

ΟΛΓΑ ΕΠΙΤΡΟΠΑΚΗ
ΚΥΡΙΑΚΟΣ ΚΥΡΙΑΚΟΠΟΥΛΟΣ
ΣΤΕΦΑΝΟΣ ΖΑΡΚΟΣ
(Επιμέλεια)

ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΣΕ ΚΑΙΡΟΥΣ ΚΡΙΣΗΣ

ΠΡΟΛΟΓΙΚΑ ΣΗΜΕΙΩΜΑΤΑ
ΑΛΕΞΗΣ ΠΑΠΑΧΕΛΑΣ
ΧΑΡΙΔΗΜΟΣ Κ. ΤΣΟΥΚΑΣ
ΝΙΚΟΛΑΟΣ Γ. ΤΡΑΥΛΟΣ

ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΚΑΣΤΑΝΙΩΤΗ

© Copyright Όλγα Επιτροπάκη, Κυριάκος Κυριακόπουλος, Στέφανος Ζάρκος –
Εκδόσεις Καστανιώτη Α.Ε., Αθήνα 2011

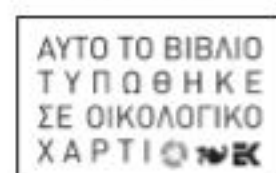
Έτος 1ης έκδοσης: 2011

Απαγορεύεται η αναδημοσίευση ή αναπαραγωγή του παρόντος έργου στο σύνολό του ή τμημάτων του με οποιονδήποτε τρόπο, καθώς και η μετάφραση ή διασκευή του ή εκμετάλλευσή του με οποιονδήποτε τρόπο αναπαραγωγής έργου λόγου ή τέχνης, σύμφωνα με τις διατάξεις του ν. 2121/1993 και της Διεθνούς Σύμβασης Βέρνης-Παρισιού, που κυρώθηκε με το ν. 100/1975. Επίσης απαγορεύεται η αναπαραγωγή της στοιχειοθεσίας, σελιδοποίησης, εξωφύλλου και γενικότερα της όλης αισθητικής εμφάνισης του βιβλίου, με φωτοτυπικές, ηλεκτρονικές ή οποιεσδήποτε άλλες μεθόδους, σύμφωνα με το άρθρο 51 του ν. 2121/1993.

ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΚΑΣΤΑΝΙΩΤΗ Α.Ε.
Ζαλόγγου 11, 106 78 Αθήνα
☎ 210-330.12.08 – 210-330.13.27 FAX: 210-384.24.31
e-mail: info@kastaniotis.com

www.kastaniotis.com

ISBN 978-960-03-5379-2



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΙΚΑ ΣΗΜΕΙΩΜΑΤΑ

Αλέξης Παπαχελάς	11
Χαρίδημος Κ. Τσούκας	13
Νικόλαος Γ. Τραυλός	19

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Όλγα Επιτροπάκη, Κυριάκος Κυριακόπουλος, Στέφανος Ζάρκος	21
---	----

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

Η ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΣΚΟΠΙΑ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Από την παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση στην ελληνική δημο- σιονομική κρίση: Αίτια, επιπτώσεις και τρόποι αντιμετώπισης	43
<i>Χρήστος Καμπόλης και Νικόλαος Γ. Τραυλός</i>	

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Κεφάλαια Επιχειρηματικών Συμμετοχών – Εξαγορές με Δανεισμό (ΚΕΣ – ΕΔ): Ο χρηματοοικονομικός καπιταλισμός ως η βασική αιτία της οικονομικής κρίσης	54
<i>Richard P. Nielsen</i>	

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Η... «έκπληξη» της οικονομικής κρίσης και ο ρόλος της λογιστικής	62
<i>Γιώτα Πάστρα</i>	

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Η επίδραση της οικονομικής κρίσης στη χρηματοοικονομική διαχεί- ριση των επιχειρήσεων	74
<i>Στέφανος Ζάρκος</i>	

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Ο τραπεζικός δανεισμός δεν είναι πανάκεια για την επιβίωση των μι- κρών επιχειρήσεων στη χώρα μας	85
<i>Ανδρέας Αθανασόπουλος</i>	

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

- Οι επιπτώσεις της χρηματοοικονομικής κρίσης στις συντάξεις 98
Νικόλαος Τεσσαρομάτης

