

ΕΚΔΟΣΕΙΣ "ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ"

ΤΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ



PETER F.
DRUCKER



Περιεχόμενα

<i>Πρόλογος</i>	7
1. Μπορούμε να μάθουμε να είμαστε αποτελεσματικοί	9
2. Γνώρισε το χρόνο σου	31
3. Σε τι μπορώ να συνεισφέρω;	55
4. Πώς να κάνετε παραγωγικές τις δυνάμεις σας	71
5. Πρώτα τα βασικά	97
6. Τα στοιχεία της λήψης αποφάσεων	109
7. Αποτελεσματικές αποφάσεις	135
<i>Συμπέρασμα: Πρέπει να μάθουμε να είμαστε αποτελεσματικοί</i>	155
<i>Ευρετήριο</i>	163

5

Πρώτα τα βασικά

Αν υπάρχει κάποιο ‘μυστικό’ για την αποτελεσματικότητα, αυτό είναι η συγκέντρωση. Τα αποτελεσματικά στελέχη ξεκινούν πρώτα από τα βασικά και ασχολούνται με ένα ζήτημα κάθε φορά.

Η ανάγκη της συγκέντρωσης προκύπτει τόσο από τη φύση της δουλειάς του στελέχους, όσο και από τη φύση του ανθρώπου.

Πολλοί λόγοι που εξηγούν το γιατί θα έπρεπε να είναι ήδη προφανείς:

Οι σημαντικές συνεισφορές που μπορούν να γίνουν είναι πάντοτε πολύ περισσότερες από το χρόνο που είναι διαθέσιμος γι’ αυτές. Όλες οι αναλύσεις για τις συνεισφορές των στελεχών δείχνουν έναν ανησυχητικό πλούτο σημαντικών εργασιών· όλες οι αναλύσεις του χρόνου των στελεχών αποκαλύπτουν μια ενοχλητική στενότητα χρόνου προς διάθεση σε εργασίες που συνεισφέρουν πραγματικά. Όσο καλά και αν προγραμματίσει το χρόνο του ένα στέλεχος, το μεγαλύτερο τμήμα του χρόνου αυτού θα εξακολουθεί να μην του ανήκει. Γι’ αυτό και υπάρχει πάντοτε έλλειμμα χρόνου.

Όσο πιο πολύ προσανατολίζεται ένα στέλεχος στην ανοδική συνεισφορά, τόσο περισσότερο θα χρειάζεται αρκετά μεγάλα και συνεχή χρονικά διαστήματα. Όσο πιο συχνά μετατοπίζει το κέντρο βάρους του και από πολυάσχολος γίνεται αποτελεσματικός, τόσο πιο πολύ θα στρέφεται προς τις μεθοδευμένες προσπάθειες, τις προσπάθειες που χρειάζονται αρκετά μεγάλα χρονικά περιθώρια για να αποφέρουν καρπούς. Αλλά ακόμη και για εκείνη τη μισή ημέρα ή τις δύο εβδομάδες πραγματικά παραγωγικού χρόνου απαιτείται αυτοπειθαρχία και σιδερένια αποφασιστικότητα για να λες ‘Όχι’.

Παρόμοια, όσο πιο πολύ εργάζεται ένα στέλεχος για να κάνει τις δυνάμεις του παραγωγικές, τόσο πιο πολύ θα συνειδητοποιεί την ανάγκη να συγκεντρώνει τις ανθρώπινες δυνάμεις που έχει στη διάθεσή του στις σημαντικές ευκαιρίες. Αυτός είναι ο μόνος τρόπος για να υπάρξουν αποτελέσματα.

Η συγκέντρωση υπαγορεύεται, όμως, και από το γεγονός ότι για τους περισσότερους από μας είναι δύσκολο να κάνουμε καλά ένα πράγμα τη φορά, πόσο μάλλον δύο. Ο άνθρωπος έχει πραγματικά την εκπληκτική ικανότητα να κάνει ένα πλήθος διαφορετικά πράγματα· ο άνθρωπος είναι ‘εργαλείο πολλών χρήσεων’. Ο σωστός, όμως, τρόπος για την παραγωγική χρήση των ποικίλων δυνατοτήτων των ανθρώπων είναι με την αξιοποίηση μεγάλου αριθμού ατομικών

ικανοτήτων σε μια εργασία. Με τη συγκέντρωση όλες οι ικανότητες επικεντρώνονται σε ένα επίτευγμα.

Δικαιολογημένα θεωρούμε το παιχνίδι με τις πολλές μπάλες ταυτόχρονα στον αέρα ως κάτι που μπορούν να κάνουν μόνο οι ταχυδακτυλουργοί των τσίρκων. Αλλά ακόμη και οι ταχυδακτυλουργοί τα καταφέρνουν για καμιά δεκαριά λεπτά. Αν προσπαθήσουν να το κάνουν για περισσότερο χρόνο, σύντομα θα τους πέσουν όλες οι μπάλες.

Οι άνθρωποι, φυσικά, διαφέρουν. Μερικοί αποδίδουν καλύτερα όταν κάνουν δύο πράγματα μαζί και προσφέρουν έτσι στον εαυτό τους τη δυνατότητα εναλλαγής. Αυτό προϋποθέτει ωστόσο, ότι για κάθε μία από τις δύο εργασίες θα αφιερώνουν τον ελάχιστο απαραίτητο χρόνο για να προχωρήσει η δουλειά. Πιστεύω, όμως, ότι είναι πολύ λίγοι αυτοί που μπορούν να έχουν άριστες επιδόσεις σε τρεις σημαντικές ενασχολήσεις ταυτόχρονα.

Φυσικά, υπήρξε και ένας Μότσαρτ. Όπως φαίνεται, μπορούσε να εργάζεται ταυτόχρονα σε πολλές διαφορετικές συνθέσεις, όλες τους αριστουργήματα. Είναι, όμως, η μόνη γνωστή εξαίρεση. Άλλοι παραγωγικοί συνθέτες της πρώτης γραμμής – για παράδειγμα, ο Μπαχ, ο Χέντελ, ο Χάιντν, και ο Βέρντι – συνέθεταν τα έργα τους ένα-ένα. Δεν ξεκινούσαν το επόμενο αν δεν είχαν πρώτα τελειώσει το προηγούμενο ή αν δε σταματούσαν προσωρινά να το δουλεύουν βάζοντάς το στην άκρη. Τα στελέχη δε δικαιολογούνται να νομίζουν ότι είναι το αντίστοιχο ενός Μότσαρτ στο χώρο τους.

