηγική της. Κρατά τα στοιχεία των αμοιβών, των εισφορών, των αδειών, φροντίζει για τις σωστές παροχές, εισηγείται **ενιαίο, εφικτό και ισόρροπο** τρόπο αξιολόγησης και αμοιβών και βοηθά τα παραγωγικά τμήματα στην γραφειοκρατία των προσλήψεων και απολύσεων. Δεν προσλαμβάνει, δεν απολύει, δεν αμείβει, δεν προάγει...



*Μου άρεσε η χρήση των λέξεων εφικτός - ισόρροπος και όχι δίκαιος.*

Δίκαια Αξιολόγηση είναι ο στόχος μας, αλλά ποτέ δεν μπορεί να αναφέρεται για τις αξίες και για τα πιστεύω όλων.

*Όμως Λορέντζο, σε μεγάλες εταιρίες όταν θέλεις δάνειο, άδεια ίσως και αύξηση πας στο Γραφείο Προσωπικού και συζητάς το αίτημά σου. Στις «καλές» εταιρίες ο Προσωπάρχης μπορεί, ίσως, να πάρει και τον Προϊστάμενό σου να τον συμβουλευθεί... Αντιλαμβάνομαι ότι το σωστό είναι ο Προϊστάμενος να χειρίζεται τις ανθρώπινες σχέσεις με τον κάθε εργαζόμενο. Αυτός ακούει, αυτός ξέρει, αυτός κρίνει, αυτός αμείβει και αυτός εισηγείται στο Γραφείο Προσωπικού να ικανοποιηθεί το αίτημα, το οποίο κανονίζει τα γραφειοκρατικά και την τήρηση των νόμων και των πολιτικών της εταιρίας.*

Ακριβώς. Διοικεί ο κάθε επικεφαλής μιας μικρής ή μεγάλης ομάδας, ο κάθε προϊστάμενος τμήματος, ο κάθε διευθυντής, αυτός που ονομάζουμε σε σωστά Ελληνικά: Μάνατζερ. Στην οργάνωση δεν υπάρχουν λύσεις που στηρίζονται στο συναίσθημα του στυλ: Είσαι καλό παιδί, πάρε μια άδεια. Στην οργάνωση τα πάντα έχουν στηθεί για την εκπλήρωση ενός στόχου με ορθολογικό τρόπο. Σε ό,τι δίνεις, περιμένεις κάτι για αντάλλαγμα. Εσύ ξέρεις τι δίνεις και όταν δίνεις διαπραγματεύεσαι και τι θα πάρεις. Σου δίνω άδεια, εσύ τι θα μου δώσεις; Τις περισσότερες φορές αυτές οι διαπραγματεύσεις γίνονται χωρίς λόγια. Είναι ουσιαστικά αυτό το «δούναι και λαβείν» που συζητήσαμε στην αρχή, για τον Παράγοντα Δικαιοσύνης. Στο κάτω - κάτω πρέπει όλοι να καταλάβουν ότι τίποτε δεν δίνεται δωρεάν. Κάθε πράξη έχει την αξία της, με τον ίδιο τρόπο που και εγώ πληρώνω την αξία της εργασίας σας (όχι της δουλειάς σας!).

### **Διοίκηση είναι:**

*Συμπερασματικά Λορέντζο, τι είναι Διοίκηση;*

**Είναι οι ενέργειες που κάνει ο Προϊστάμενος για να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα, με τη συνεργασία άλλων ανθρώπων.** Αυτόν τον ορισμό έμαθα από τον δάσκαλό μου τον Ν. Εμπέογλου και αυτόν ακολουθώ. Είναι ένας απλός ορισμός που αποσαφηνίζει ορισμένα σημεία-κλειδιά:

- Η Διοίκηση είναι ένα σύνολο από ενέργειες και όχι μια στατική κατάσταση.
- Υπεισέρχεται η έννοια των επιθυμητών αποτελεσμάτων ή στόχων.
- Τίθεται ανάγλυφα ή έννοια της συνεργασίας.
- Ο Προϊστάμενος επιτυγχάνει αποτελέσματα μέσα από την εργασία άλλων κι όχι από τη δική του. Ο ίδιος δεν εκτελεί.

*Απλός ορισμός, αλλά και πολύ σημαντικός. Πόσο έχουν γίνει αυτά τα σημεία, κοινή συνείδηση από όλους; Είναι ένα μεγάλο ερώτημα.*

Γιάννη φοβάμαι ότι στον τόπο μας ασχολούμαστε με έννοιες βαρύγδουπες και του συρμού και αγνοούμε πράγματα απλά αλλά εξαιρετικά σημαντικά. Τα ακόλουθα πορίσματα απορρέουν από αυτόν τον ορισμό και τον συμπληρώνουν κατά κάποιο τρόπο:

- Ο κάθε διοικών, μπορεί από τη μια μεριά να επιτυγχάνει αποτελέσματα με την εργασία άλλων, όμως παραμένει υπόλογος και υπεύθυνος για οτιδήποτε δεν πάει καλά. Δεν δικαιούται, όντας προϊστάμενος να προβάλλει τη δικαιολογία ότι οι άλλοι δεν απέδωσαν τα αναμενόμενα. Είναι δικιά του ευθύνη να τα εξασφαλίσει.