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

- Η επίδραση της οικονομικής κρίσης στις διεθνείς ναυτιλιακές αγο-
 ρές 105
Ηλίας Βισβίκης

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

- Δημιουργική ηγεσία και προσαρμοστική ευελιξία σε δύσκολους και-
 ρούς 117
Χαράλαμπος Μαινεμελής

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

- Κρίση ηγεσίας και ηγεσία κρίσεων: Ο ρόλος της αυθεντικής ηγεσίας
 και του θετικού ψυχολογικού κεφαλαίου 127
Όλγα Επιτροπάκη

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

- Η έξοδος από την οικονομική κρίση και η «λύση» των απολύσεων 137
Διονύσης Διονυσίου

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11

- Διαχείριση γνώσης στην περίοδο της οικονομικής κρίσης 149
Ευαγγελία Μπαραλού

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12

- Συμβουλευτική καθοδήγηση (coaching) για παρακίνηση και ανάπτυ-
 ξη εργαζομένων 159
Richard E. Boyatzis, Melvin Smith και Ellen Van Oosten

ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ, ΚΥΡΙΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ
ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 13

- Η στρατηγική διαχείρισης της κρίσης: Ξεπερνώντας τον τεύλορισμό 167
Κώστας Αξαρλόγλου και Alexander Paufler

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 14

Επιχειρήσεις αντιμέτωπες με τις αδυναμίες τους: Μερικά εργαλεία για τολμηρή ανασυγκρότηση 178

Νικόλαος Μυλωνόπουλος

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 15

Οικογενειακή επιχείρηση και οικονομική κρίση: Ένας πολυσύνθετος γρίφος 189

Sarah Drakopoulou-Dodd και Αλέξης Κομσέλης

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 16

Οι δυναμικές ικανότητες δεν είναι επίκαιρες μόνο σε καιρό κρίσης 203

Βασίλης Θεοχαράκης

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 17

Πολιτική ανταγωνισμού σε περιόδους οικονομικής κρίσης 210

Ιωάννης Κόκκορης

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 18

Το μάρκετινγκ σε περιόδους οικονομικής κρίσης 220

Δημήτριος Βακρατσάς

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 19

Πώς να ολοκληρώσετε με επιτυχία μια εκπρωτική προωθητική ενέργεια 231

Μιχάλης Τσίρος

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 20

Η ευκαιρία της κρίσης: Είστε έτοιμοι για στρατηγική ευελιξία; 243

Κυριάκος Κυριακόπουλος

ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΗΜΕΙΩΜΑΤΑ ΣΥΓΓΡΑΦΕΩΝ 255

ΓΙΑ ΝΑ ΞΕΠΕΡΑΣΟΥΜΕ ΤΗΝ ΚΡΙΣΗ, ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΤΗΝ ΚΑΤΑΛΑΒΟΥΜΕ

ΗΤΑΝ ΜΑΪΟΣ ΤΟΥ 2009 όταν ξεκινήσαμε με το ALBA Graduate Business School τη δημοσίευση στην *Καθημερινή* μιας σειράς άρθρων με θέμα το «Μάνατζμεντ σε καιρούς κρίσης». Η κατάρρευση της Lehman Brothers, τον Σεπτέμβριο του 2008, ήταν ακόμα νωπή στις μνήμες όλων και η δεινή οικονομική κρίση ταλάνιζε το παγκόσμιο χρηματοπιστωτικό σύστημα. Φράσεις όπως «τοξικά ομόλογα» είχαν μπει στο λεξιλόγιό μας και τα ερωτηματικά για τις επιπτώσεις της παγκόσμιας κρίσης στον ελληνικό επιχειρηματικό κόσμο ήταν πολλά. Τότε, λοιπόν, ο στόχος της σειράς άρθρων «Το Μάνατζμεντ σε καιρούς κρίσης» ήταν να δώσει εύληπτες απαντήσεις για τα αίτια και τις πιθανές συνέπειες της παγκόσμιας χρηματοοικονομικής κρίσης, να προβληματίσει τους έλληνες επιχειρηματίες και μάνατζερ, να αμφισβητήσει τυχόν δυσλειτουργικές πρακτικές μάνατζμεντ και ίσως να διαβλέψει την πιθανή επόμενη μέρα για τις ελληνικές επιχειρήσεις.