Η συγκέντρωση είναι απαραίτητη ακριβώς επειδή τα στελέχη έρχονται αντιμέτωπα με πάρα πολλές εργασίες που ζητούν απαιτητικά να ολοκληρωθούν· κάνοντας ένα πράγμα τη φορά το κάνεις γρήγορα. Όσο πιο πολύ συγκεντρώνεις το χρόνο, τις προσπάθειες, και τους πόρους σου, τόσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός και η ποικιλία των εργασιών που μπορείς, τελικά, να πραγματοποιήσεις.

Κανένα από τα κορυφαία στελέχη των επιχειρήσεων που γνωρίζω δεν πέτυχε τόσα όσο ο πρόεδρος μιας φαρμακευτικής εταιρείας, ο οποίος αποσύρθηκε πρόσφατα. Όταν την ανέλαβε, η εταιρεία ήταν μικρή και λειτουργούσε μόνο μέσα στο εσωτερικό. Έντεκα χρόνια αργότερα, όταν αποσύρθηκε, η εταιρεία ήταν από τις κορυφαίες όλου του κόσμου.

Ο άνθρωπος αυτός ασχολήθηκε τα πρώτα χρόνια αποκλειστικά με τον τομέα της κατεύθυνσης των ερευνών, με τα ερευνητικά προγράμματα, και με το ερευνητικό προσωπικό. Ο οργανισμός ποτέ δεν είχε την πρωτοπορία στην έρευνα· δικαιολογημένα θα του ταίριαζε η έκφραση ‘δεύτερος και καταϊδρωμένος’. Ο νέος διευθυντής δεν ήταν επιστήμονας, αλλά συνειδητοποίησε ότι η εταιρεία έπρεπε να σταματήσει να κάνει με πέντε χρόνια καθυστέρηση αυτό που οι κορυφαίοι του χώρου αξιοποιούσαν ήδη επί πέντε χρόνια. Η εταιρεία έπρεπε να χαράξει τη δική της πορεία. Το αποτέλεσμα ήταν ότι μέσα σε πέντε χρόνια κατάφερε να κερδίσει ηγετική θέση σε δύο νέα σημαντικά πεδία. Ο διευθυντής στράφηκε τότε στη δημιουργία μιας διεθνούς

εταιρείας – πολλά χρόνια μετά την παγκόσμια καθιέρωση ηγετιδών εταιρειών όπως οι παραδοσιακοί ελβετικοί φαρμακευτικοί οίκοι. Μετά από προσεκτική ανάλυση της κατανάλωσης φαρμάκων, συμπέρανε ότι οι κύριοι παράγοντες καθορισμού της φαρμακευτικής ζήτησης είναι από τη μια τα ασφαλιστικά ταμεία και οι ασφαλιστικές εταιρείες που παρέχουν ιατροφαρμακευτική περίθαλψη και από την άλλη οι κρατικές υπηρεσίες υγειονομικής περίθαλψης. Συγχρονίζοντας κατάλληλα την είσοδο της εταιρείας στις αγορές άλλων χωρών, έτσι ώστε να συμπίπτουν με κάποια μεγάλη επέκταση των υπηρεσιών υγείας της χώρας αυτής, κατάφερε να κάνει σπουδαίο ξεκίνημα σε χώρες όπου η εταιρεία του εμφανιζόταν για πρώτη φορά χωρίς να χρειαστεί να διεκδικήσει μερίδια αγοράς από τις καλά εδραιωμένες πολυεθνικές φαρμακευτικές εταιρείες.

Τα τελευταία πέντε χρόνια της θητείας του ο συγκεκριμένος πρόεδρος συγκεντρώθηκε στην επεξεργασία μιας στρατηγικής κατάλληλης για τον τομέα της σύγχρονης περίθαλψης, που – εκείνη την εποχή – έπαιρνε πολύ γρήγορα το χαρακτήρα του ‘κοινωφελούς αγαθού’ και όπου δημόσιοι φορείς, όπως οι κυβερνήσεις, τα μη κερδοσκοπικά νοσοκομεία, και οι ημικρατικές υπηρεσίες (όπως ο Ερυθρός Σταυρός) πλήρωναν τους λογαριασμούς αν και ένα άτομο, ο γιατρός, αποφάσιζε για τη συγκεκριμένη αγορά. Όταν γράφτηκε το βιβλίο ήταν πολύ νωρίς για να κρίνουμε αν θα πετύχει ή όχι η στρατηγική του, που την τελειοποίησε μόλις το 1965, λίγο προτού αποσυρθεί. Από όσα γνωρίζω, πάντως, είναι η μοναδική από τις μεγάλες φαρμακευτικές εταιρείες που διανοήθηκε να ακολουθήσει στρατηγική και προβληματίστηκε με τον καθορισμό τιμών, το μάρκετινγκ και τις σχέσεις της βιομηχανίας σε διεθνές επίπεδο.

Είναι ασυνήθιστο για οποιοδήποτε κορυφαίο στέλεχος να υλοποιήσει μόνος του έναν άθλο τέτοιων διαστάσεων, ακόμη και κατά τη διάρκεια ολόκληρης της σταδιοδρομίας του. Και όμως, ο άνθρωπος αυτός κατάφερε τρεις – και, επιπλέον, δημιούργησε έναν ισχυρό, καλοστελεχωμένο, και παγκόσμιας εμβέλειας οργανισμό. Αυτό το πέτυχε με την επίμονη συγκεντρώση του σε μία μόνο εργασία κάθε φορά.

Αυτό είναι το ‘μυστικό’ όλων των ανθρώπων που κάνουν ‘τόσο πολλά πράγματα’ και προφανώς πολλά δύσκολα πράγματα. Κάνουν ένα πράγμα κάθε φορά. Το αποτέλεσμα είναι να χρειάζονται τελικά πολύ λιγότερο χρόνο από ό,τι εμείς οι υπόλοιποι.