- Ο μάνατζερ δικαιούται αναγνώριση και «μπράβο», όταν οι υφιστάμενοί του, οι συνεργάτες του, επιδειξουν εξαιρετικό ζήλο και επιτύχουν καλά αποτελέσματα.
- Οι υφιστάμενοι πρέπει να μάθουν να αναγνωρίζουν την ιδιομορφία του ρόλου του προϊσταμένου τους και κυρίως να αποδέχονται ότι εκείνος παραμένει υπεύθυνος για οποιαδήποτε ενέργεια κάνουν οι ίδιοι.

*Λορέντζο, βρήκα στις σημειώσεις μου από το Πολυτεχνείο και τον παρακάτω πίνακα:*

#### **ΤΟ ΜΥΣΤΙΚΟ ΤΗΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΕΡ**

Μπορούμε να επιτύχουμε Αποτελέσματα με τη Συνεργασία άλλων ανθρώπων:

Διευκρινίζοντάς τους ποιο είναι ακριβώς το περιεχόμενο της θέσης τους (**περιγραφή Καθηκόντων, Οργάνωση**)

Εξηγώντας τους τι πρέπει να κάνουν (**Καθορισμός Στόχων**)

Συμφωνώντας μαζί τους πόσο καλά πρέπει να το κάνουν (**Πρότυπα Απόδοσης**)

Δίνοντάς τους επαρκή καθοδήγηση και βοήθεια (**Επίβλεψη**)

Ελέγχοντας τα αποτελέσματα (**Αξιολόγηση Απόδοσης**)

Παρέχοντας τους πληροφορίες για την απόδοσή τους (**Αναγνώριση, Έπαινος, Επίπληξη**)

Αποφασίζοντας μαζί τους διορθωτικά μέτρα (**Ανάπτυξη**)

Μπράβο Γιάννη. Θα τον αξιοποιήσουμε μόλις μας δοθεί η ευκαιρία να μιλήσουμε για ηγετική συμπεριφορά. Πάμε τώρα για ύπνο, γιατί αύριο έχουμε πρωινό ξεκίνημα.

*Δεν καταλαβαίνω γιατί μιλάς για Ηγετική Συμπεριφορά και όχι για Ηγεσία. Αλλά τέλος πάντων, πάμε τώρα για ύπνο. Καληνύχτα!*

Καληνύχτα!



## Έννοιες

Η αξία της διαφορετικότητας

Οι καλές ανθρώπινες σχέσεις είναι βασικός παράγοντας υγιεινής

Βασικές προϋποθέσεις των καλών ανθρωπίνων σχέσεων: Εμπιστοσύνη, Ανοικτή και Ειλικρινής  
Επικοινωνία, Ενσυναίσθηση, Αναγνώριση Αναγκών και Ικανοποίηση του Κοινού Συμφέροντος

Ενσυναίσθηση

Ο Παράγοντας Δικαιοσύνης

Διοικητικές Λειτουργίες: Προγραμματισμός - Οργάνωση - Διεύθυνση – Έλεγχος - Αξιολόγηση

Εξουσία κα Δύναμη

Τρόποι Διοίκησης: Καταναγκαστική, Χρηστική, Κανονιστική

Συμμετοχή των εργαζομένων: Εχθρική, Υπολογιστική, Ηθική

Διοίκηση είναι οι ενέργειες που κάνει ο Προϊστάμενος για να επιτύχει τα Επιθυμητά Αποτελέσματα, με τη Συνεργασία άλλων ανθρώπων

## Εμπειρίες

Αποδέχομαι το δικαίωμά σου να εκφράζεις την γνώμη σου, την ακούω, την επεξεργάζομαι, αλλά αυτό δεν σημαίνει ότι και την παραδέχομαι.

Εμπειρία δεν είναι το τι συμβαίνει σε κάποιον, αλλά τι κάνει αυτός με αυτό που του συμβαίνει.

Μέθοδος Διοίκησης είναι αυτή των λειτουργιών, μιας και η διοίκηση είναι ουσιαστικά μια διεργασία.

Ισχύει και για τον έλεγχο η λογική του Pareto: ανάθεσε τα βασικά και έλεγξε το 20% που θα φέρει το 80% του αποτελέσματος.

Το σύνδρομο του αρχιλοχία είναι μια φάκα και συνήθως πέφτουν σ' αυτή οι λιγότερο ικανοί στη δουλειά και την διοίκηση.

Το τμήμα Διοίκησης Προσωπικού δεν διοικεί.

## Προτεινόμενα βιβλία και κείμενα

Williams Kate, Johnson Bob, *Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ*, Κριτική, 2005.

Μπουραντάς Δ., *Μάνατζμεντ*, Μπένου, 2002.

Κονταράτου Α., *Η τέχνη της διοίκησης επιχειρήσεων*, ΕΛΚΕΠΑ, 1992.

Goleman D., *Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας*, Ελληνικά Γράμματα, 1999.

<http://www.enallaktikos.gr/ar18943el-i-dynami-tis-ensynaisthisis-animation.html>