Οι κατοπινές δραματικές εξελίξεις στη χώρα μας ξεπέρασαν κάθε φαντασία. Σενάρια που τότε φάνταζαν εφιαλτικά και απίθανα, υπό το πρίσμα της σημερινής πραγματικότητας θα κρίνονταν μάλλον αισιόδοξα. Η χώρα βιώνει μία από τις μεγαλύτερες κρίσεις στην ιστορία της: κρίση όχι μόνο οικονομική, αλλά και βαθύτατα πολιτική, κοινωνική, αξιακή. Οι επιπτώσεις στο χώρο της εργασίας και των επιχειρήσεων είναι πολλές και δραματικές. Η ανεργία έχει φτάσει σε πρωτοφανή επίπεδα, μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων βάζουν λουκέτο αδυνατώντας να αποπληρώσουν τα χρέη τους, άλλες ενώνουν τις δυνάμεις τους και συγχωνεύονται προκειμένου να αυξήσουν τις πιθανότητες επιβίωσής τους. Η αγορά «αργοπεθαίνει» καθώς η αγοραστική δύναμη των ελληνικών νοικοκυριών έχει συρρικνωθεί υπό το βάρος των συνεχών φόρων, των μειώσεων μισθών και συντάξεων, και η ύφεση βαθαίνει. Τα μοντέλα οργάνωσης και ηγεσίας του πα-

ρελθόντος αποδεικνύονται περίτρανα ανεπαρκή για τις παρούσες συνθήκες.

Μέσα σ' αυτό το βαρύ κλίμα, και με τα σενάρια χρεοκοπίας της χώρας να είναι πλέον ορατά στον ορίζοντα, η ανάγκη για καινοτόμες προσεγγίσεις και εργαλεία διοίκησης σε καιρούς κρίσης είναι πιο επιτακτική από ποτέ. Γι' αυτό είδα με μεγάλη χαρά την αρχική ιδέα των άρθρων στην *Καθημερινή* για το «Μάνατζμεντ σε καιρούς κρίσης» να μετεξελίσσεται σε ολοκληρωμένο βιβλίο. Τα είκοσι κεφάλαια που θα διαβάσετε πραγματεύονται την ελληνική και παγκόσμια οικονομική κρίση υπό το πρίσμα διαφορετικών γνωστικών αντικειμένων της διοικητικής επιστήμης, αναλύουν αίτια και επιπτώσεις, αλλά δίνουν και πρακτικές συμβουλές για τη διαχείριση καταστάσεων κρίσης. Απευθύνονται σ' ένα ευρύ αναγνωστικό κοινό, σε επιχειρηματίες και διευθυντικά στελέχη, φοιτητές και επιστήμονες, αλλά και δημόσιους λειτουργούς και πολιτικούς που αναζητούν ιδέες για νέες μορφές οργάνωσης και αποτελεσματικής διοίκησης σε περιόδους αλλαγής.

Σας εύχομαι καλή ανάγνωση.

ΑΛΕΞΗΣ ΠΑΠΑΧΕΛΑΣ

Διευθυντής της εφημερίδας *Καθημερινή*

ΜΗ ΣΠΑΤΑΛΑΤΕ ΜΙΑ ΚΡΙΣΗ!

Η ΚΡΙΣΗ ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΝΕΙ ΤΟ ΜΥΑΛΟ. Αν η ρουτίνα παγιώνει λειτουργίες και συνήθειες, πράγμα σημαντικό σε κάθε οργανωμένη συλλογικότητα, η κρίση τις ανατρέπει. Απαιτεί ταχύτητα απόκρισης, εμπνευσμένη στρατηγική και αυτενεργό συλλογικότητα. Και τα τρία είναι δύσκολα.