Οι άνθρωποι που δεν καταφέρνουν να ολοκληρώσουν τίποτα συχνά δουλεύουν πολύ σκληρότερα. Καταρχήν υποτιμούν τον απαραίτητο χρόνο για οποιαδήποτε εργασία. Πιστεύουν πάντοτε πως όλα θα πάνε καλά. Αλλά, όπως γνωρίζουν όλα τα στελέχη, τίποτα δεν πάει πάντα καλά. Πάντοτε συμβαίνει κάτι απρόσμενο – στην πραγματικότητα, το μόνο βέβαιο ότι θα συμβεί είναι το απρόσμενο. Επιπλέον, σχεδόν ποτέ δεν πρόκειται για ευχάριστη έκπληξη. Για το λόγο αυτόν τα αποτελεσματικά στελέχη αφήνουν πάντα

μεγαλύτερο χρονικό περιθώριο από ό,τι είναι πραγματικά αναγκαίο. Κατά δεύτερο λόγο, το μέσο στέλεχος (με άλλα λόγια, το περισσότερο ή λιγότερο αποτελεσματικό) προσπαθεί να κάνει γρήγορα – πράγμα που τον καθυστερεί ακόμη περισσότερο. Τα αποτελεσματικά στελέχη δε βιάζονται. Ακολουθούν άνετο αλλά σταθερό βηματισμό. Τέλος, τα μέσα στελέχη επιχειρούν να κάνουν πολλά πράγματα μαζί. Έτσι δε διαθέτουν ποτέ τα ελάχιστα κομμάτια του απαραίτητου χρόνου για οποιαδήποτε από τις προγραμματισμένες εργασίες. Αν κολλήσει οποιαδήποτε από αυτές τις εργασίες, καταρρέει ολόκληρο το πρόγραμμά τους.

Τα αποτελεσματικά στελέχη γνωρίζουν ότι έχουν να βγάλουν σε πέρας πολλές εργασίες – και μάλιστα αποτελεσματικά. Επομένως, συγκεντρώνουν όλο τους το χρόνο και όλη τους την ενέργεια – αλλά και τους ανάλογους πόρους του οργανισμού για τον οποίο εργάζονται – στην ολοκλήρωση ενός πράγματος κάθε φορά και καταπιάνονται πρώτα με τα βασικά.

I. Η ΑΠΟΤΙΝΑΞΗ ΤΟΥ ΠΑΡΕΛΘΟΝΤΟΣ

Ο πρώτος κανόνας για τη συγκέντρωση των προσπαθειών των στελεχών είναι η αποτίναξη του παρελθόντος που έχει πάψει να είναι αποτελεσματικό. Τα αποτελεσματικά στελέχη αναθεωρούν περιοδικά το επαγγελματικό τους πρόγραμμα – και τα αντίστοιχα των συνεργατών τους – και ρωτούν: ‘Αφού δεν το κάναμε αυτό ως τώρα, θα το κάνουμε στο μέλλον;’ Αν η απάντηση δεν είναι ένα ανεπιφύλακτο ‘Ναι’, εγκαταλείπουν τη συγκεκριμένη δραστηριότητα ή την περιορίζουν δραστικά. Το λιγότερο που κάνουν είναι να βεβαιωθούν ότι κανένας πόρος δε θα επενδύεται πλέον κατά τον αντιπαραγωγικό τρόπο του παρελθόντος. Οι συγκεκριμένοι, μάλιστα, πόροι πρώτης γραμμής – και ιδιαίτερα οι σπάνιοι πόροι της ανθρώπινης δύναμης – που ήταν δεσμευμένοι σε αυτές τις ξεπερασμένες δραστηριότητες, αποσύρονται αμέσως και επενδύονται στις ευκαιρίες του μέλλοντος.

Είτε αρέσει στα στελέχη, είτε όχι, είναι συνεχώς υποχρεωμένοι να γλιτώνουν από το χθες. Αυτό είναι αναπόφευκτο. Το σήμερα είναι πάντοτε το αποτέλεσμα των χθεσινών δραστηριοτήτων και αποφάσεων. Ο άνθρωπος, ωστόσο, όποιο και αν είναι το αξίωμα ή οι τίτλοι του, δεν μπορεί να προβλέψει το μέλλον. Όσο θαρραλέες ή σοφές και αν ήταν οι χθεσινές ενέργειες και αποφάσεις, αναπόφευκτα γίνονται τα προβλήματα, οι κρίσεις, και οι ανοησίες του σήμερα. Είναι, όμως, ένα από τα συγκεκριμένα καθήκοντα του στελέχους – είτε εργάζεται στην κυβέρνηση, σε επιχείρηση, ή σε οποιοδήποτε άλλο ίδρυμα – να επενδύει τους σημερινούς πόρους στο μέλλον. Αυτό σημαίνει ότι κάθε στέλεχος οφείλει πάντα να ξοδεύει το χρόνο, την ενέργεια, και την εφευρετικότητά του για να μπαλώνει χθεσινές ενέργειες και αποφάσεις ή να γλιτώνει από αυτές, είτε πρόκειται για δικές του, είτε των προκατόχων του. Στην πραγματικότητα, οι

ενέργειες αυτές του δεσμεύουν καθημερινά περισσότερο χρόνο από οποιαδήποτε άλλη εργασία.

Μπορεί κανείς, όμως, να προσπαθήσει τουλάχιστον να περιορίσει τις δουλειές του παρελθόντος με μείωση όλων των κληρονομημένων δραστηριοτήτων και εργασιών που έχουν πάψει να υπόσχονται αποτελέσματα.

Κανείς δεν αντιμετωπίζει μεγάλες δυσκολίες για να απαλλαχθεί από τις ολοκληρωτικές αποτυχίες. Διαλύονται από μόνες τους. Οι επιτυχίες, όμως, του παρελθόντος εξακολουθούν να πλανώνται στον αέρα πολύ μετά την ολοκλήρωση του παραγωγικού τους κύκλου.

Ακόμη πιο επικίνδυνες είναι οι δραστηριότητες που θα έπρεπε να αποδίδουν και οι οποίες, για κάποιο ανεξιχνίαστο λόγο, έπαψαν να το κάνουν. Όπως εξηγώ αλλού* οι δραστηριότητες αυτές, γίνονται συνήθως 'επένδυση στις προσωπικές φιλοδοξίες ενός μανάτζερ' – κάτι σαν ιερές αγελάδες. Αν όμως δεν κλαδευτούν – και μάλιστα χωρίς ενδοιασμούς, απομυζούν τον οργανισμό από τους ζωτικούς χυμούς του. Τα ικανότερα άτομα είναι πάντοτε αυτά που χαραμίζονται στο μάταιο αγώνα να αποκτήσει η επένδυση στις προσωπικές φιλοδοξίες ενός μάνατζερ την επιτυχία που της 'αξίζει'.

Κάθε οργανισμός είναι ιδιαίτερα επιρρεπής σε αυτές τις δίδυμες ασθένειες. Εκεί όμως που τις συναντάμε με πολύ μεγάλη συχνότητα είναι στους κυβερνητικούς οργανισμούς. Τα κυβερνητικά προγράμματα και δραστηριότητες γερνούν εξίσου γρήγορα με τα προγράμματα και τις δραστηριότητες των άλλων οργανισμών. Το κακό δεν είναι μόνο η εντύπωση που υπάρχει ότι αποτελούν κάτι το αιώνιο* είναι ότι συγκολλώνται μέσω των κανονισμών του δημοσίου στη δομή του συστήματος και αποκτούν αμέσως το χαρακτήρα κεκτημένων δικαιωμάτων, με δικούς τους εκπροσώπους στη νομοθετική εξουσία.

Αυτό δεν ήταν επικίνδυνο όσο το κράτος ήταν ακόμη μικρό και έπαιζε μικρό ρόλο στην κοινωνική ζωή, όπως συνέβαινε μέχρι το 1914. Το σημερινό κράτος, όμως, δεν μπορεί να αντέξει τη διασπορά των ενεργειών και των πόρων του σε ξεπερασμένα πράγματα. Παρόλα αυτά, και από μια πρώτη ματιά, σήμερα (Σ.τ.Μ. το βιβλίο γράφτηκε στα μέσα της δεκαετίας του 1960) τα μισά τουλάχιστον από τα γραφεία και τις υπηρεσίες της Ομοσπονδιακής Κυβέρνησης των Ηνωμένων Πολιτειών είτε ρυθμίζουν πράγματα που δε χρειάζονται πλέον ρύθμιση – όπως το παράδειγμα της Διαπολιτειακής Επιτροπής Εμπορίου που έχει κύριο σκοπό της την προστασία του δημοσίου από το μονοπώλιο των σιδηροδρόμων που σταμάτησε πριν τριάντα χρόνια, είτε στρέφονται – όπως το μεγαλύτερο μέρος του προγράμματος αγροτικών εκμεταλλεύσεων, σε επενδύσεις στις φιλοδοξίες πολιτικών και σε εγχειρή-

* *Managing for Results* (Νέα Υόρκη: Harper & Row' Λονδίνο, Heinemann, 1964)

ματα που θα έπρεπε ήδη να είχαν αποφέρει αποτελέσματα αλλά δεν τα κατάφεραν ποτέ.

Είναι επείγουσα ανάγκη να υπάρξει ένα νέο δόγμα για την αποτελεσματική διοίκηση, σύμφωνα με το οποίο κάθε διάταγμα, κάθε υπηρεσία και κάθε κυβερνητικό πρόγραμμα θα θεωρείται προσωρινό και θα παύει αυτομάτως να έχει ισχύ μετά από ορισμένο διάστημα – ίσως μετά από δέκα χρόνια – εκτός και αν η διάρκειά του παραταθεί με νέα νομοθετική ρύθμιση ύστερα από προσεκτική αποτίμηση του προγράμματος, των αποτελεσμάτων και της συνεισφοράς τους.

Το 1965-66, ο Πρόεδρος Τζόνσον ανέθεσε μια τέτοια μελέτη όλων των κυβερνητικών υπηρεσιών και των προγραμμάτων τους, υιοθετώντας την ‘ανάθεση προγραμμάτων’ που επινόησε ο υπουργός Μακναμάρα για να απαλλάξει το Υπουργείο Άμυνας από την προσκόλληση σε απαρχαιωμένες και μη παραγωγικές δραστηριότητες. Πρόκειται για ένα καλό και πολύ αναγκαίο πρώτο βήμα. Δεν πρόκειται, όμως, να φέρει αποτελέσματα όσο διατηρούμε την κλασική άποψη ότι όλα τα προγράμματα διατηρούνται για πάντα μέχρι να αποδειχθεί ότι δεν είναι πλέον χρήσιμα. Η θέση που θα έπρεπε να επικρατεί είναι ότι όλα τα προγράμματα παύουν γρήγορα να είναι χρήσιμα και ότι πρέπει να αχρηστεύονται αν δεν αποδεικνύεται η παραγωγικότητα και η χρησιμότητά τους. Διαφορετικά, το σύγχρονο κράτος θα συνεχίσει ολοένα και περισσότερο να στραγγαλίζει την κοινωνία με κανόνες, κανονισμούς, και φόρμες, και στο τέλος θα στραγγαλιστεί και το ίδιο με τα ίδια του τα χέρια.

Αλλά αν και το κράτος είναι ιδιαίτερα ευπρόσβλητο από οργανωτική παχυσαρκία, κανένας οργανισμός δεν είναι απρόσβλητος από αυτή την ασθένεια. Ο επιχειρηματίας της μεγάλης εταιρείας που διαμαρτύρεται μεγαλόφωνα για την κρατική γραφειοκρατία μπορεί μέσα στην εταιρεία του να ενθαρρύνει την ανάπτυξη ‘ελέγχων’ που δεν ελέγχουν τίποτα, την αύξηση των μελετών που απλώς συγκαλύπτουν τη δική του απροθυμία να πάρει μια συγκεκριμένη απόφαση, τον πληθωρισμό κάθε λογής επιτελείων για κάθε λογής έρευνες και ‘σχέσεις’. Ακόμη και ο ίδιος μπορεί να σπαταλά το χρόνο του και το χρόνο των πιο σημαντικών συνεργατών του με το ξεπερασμένο χτεσινό προϊόν και να στραγγαλίζει με αυτόν τον τρόπο την έρευνα για το πετυχημένο προϊόν του μέλλοντος. Ο ακαδημαϊκός που ακούγεται να καταγγέλλει πιο φωναχτά από όλους τις φοβερές σπατάλες των μεγάλων επιχειρήσεων μπορεί στη συνεδρίαση του τομέα του να δώσει τον υπέρ πάντων αγώνα για να παρατείνει τη ζωή κάποιου απαρχαιωμένου επιστημονικού τομέα επιβάλλοντας την υποχρεωτική παρακολούθηση των σχετικών μαθημάτων.