Η κρίση δεν είναι ένα στιγμιαίο φαινόμενο, όπως μια έκρηξη. Συνήθως υπάρχουν πρώιμα προειδοποιητικά σημάδια, αναπτύσσεται με την πάροδο του χρόνου, τα αποτελέσματά της, τελικά, κορυφώνονται. Η κρίση έχει διάρκεια ζωής, αποτελεί μια διαδικασία. Μοιάζει περισσότερο με εξελισσόμενο τυφώνα· δεν αποτελεί απλό συμβάν. Η τρομοκρατική επίθεση κατά των Δίδυμων Πύργων στις 11 Σεπτεμβρίου του 2001, όσο κι αν ήταν πρωτοφανής ως προς τη μέθοδό της, δεν ήταν καινοφανής ως προς το στόχο. Σε αρκετά μικρότερη κλίμακα, με άλλες μεθόδους, συνέβη και στη δεκαετία του 1990. Η παγκόσμια οικονομική κρίση δεν άρχισε με την κατάρρευση της Lehman Brothers το 2008 (η κατάρρευση αυτή ήταν μια σημαντική στιγμή μιας ήδη εξελισσόμενης κρίσης), αλλά με τις πρώτες χρεοκοπίες τραπεζών όπως η Northern Rock και η Bear Sterns. Η ελληνική κρίση δεν ξεκίνησε το 2010 με την υπογραφή του Μνημονίου, αλλά τουλάχιστον από το 2007, όταν καταγράφηκε αξιοσημείωτη επιδείνωση δημοσιονομικών μεγεθών. Οι μεγαπυρκαγιές του 2009, που κατέστρεψαν τεράστιες εκτάσεις σε όλη την Ελλάδα (ιδιαίτερα στην Πελοπόννησο και την Αττική), ήταν σίγουρα απροσδόκητες ως προς την έκτασή τους, αλλά τα ελληνικά βουνά καίγονται κάθε χρόνο. Είχαμε προειδοποιηθεί.¹

Στην ανεπτυγμένη μορφή της, η κρίση, αν επιτρέψουμε στον εαυ-

1. Βλ. Βερέμης, Θ., Καλύβας, Σ., Κουλουμπής, Θ., Παγουλάτος, Γ., Τσούκαλης, Α. & Τσούκας, Χ. (2011). *Η Ανατομία της Κρίσης*, Αθήνα: Σκάι Βιβλίο.

τό μας να τη βιώσει ως υπαρξιακή αγωνία, ενδέχεται να λειτουργήσει απελευθερωτικά. Η υπαρξιακή αγωνία είναι μια εμπειρία σύγχυσης: αισθάνεσαι άστεγος, αποξενωμένος, ταραγμένος. Συγχρόνως, αποκτάς επίγνωση της υπαρκτικότητάς σου, την οποία θεωρούσες δεδομένη, απορροφημένος καθώς ήσουν στις ρουτινώδεις δραστηριότητές σου. Αίφνης, απωθημένα ή νέα ερωτήματα τίθενται: Πώς πρέπει να ζω; Γιατί συμπεριφέρομαι έτσι; Τι νόημα έχουν όλα αυτά; Η υπαρξιακή αγωνία σου δίνει τη δυνατότητα να επανοικειωθείς την ύπαρξή σου, να τη νοηματοδοτήσεις με διαύγεια, να ζήσεις μια πιο αυθεντική ζωή. Όπως δείχνει η ιστορία της τέχνης και της επιστήμης, προσεγγίζουμε την αυθεντικότητα όταν ακολουθούμε με διαύγεια και αποφασιστικότητα μια δυνατότητα που διανοίγεται στην παράδοσή μας. Ο άνθρωπος είναι πάντοτε μόνον αυτό που επέλεξε να είναι, παρατηρεί ο Χάιντεγκερ.² Η αγωνία που επιφέρει μια κρίση, όταν αφεθούμε να τη βιώσουμε ως τέτοια, αποκαλύπτει τις επιλογές που έχουμε ήδη κάνει και μας θυμίζει την ενδεχομενική φύση αυτών των επιλογών – άρα των διαφορετικών επιλογών που θα μπορούσαμε εφεξής να κάνουμε. Η κρίση μάς θυμίζει ότι μπορούμε να υπάρχουμε κι αλλιώς!