Το στέλεχος που θέλει να είναι αποτελεσματικό και θέλει και τον οργανισμό για τον οποίο εργάζεται να είναι αποτελεσματικός, ελέγχει πάντοτε το κάθε πρόγραμμα, την κάθε δραστηριότητα, την κάθε εργασία. Αναρωτιέται πάντα: ‘Αυτό αξίζει ακόμη τον κόπο;’ Αν δεν αξίζει, το ξεφορτώνεται για να μπορέσει να συγκεντρωθεί στις λίγες εργασίες που, αν γίνουν με αρτιότητα, θα κάνουν

πραγματικά αισθητή τη διαφορά στη δουλειά του και στην απόδοση του οργανισμού του.

Πρώτα από όλα, όμως, το αποτελεσματικό στέλεχος ξεφορτώνεται από πάνω του κάθε παλιά δραστηριότητα πριν ξεκινήσει μια καινούργια. Αυτό είναι απαραίτητο προκειμένου να διατηρήσει έναν οργανωτικό 'έλεγχο βαρύτητας'. Χωρίς τον έλεγχο αυτόν, ο οργανισμός σύντομα θα χάσει τη μορφή του, τη συνοχή του, και την ικανότητα να διευθύνεται. Οι οργανισμοί της κοινωνίας πρέπει να διατηρούνται σε καλή φυσική κατάσταση όπως ακριβώς και οι βιολογικοί οργανισμοί.

Επιπλέον, όπως έχουν μάθει όλα τα στελέχη, τίποτα καινούργιο δεν είναι εύκολο. Πάντοτε υπάρχουν δυσκολίες. Αν λοιπόν δεν φροντίσει κανείς να έχει ενσωματώσει στο νέο του εγχείρημα τα μέσα για να το γλιτώσει μόλις συναντήσει φουρτούνες, το καταδικάζει εξ αρχής στην αποτυχία. Η μόνη αποτελεσματική εγγύηση για τη διάσωση του νέου είναι τα άτομα που έχουν αποδείξει την ικανότητά τους να αποδίδουν. Αυτά τα άτομα είναι πάντοτε απασχολημένα περισσότερο από ό,τι θα έπρεπε να είναι. Αν δεν απαλλαγούν από κάποια από τις τωρινές τους ευθύνες, είναι αναμενόμενο να μην μπορούν να αναλάβουν τη νέα εργασία.

Η εναλλακτική επιλογή – η πρόσληψη νέων ανθρώπων για τις νέες ασχολίες – παραείναι toλμηρή. Το νέο προσωπικό προσλαμβάνεται για την επέκταση μιας δραστηριότητας που είναι ήδη καθιερωμένη και λειτουργεί ομαλά. Τα καινούργια πράγματα, όμως, πρέπει να ξεκινάνε με ανθρώπους με δοκιμασμένες και αποδεδειγμένες δυνάμεις, με άλλα λόγια, με βετεράνους. Κάθε νέο εγχείρημα εμπεριέχει τόσους κινδύνους – ακόμη και αν πρόκειται για κάτι που έχει γίνει και από άλλες εταιρείες πολλές φορές στο παρελθόν – που κανένα έμπειρο και αποτελεσματικό στέλεχος δε θα προσθέσει, εφόσον είναι ανθρωπίνως δυνατό να το αποφύγει, το επιπλέον ρίσκο της πρόσληψης κάποιου ξένου για να ηγηθεί της προσπάθειας. Το αποτελεσματικό στέλεχος έχει μάθει στην πράξη πως πολλοί, που έμοιαζαν ιδιοφυίες όταν εργάζονταν αλλού, αποδείχθηκαν θλιβερές αποτυχίες μέσα σε έξι μήνες αφότου άρχισαν να δουλεύουν 'για μας'.

Κάθε οργανισμός πρέπει να αποκτά αρκετά συχνά καινούργια άτομα, με νέο αίμα και νέες ιδέες. Αν αρκείται στην προαγωγή ατόμων από το εσωτερικό του, θα καταλήξει σύντομα να αναπαράγει συγγενή ελαττώματα και σταδιακά θα γίνει στείρος. Αν είναι όμως δυνατό, αποφεύγει να φέρνει καινούργιους εκεί όπου το ρίσκο είναι υπερβολικό, δηλαδή σε θέσεις κορυφαίων στελεχών ή στην ηγεσία μιας νέας σημαντικής δραστηριότητας. Φέρνει τους καινούργιους σε θέσεις λίγο πιο κάτω από την κορυφή και σε δραστηριότητες που έχουν ήδη καθοριστεί και είναι κατανοητές σε ικανοποιητικό βαθμό.

Η συστηματική απόρριψη του παλιού είναι ο ένας και μοναδικός τρόπος επιβολής του καινούργιου. Οι ιδέες δε λείπουν από κανέναν οργανισμό, από όσους γνωρίζω. Η 'δημιουργικότητα' δεν είναι το πρόβλημά μας. Λίγοι, όμως,

οργανισμοί καταφέρνουν να προχωρήσουν τις δικές τους καλές ιδέες. Όλοι είναι υπερβολικά απασχολημένοι με τις υποχρεώσεις που έρχονται από το παρελθόν. Η τακτική δοκιμασία των δυνατοτήτων επιβίωσης όλων των προγραμμάτων και όλων των δραστηριοτήτων, και η απαλλαγή μας από οτιδήποτε δεν μπορεί να αποδείξει την παραγωγικότητά του, κάνει θαύματα και δίνει το ερέθισμα για δημιουργικότητα ακόμα και στην πιο απολιθωμένη γραφειοκρατία.

Η Du Pont τα καταφέρνει καλύτερα από κάθε άλλη από τις μεγάλες χημικές εταιρείες στον κόσμο επειδή, κυρίως, εγκαταλείπει προϊόντα ή διαδικασίες *προτού* αρχίσουν να ξεπερνιούνται. Δεν επενδύει τους σπάνιους πόρους των ανθρώπων και του χρήματος για να υπερασπίζεται το παρελθόν. Οι περισσότερες άλλες επιχειρήσεις, όμως, μέσα και έξω από τη χημική βιομηχανία διευθύνονται με βάση διαφορετικές αρχές όπως: 'Πάντα θα υπάρχει αγορά για μια αποδοτική μονάδα κατασκευής μαστιγίων για μόνιππα' ή 'Αυτό το προϊόν δημιούργησε την εταιρεία και είναι καθήκον μας να του διατηρήσουμε την αγορά που του αξίζει'.

Αυτές οι άλλες εταιρείες, ωστόσο, είναι που στέλνουν τα στελέχη τους σε σεμινάρια για να μάθουν πώς να είναι δημιουργικά και διαμαρτύρονται για την απουσία νέων προϊόντων. Η Du Pont είναι πολύ απασχολημένη με τη δημιουργία και την πώληση νέων προϊόντων' έτσι, δεν έχει το χρόνο να κάνει οτιδήποτε από τα παραπάνω.

Η ανάγκη της απόρριψης του φθαρμένου παλιού ώστε να μπορεί να πραγματοποιηθεί το καινούργιο και παραγωγικό είναι καθολική. Είναι βέβαιο ότι θα εξακολουθούσαμε να έχουμε ταχυδρομικές άμαξες – ασφαλώς εθνικοποιημένες και καθολοκληρία επιδοτούμενες – καθώς και καταπληκτικά ερευνητικά προγράμματα για την 'επανεκπαίδευση του αλόγου' αν υπήρχαν υπουργεία μεταφορών γύρω στο 1825.

II. ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΥΣΤΕΡΑΙΟΤΗΤΕΣ

Υπάρχουν πάντα πολύ περισσότερες παραγωγικές δουλειές για αύριο από το διαθέσιμο χρόνο για την ολοκλήρωσή τους, αλλά και περισσότερες ευκαιρίες από διαθέσιμους ικανούς ανθρώπους για να τις αξιοποιήσουν' για να μην αναφέρουμε τα πανταχού παρόντα άφθονα προβλήματα και κρίσεις.

Επομένως, πρέπει να αποφασίσουμε ποιες ασχολίες έχουν προτεραιότητα και ποιες έχουν μικρότερη σημασία. Το μόνο πρόβλημα είναι ποιος θα πάρει την απόφαση: το στέλεχος ή οι πιεστικές ανάγκες. Με κάποιον τρόπο, πάντως, οι δραστηριότητες θα προσαρμοστούν στο διαθέσιμο χρόνο και οι ευκαιρίες θα γίνουν διαθέσιμες μόνο στο βαθμό που θα υπάρχουν διαθέσιμα ικανά άτομα για να τις αναλάβουν.

Όπου αφήνουμε να παίρνουν τις αποφάσεις οι πιεστικές ανάγκες αντί για τα στελέχη, μπορούμε να προβλέψουμε ότι τα σημαντικά ζητήματα θα θυσιαστούν. Συνήθως δε θα υπάρχει χρόνος για το πιο χρονοβόρο μέρος κάθε ασχολίας, τη

μετατροπή της απόφασης σε πράξη. Καμία εργασία δεν ολοκληρώνεται πριν ενσωματωθεί στην οργανωτική δράση και συμπεριφορά. Αυτό σημαίνει, σχεδόν πάντα, ότι καμία εργασία δεν ολοκληρώνεται αν δεν την αντιμετωπίσουν και άλλοι άνθρωποι σαν δική τους υπόθεση, αν δεν αποδεχθούν τους νέους τρόπους για να κάνουν τα παλιά πράγματα ή την ανάγκη να κάνουν κάτι καινούργιο, και αν δεν έχουν κάνει με διάφορους τρόπους το 'ολοκληρωμένο σχέδιο' του στελέχους δική τους καθημερινή ρουτίνα. Αν υπάρξουν παρεκκλίσεις επειδή δεν υπάρχει διαθέσιμος χρόνος, τότε όλη η δουλειά και η προσπάθεια θα πάνε χαμένες. Και όμως, αυτό είναι το αναπότρεπτο αποτέλεσμα της αποτυχίας του στελέχους να συγκεντρωθεί και να θέσει προτεραιότητες.

Υπάρχει άλλο ένα προβλέψιμο αποτέλεσμα αν αφήσουμε τον έλεγχο των προτεραιοτήτων στις πιεστικές ανάγκες: η δουλειά των κορυφαίων στελεχών της διοίκησης δεν ολοκληρώνεται ποτέ. Η δουλειά αυτή μπορεί πάντα να αναβληθεί επειδή δεν προσπαθεί να λύσει χθεσινά προβλήματα αλλά να δημιουργήσει ένα διαφορετικό μέλλον – και οι πιεστικές ανάγκες προτιμούν πάντα το χθες. Πιο συγκεκριμένα, τα κορυφαία στελέχη που αφήνουν τον έλεγχο στις πιεστικές δουλειές παραμελούν τη μόνη δουλειά που δεν μπορεί να κάνει κανένας άλλος. Δε δίνουν προσοχή στο εξωτερικό του οργανισμού και χάνουν έτσι την επαφή τους με τη μοναδική πραγματικότητα, τη μοναδική περιοχή όπου υπάρχουν αποτελέσματα. Αυτό συμβαίνει επειδή οι πιεστικές ανάγκες είναι πάντοτε εσωστρεφείς. Προτιμούν πάντα το παρελθόν σε σύγκριση με το μέλλον, τις κρίσεις αντί για τις ευκαιρίες, το άμεσο και ορατό αντί για το πραγματικό, το επείγον αντί για το σχετικό.

Το θέμα, ωστόσο, δεν είναι ο ορισμός προτεραιοτήτων. Αυτό είναι εύκολο. Όλοι μπορούν να το κάνουν. Ο λόγος που τόσα λίγα στελέχη καταφέρνουν να συγκεντρωθούν είναι ότι δυσκολεύονται να ορίσουν 'υστεραιότητες' – με άλλα λόγια, δεν μπορούν να αποφασίσουν με ποιες ασχολίες να μην καταπιαστούν – και να επιμείνουν σε αυτήν τους την απόφαση.