Ο φρόνιμος άνθρωπος, βέβαια, δεν περιμένει την πλήρη εκδίπλωση της κρίσης, αλλά πασχίζει να αντιληφθεί τα πρόδρομα σημάδια της, προκειμένου να αναστοχαστεί, να ενεργήσει έγκαιρα και να αλλάξει συμπεριφορά. Χωρίς να εξαλείφεται, μειώνεται έτσι η οδύνη και το κόστος προσαρμογής. Αλλά αυτό προϋποθέτει οξεία αντιληπτικότητα, διανοητική εγρήγορση, ευαισθησία στα δεδομένα της εμπειρίας. Τα πρώιμα προειδοποιητικά σημάδια, αν διαγνωσθούν έγκαιρα, μπορούν να βοηθήσουν τον οργανισμό να οργανωθεί καλύτερα έτσι ώστε να αντεπεξέλθει στην κορύφωση της κρίσης. Τα προκρισιακά συμπτώματα λειτουργούν ως γέφυρα μεταξύ της υπάρχουσας ρουτίνας (και της ασφάλειας που αυτή επιφέρει) και της ανάγκης για αλλαγή (και της αβεβαιότητας που αυτή συνεπάγεται).

Πρώτιστο καθήκον, λοιπόν, των επιχειρηματικών ηγετών είναι να πασχίζουν να διαθέτουν οξυμένη αντιληπτική λειτουργία – οξύδερκεια.³ Να διαβλέπουν τα πρόδρομα σημάδια που, αργότερα,

2. Βλ. Polt, R. (1999). *Heidegger: An Introduction*, London: Routledge, σ. 62-65.

3. Βλ. Tsoukas, H. & Shepherd, J. (2004). «Introduction: Organizations and the future. From forecasting to foresight». Στο Tsoukas, H. & Shepherd, J. (επιμ.), *Managing the Future*, Oxford: Blackwell, σ. 1-18.

ίσως πάρουν τη μορφή χιονοστιβάδας. Να έχουν το σθένος να θέτουν στον εαυτό τους εκείνα τα αναστοχαστικά ερωτήματα που δεν αφορούν μόνο σε πιθανές εξελίξεις, αλλά, κυρίως, στην ετοιμότητα του οργανισμού να τις αντιμετωπίσει. Όσο πιο δύσκολα είναι τα ερωτήματα, τόσο πιο οξυδερκείς θα είναι, πιθανόν, οι απαντήσεις.

Ο κίνδυνος που ελλοχεύει είναι η αυταπάτη. Ακόμα και ευφυείς άνθρωποι αυταπατώνται όταν προσχωρούν άκριτα στη νοοτροπία του συρμού, υπερεκτιμούν τις δυνατότητές τους ή ενδίδουν στον πειρασμό της αυτοεξυπηρετικής αισιοδοξίας. Το 1942, ο στρατιωτικός διοικητής της Σιγκαπούρης, στρατηγός Πέρσιβαλ, αγνόησε συστηματικά όλες τις υποδείξεις να οχυρώσει αμυντικά το ευάλωτο βόρειο τμήμα της Σιγκαπούρης. Αρνήθηκε να πάρει τα σχετικά μέτρα, μέχρι που το νησί έγινε βορά των ιαπώνων εισβολέων. Ο εχθρός ήταν προ των πυλών, αλλά ο στρατηγός θεώρησε δειλία να θωρακίσει αμυντικά την επικράτειά του. Ήταν θύμα της αυταπάτης ότι ήταν πανίσχυρος.

Η κρίση απαιτεί ταχύτητα απόκρισης. Όσοι εξ επαγγέλματος χειρίζονται κρίσεις το ξέρουν καλά. Το 80% των αποφάσεων που παίρνουν οι επιχειρησιακοί αξιωματικοί της πυροσβεστικής το κάνουν μέσα σε ένα λεπτό. Όπως ανακαλύψαμε στη μεγαπυρκαγιά της Αττικής το 2009, η ολιγωρία κοστίζει. Χρειάζεται, όμως, και φαντασία. «Για να είσαι καλός πυροσβέστης, χρειάζεται να έχεις καλές φαντασιώσεις», είπε ένας πυροσβέστης στον μελετητή διαδικασιών λήψης αποφάσεων σε φυσικές συνθήκες Γκάρντ Κλάιν.⁴ Αυτό που εννοούσε είναι το εξής: για έναν αξιωματικό της πυροσβεστικής είναι σημαντικό να μπορεί να φανταστεί πώς ξεκίνησε η φωτιά, πώς θα επεκταθεί, τι θα συμβεί αν κάνει αυτό ή εκείνο. Η ικανότητα διανοητικής προσομοίωσης –να μπορείς να φανταστείς διαφορετικά σενάρια– καθορίζει και την ποιότητα της απόκρισης.