Τα περισσότερα στελέχη γνωρίζουν ότι, όταν αναβάλλεις κάτι, στην πραγματικότητα το εγκαταλείπεις. Πολλά στελέχη υποψιάζονται ότι δεν υπάρχει τίποτα πιο ανεπιθύμητο από την επιστροφή σε κάποιο σχέδιο που, αρχικά, είχε αναβληθεί. Η συγκυρία θα είναι σχεδόν αναπόφευκτα λανθασμένη – και η συγκυρία είναι από τους πιο σημαντικούς παράγοντες για την επιτυχία οποιουδήποτε εγχειρήματος. Η υλοποίηση με καθυστέρηση πέντε χρόνων αυτού που θα ήταν εξυπνη επιλογή πριν από πέντε χρόνια είναι σχεδόν βέβαιη συνταγή απογοήτευσης και αποτυχίας.

Μόνο στα Βικτωριανά μυθιστορήματα βρίσκουν την ευτυχία δύο άνθρωποι που λίγο έλειψε να παντρευτούν στην ηλικία των 21 και, αφού χήρεψαν, ξανασυναντιούνται στα 38 τους. Αν είχαν παντρευτεί στα 21, θα είχαν ίσως την ευκαιρία να μεγαλώσουν μαζί. Αλλά μέσα σε δεκαεπτά χρόνια και οι δύο τους θα έχουν αλλάξει, θα έχουν εξελιχθεί διαφορετικά, και θα έχουν αποκτήσει τις δικές τους ιδιαιτερότητες.

Ο άνθρωπος που ήθελε στα νιάτα του να γίνει γιατρός, αλλά αναγκάστηκε να ασχοληθεί με τις επιχειρήσεις και επιστρέφει τώρα επιτυχημένος, στην ηλικία των 50, στην πρώτη του αγάπη, την Ιατρική, είναι απίθανο να ολοκληρώσει τις σπουδές του και πολύ περισσότερο να γίνει επιτυχημένος γιατρός. Ίσως τα καταφέρει αν έχει ασυνήθιστα κίνητρα, όπως μια βαθιά θρησκευτική ανάγκη να ασκήσει ιεραποστολικά την ιατρική. Διαφορετικά θα βρει την πειθαρχία και την αποστήθιση που χρειάζεται η Ιατρική κουραστική και ανυπόφορη, αλλά και την ίδια την άσκηση του ιατρικού επαγγέλματος βαρετή και ανιαρή.

Η συγχώνευση που φαινόταν ενδεδειγμένη πριν από έξι-επτά χρόνια, αλλά αναβλήθηκε επειδή ο πρόεδρος της μιας εταιρείας αρνιόταν να είναι υπό τις διαταγές του άλλου, είναι απίθανο να εξακολουθήσει να είναι ο σωστός 'γάμος' και για τις δύο πλευρές αργότερα, όταν επιτέλους θα έχει αποσυρθεί το επίμονο στέλεχος.

Επειδή, όμως, συνήθως εγκαταλείπουμε αυτά που αναβάλλουμε, τα στελέχη γίνονται επιφυλακτικά σε οποιαδήποτε αναβολή. Γνωρίζουν ότι αυτή ή εκείνη η ασχολία δεν είναι πρώτης προτεραιότητας, αλλά και ο υποβιβασμός της σε υστεραιότητα ακούγεται ριψοκίνδυνος. Αυτό που μεταθέτουν μπορεί να αποδειχθεί θρίαμβος για τους ανταγωνιστές τους. Δεν υπάρχει καμία εγγύηση ότι μια συγκεκριμένη πολιτική κατεύθυνση που αποφάσισε να αγνοήσει ένας πολιτικός ή διοικητικός δε θα εξελιχθεί στο πιο φλέγον και πιο επικίνδυνο πολιτικό ζήτημα.

Για παράδειγμα, ούτε ο Αϊζενχάουερ ούτε ο Κένεντι ήθελαν να δώσουν υψηλή προτεραιότητα στα θέματα των αστικών δικαιωμάτων. Ο Τζόνσον, από την άλλη, όταν βρέθηκε στην προεδρία θεωρούσε αναμφισβήτητο τον πόλεμο του Βιετνάμ – όπως, γενικότερα, και όλα τα ζητήματα εξωτερικής πολιτικής – μια υστεραιότητα. (Αυτό εξηγεί σε μεγάλο βαθμό τη βίαιη αντίδραση εναντίον του από τους φιλελεύθερους, που είχαν υποστηρίξει την αρχική του επιλογή προτεραιότητας για το πρόγραμμα 'Πόλεμος στη Φτώχεια', όταν τα γεγονότα τον ανάγκασαν να αλλάξει τις προτεραιότητές του.)

Ο καθορισμός υστεραιοτήτων είναι επίσης κάτι το δυσάρεστο. Κάθε υστεραιότητα είναι προτεραιότητα κάποιου άλλου.

Είναι πολύ πιο εύκολο να φτιάξουμε έναν κατάλογο προτεραιοτήτων και μετά να τις αποφεύγουμε κάνοντας εξίσου 'λίγο από όλα'. Έτσι μένουν όλοι ευχαριστημένοι. Το μόνο μειονέκτημα, βέβαια, είναι ότι τίποτε δεν ολοκληρώνεται.

Θα μπορούσαμε να γράψουμε πάρα πολλά σχετικά με την ανάλυση των προτεραιοτήτων. Το πιο σημαντικό πράγμα σχετικά με τις προτεραιότητες και τις υστεραιότητες, όμως, δεν είναι η ευφυής ανάλυση αλλά το θάρρος.