Η κρίση απαιτεί στρατηγική και συστημική σκέψη. Ποιες είναι οι προτεραιότητες; Τι πρέπει να γίνει τώρα και τι αργότερα; Ποιοι είναι οι μακροπρόθεσμοι στόχοι; Πώς εντάσσονται τα μέτρα ταχείας απόδοσης στο ευρύτερο σχέδιο της επιχείρησης; Ποιο είναι το ανταγωνιστικό μας πλεονέκτημα και πώς πλήττεται με τη νέα κατάσταση; Η δυσκολία εδώ είναι να λειτουργεί κανείς μονομερώς: να θεωρήσει, ας πούμε, ότι η περικοπή κόστους είναι αυτό που κυρίως με-

4. Βλ. Klein, G. (1999). *Sources of Power*, Cambridge, USA: The MIT Press, κεφ. 2-3.

τράει, και να αγνοήσει άλλες παραμέτρους εξόχως σημαντικές μεσοπρόθεσμα. Για τον Μαρκ Χαρντ, επικεφαλής της Hewlett-Packard, η φιλοσοφία του είναι και περικοπή κόστους και προώθηση της καινοτομίας, όχι μόνο το ένα ή το άλλο. Αυτό είναι και το δύσκολο.

Τα πιεστικά προβλήματα, όπως π.χ. η μείωση κόστους, απαιτούν γρήγορες απαντήσεις. Αν όμως αυτό συμβεί σπασμωδικά, δίχως σχέδιο, τα οφέλη από τη μείωση του κόστους θα συνοδεύονται από παράπλευρες απώλειες (π.χ. απώλεια αξιών ανθρώπων και συναφών δεξιοτήτων, απώλεια πολύτιμου διανοητικού κεφαλαίου). Είναι σημαντικό η στρατηγική να ιεραρχεί προτεραιότητες, να είναι ευέλικτη, να αντιμετωπίζει τον οργανισμό συστηματικά. Είναι επίσης σημαντικό να σκέφτεται κανείς όχι με τον τρόπο της κλασικής λογικής, αλλά να αντιλαμβάνεται τις αναπόφευκτες αντιφάσεις, τα παράδοξα και τα διλήμματα που δημιουργούνται, κάνοντας επιμέρους κινήσεις, ώστε να μη χάνει την εικόνα του «όλου». Χρειάζεται φαντασία και συνθετική σκέψη.

Η κρίση φέρνει δυσθυμία, συχνά και πανικό. Το ηθικό πέφτει, το νόημα αδυνατίζει, η προοπτική ξεθωριάζει. Ύψιστο μέλημα του ηγέτη είναι να εμψυχώσει τον οργανισμό, να δείξει στους ανθρώπους ότι υπάρχει μέλλον και ότι έχουν θέση σε αυτό. Σε περίοδο κρίσης, ο ηγέτης γίνεται το επίκεντρο της προσοχής όλων. Όχι μόνο για καθοδήγηση, αλλά και για ενθάρρυνση. Η συμπεριφορά του συμβολίζει-ενσαρκώνει προτεραιότητες, δείχνει στους υπόλοιπους τις συλλογικές αξίες.

Ο πρώην δήμαρχος της Νέας Υόρκης Ρούντολφ Τζουλιάνι εξέφρασε, με τη στάση του στη διάρκεια της κρίσης της 11ης Σεπτεμβρίου, το κουράγιο και την αισιοδοξία. Ο Ουίνστον Τσόρτσιλ ταυτίστηκε στο υποσυνείδητό μας με το πρότυπο του ηγέτη ο οποίος εμψυχώνει. Όταν άκουγες τον Τσόρτσιλ τον καιρό του Πολέμου, είχες την αίσθηση ότι σε κυβερνάει κάποιος που έζησε όλη του τη ζωή γι' αυτή τη στιγμή. Δεν σου υποσχόταν βέβαιη νίκη, αλλά «αδρώτα, δάκρυα και αίμα». Ένωθες ότι μπορούσες να τον εμπιστευθείς: ότι οι θυσίες σου θα έπιαναν τόπο. Ο ηγέτης σε καιρό κρίσης δεν εμπνέει αισιοδοξία με την προσποιητά θετική ρητορική του, αλλά με την ωμή ειλικρίνεια και την αταλάντευτη αποφασιστικότητά του. Ο Ρούντολφ Τζουλιάνι, μέσα στο χάος και τον πανικό που κατέλαβε τη Νέα Υόρκη μετά την τρομοκρατική επίθεση κατά των Δίδυμων Πύργων, ενεπλάκη ενεργά στη διαχείριση της κρίσης, πήρε τα ηνία, έλαβε αποφάσεις ενστικτωδώς, καθώς περιόδευε ανάμεσα στα συντρίμια, έ-

δειξε θάρρος. Ο Τζουλιάνι δεν ενέπνευσε τόσο με τη ρητορική του, όσο με τη συνολική παρουσία του.

Μη φανταστείτε ότι ο ηγέτης δεν νιώθει φόβο. Ο Τζουλιάνι αναφέρει⁵ ότι η στιγμή που ένιωσε φόβο ήταν όταν έμαθε ότι ο πατέρας Τζατζ, ιερέας της πυροσβεστικής, ήταν νεκρός. Ο ηγέτης δεν είναι υπεράνθρωπος έτσι ώστε να μη νιώσει φόβο, πανικό και ταραχή (όλα εύλογα συναισθήματα σε καιρό κρίσης), αλλά έχει την ψυχραιμία και τη φρόνηση να επεξεργαστεί τα συναισθήματά του, κι έτσι αυτά, αντί να τον παραλύσουν, να γίνουν εναύσματα για καινοτόμο δράση. Ο ηγέτης που εμψυχώνει και εμπνέει ωθεί τους υφισταμένους του να ταυτιστούν με τον οργανισμό, να επωμιστούν ευθύνες, να αυτενεργήσουν για το καλό του οργανισμού. Η κρίση μπορεί, υπό όρους, να ενισχύσει την πρωτοβουλία, την εφευρετικότητα, τη συλλογικότητα. Ποτέ μη σπαταλάς μια κρίση!

Στο βιβλίο που κρατάτε στα χέρια σας θα βρείτε πλήθος αναλύσεων για όψεις της οικονομικής κρίσης και πώς μπορούν να τη διαχειριστούν οι επιχειρήσεις προς όφελός τους. Δεν θα βρείτε συνταγές επιτυχίας, ούτε βήμα-προς-βήμα οδηγούς διαχείρισης κρίσεων. Αυτή θα ήταν μια απλοϊκή προσέγγιση. Κάθε επιχείρηση λειτουργεί στο δικό της πλαίσιο, με τις δικές της ιδιαιτερότητες, τη δική της ιστορία. Θα βρείτε, όμως, άφθονα εναύσματα γόνιμου προβληματισμού για ποικίλα θέματα: από τη χρηματοοικονομική μέχρι το μάρκετινγκ, τη στρατηγική και τη διαχείριση ανθρώπων.

Τα άρθρα κινούνται σε δύο άξονες: έναν εννοιολογικό κι έναν εμπειρικό. Εννοιολογικά, οι συγγραφείς πραγματεύονται ερωτήματα όπως: Πώς πρέπει να προσεγγίσουμε αυτήν ή εκείνη την όψη της κρίσης; Τι συνάγουμε από τη διεθνή βιβλιογραφία; Τι ερωτήματα πρέπει να θέσουμε; Τι είδους απαντήσεις έχουν δοθεί; Από εμπειρικής απόψεως: Τι κάνουν άλλες εταιρίες που βρέθηκαν σε παρόμοια θέση; Πώς αντιμετώπισαν την κρίση; Με τι αποτελέσματα; Ο σκοπός, φυσικά, δεν είναι να προταθούν έτοιμες λύσεις, αλλά να ενεργοποιηθεί αναλογικά η σκέψη του αναγνώστη: Τι μπορούμε να μάθουμε από τους άλλους; Πώς μπορούμε να ερεθίσουμε τη σκέψη μας;

Αν μερικά άρθρα σάς φανούν «θεωρητικά», η εξήγηση είναι εύκολη: σε περιόδους κρίσης, ο κόσμος παρουσιάζεται μπροστά μας όχι ως ένα δεδομένο πλέγμα δραστηριοτήτων οι οποίες ρουτινωδώς

5. Βλ. Chafets, Z. (2011). «America's mayor wants a job», *Newsweek*, Σεπτέμβριος 12, 2011, σ. 26-29.

(και συνήθως αστόχαστα) μας απορροφούν, αλλά ως αντικείμενο ρητού προβληματισμού. Ότι προηγουμένως προσπερνούσαμε αβασάνιστα, τώρα το συζητάμε, γίνεται αντικείμενο θεωρίας (δηλαδή όρασης και έρευνας). Πώς το συζητάμε όμως; Πώς το θεωρούμε; Τι γλώσσα χρησιμοποιούμε; Θα βρείτε τη δική σας απάντηση συνεχίζοντας την ανάγνωση αυτού του ερεθιστικού βιβλίου...

ΧΑΡΙΔΗΜΟΣ Κ. ΤΣΟΥΚΑΣ

Καθηγητής Στρατηγικής Διοίκησης στην Έδρα
Columbia Ship Management, στο Πανεπιστήμιο Κύπρου,
και καθηγητής Οργανωσιακών Σπουδών στο University of Warwick
(<http://htsoukas.blogspot.com>)

ΜΕ ΙΔΙΑΙΤΕΡΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ παραδίδουμε στο ελληνικό αναγνωστικό κοινό το βιβλίο *Το μάνατζμεντ σε καιρούς κρίσης*, η σύλληψη του οποίου βασίστηκε σε σειρά άρθρων που δημοσιεύτηκαν, σε απλουστευμένη μορφή, στην *Καθημερινή* το 2009.

Η συγγραφή των είκοσι κεφαλαίων του παρόντος βιβλίου έγινε από τους καθηγητές μας (μόνιμους και επισκέπτες) στο ALBA Graduate Business School. Σκοπός της προσπάθειάς μας είναι η διάδοση της σύγχρονης γνώσης σχετικά με τη διοίκηση επιχειρήσεων σε περιόδους κρίσης. Τα κεφάλαια που θα διαβάσετε στηρίζονται στη διεθνή βιβλιογραφία και σχετίζονται με θέματα για τα οποία οι καθηγητές μας έχουν καταθέσει τις επιστημονικές τους απόψεις.

Το ALBA Graduate Business School, όντας ένας μη κρατικός, μη κερδοσκοπικός φορέας παροχής μεταπτυχιακών σπουδών στη διοίκηση επιχειρήσεων, έχει ως ιδιαίτερη αποστολή του τη δημιουργία νέας γνώσης μέσω της διεξαγωγής επιστημονικών ερευνών, οι οποίες δημοσιεύονται στα πλέον έγκυρα διεθνή επιστημονικά περιοδικά. Μέρος αυτής της γνώσης, που αναφέρεται σε επίκαιρα και σχετικά με την ελληνική επιχειρηματικότητα και οικονομία θέματα, διδάσκεται στους φοιτητές μας και διαχέεται στο ευρύτερο κοινωνικό σύνολο μέσω σειράς άρθρων με τη μορφή που παρουσιάζονται και στον ανά χείρας τόμο.

Ο τόμος αυτός συμπληρώνει τον αντίστοιχο *Σύγχρονες τάσεις στο μάνατζμεντ*, που οι συνάδελφοι καθηγητές κύριοι Χαρίδημος Κ. Τσούκας, Βασίλης Θεοχαράκης και Νικόλαος Μυλωνόπουλος επιμελήθηκαν το 2004.

Ευχόμαστε και αυτός ο τόμος να ικανοποιήσει τις πνευματικές σας ανησυχίες και να σας βοηθήσει να κατανοήσετε τα αίτια, τις μορφές, τις συνέπειες και τους τρόπους αντιμετώπισης της μεγαλύτερης οικονομικής κρίσης των τελευταίων εξήντα χρόνων.

ΝΙΚΟΛΑΟΣ Γ. ΤΡΑΥΛΟΣ

Πρύτανης του ALBA Graduate Business School
και κάτοχος της επώνυμης ακαδημαϊκής έδρας
«Καίτη Κυριακοπούλου» στη Χρηματοοικονομική