Το θάρρος και όχι η ανάλυση είναι αυτό που υπαγορεύει τους πραγματικά σημαντικούς κανόνες για τον εντοπισμό των προτεραιοτήτων:

- προτιμήστε το μέλλον αντί για το παρελθόν,
- συγκεντρωθείτε στις ευκαιρίες και όχι στα προβλήματα,
- διαλέξτε τη δική σας πορεία αντί να ακολουθείτε το συρμό,
- στοχεύστε ψηλά, στοχεύστε σε κάτι που θα κάνει τη διαφορά και όχι στο 'σίγουρο' και στο εύκολο

Πολλές μελέτες της προσωπικότητας των ερευνητών έδειξαν ότι οι επιτυχίες (τουλάχιστον σε επίπεδα χαμηλότερα της ιδιοφυίας ενός Αϊνστάιν, ενός Νιλς Μπορ ή ενός Μαξ Πλανκ) εξαρτώνται λιγότερο από την ερευνητική ικανότητα και περισσότερο από το θάρρος να κυνηγήσεις την ευκαιρία. Οι ερευνητές που επιλέγουν το θέμα της έρευνάς τους ανάλογα με το αν προσφέρει σημαντικές πιθανότητες γρήγορης επιτυχίας και όχι ανάλογα με την πρόκληση που παρουσιάζει είναι μάλλον απίθανο να διακριθούν. Μπορεί να κάνουν πολλές δημοσιεύσεις και να εμφανίζονται σε πολλές υποσημειώσεις, αλλά ούτε κάποιος νόμος της φυσικής, ούτε κάποια νέα ιδέα θα πάρουν το όνομά τους. Οι μεγάλες επιτυχίες στεφανώνουν εκείνους που επιλέγουν τις προτεραιότητες στην έρευνά τους ανάλογα με τις ευκαιρίες που προσφέρουν και οι οποίοι θεωρούν τα άλλα κριτήρια ως ικανές αλλά όχι και αναγκαίες συνθήκες.

Παρόμοια και στις επιχειρήσεις' οι επιτυχημένες εταιρείες δεν είναι αυτές που προσπαθούν να κατασκευάσουν νέα προϊόντα για την υπάρχουσα γραμμή παραγωγής αλλά εκείνες που στοχεύουν σε καινοτόμες νέες τεχνολογίες και νέες επιχειρησιακές δραστηριότητες.

Ο λόγος είναι ότι, κατά κανόνα, είναι εξίσου ριψοκίνδυνο, εξίσου κοπιαστικό, και εξίσου αβέβαιο να κάνεις κάτι μικρό και καινούργιο όσο και το να κάνεις κάτι μεγάλο και καινούργιο. Είναι πιο παραγωγικό να μετατρέπουμε μια ευκαιρία σε αποτελέσματα από το να λύσουμε κάποιο πρόβλημα – κάτι που απλώς επαναφέρει τις χθεσινές ισορροπίες.

Οι προτεραιότητες και οι υστεραιότητες πρέπει πάντα να επανεξετάζονται και να αναθεωρούνται υπό το φως της πραγματικότητας. Κανένας από τους προέδρους των ΗΠΑ, λόγω χάρη, δεν μπόρεσε εκ των πραγμάτων να μείνει στον αρχικό κατάλογο των προτεραιοτήτων του. Στην πραγματικότητα, μάλιστα, η ίδια η υλοποίηση των προτεραιοτήτων αλλάζει και τις ίδιες τις προτεραιότητες και υστεραιότητες.

Με άλλα λόγια, το αποτελεσματικό στέλεχος δε δεσμεύεται πραγματικά με τίποτε άλλο εκτός από τη *μία και μοναδική* εργασία στην οποία έχει συγκεντρώσει την προσοχή του. Ύστερα επανεξετάζει την κατάσταση και διαλέγει την επόμενη μία και μοναδική ασχολία που έρχεται τώρα πρώτη στις προτεραιότητές του.

Η δυνατότητα της συγκέντρωσης, δηλαδή το θάρρος να επιβάλλεις στο χρόνο και στα γεγονότα τη δική σου απόφαση ως προς το τι είναι πραγματικά σημαντικό και έρχεται πρώτο, είναι η μόνη ελπίδα που έχει ένα στέλεχος για να γίνει κύριος του χρόνου και των γεγονότων αντί να είναι το κλοτσοσκούφι τους.



Το μέτρο της απόδοσης του στελέχους, όπως μας υπενθυμίζει ο Peter Drucker, είναι η ικανότητά του "να υλοποιεί τα σωστά πράγματα". Συνήθως, αυτό σημαίνει να κάνει ό,τι έχουν ξεχάσει να κάνουν άλλοι άνθρωποι, αλλά και να αποφεύγει να κάνει πράγματα που δεν είναι παραγωγικά. Εντοπίζει πέντε ικανότητες ως απαραίτητες για να υπάρξει αποτελεσματικότητα, ικανότητες που είναι δυνατό να διδαχθούν. Στην πραγματικότητα, είναι απαραίτητο να διδαχτούν όποιος πρέπει να διδαχτεί κάθε σπουδαστής του πάνου τις μουσικές κλίμακες ανεξάρτητα από το όποιο φυσικό του χάρισμα. Η ευφροσύνη, η φαντασία, και η γνώση μπορούν να πάνε χαμένες στη δουλειά ενός στελέχους που δεν έχει αποκτήσει τη διανοητική πειθαρχία να τις μετατρέψει σε αποτελέσματα.

Μια από τις ικανότητες είναι η διαχείριση του χρόνου. Μια άλλη είναι η επιλογή της συνεισφοράς στο συγκεκριμένο οργανισμό. Η τρίτη είναι η γνώση του πότε και του πώς να εφαρμόζετε τις δυνάμεις σας με τη μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα. Τέλος, όλες τους πρέπει να διαπλέκονται με αποτελεσματική λήψη αποφάσεων.

Το μεγαλύτερο μέρος του βιβλίου ασχολείται με το πώς μπορούν να αναπτυχθούν αυτές οι ικανότητες. Ο συγγραφέας αντλεί παραδείγματα από τα χρονικά της επιχειρηματικής και της πολιτικής πρακτικής για να μας δείξει τις ξεχωριστές ικανότητες του στελέχους. Καταφέρνει να ανατρέψει πράγματα γνωστά από τις εμπειρίες μας και να τα παρουσιάσει κάτω από μια νέα προοπτική. Το βιβλίο είναι γεμάτο εκπληκτικές χάρη στη δροσερή οπτική γωνία που προσφέρει για παλιές και, φαινομενικά, ανιαρές καταστάσεις.

Ο Peter F. Drucker γεννήθηκε στη Βιέννη, το 1909 και σπούδασε στην Αυστρία και στην Αγγλία. Από το 1929 εργάστηκε ως ανταποκριτής εφημερίδων στο εξωτερικό και ως οικονομολόγος μιας διεθνούς τράπεζας στο Λονδίνο. Από το 1937 ζει στις Ηνωμένες Πολιτείες, αρχικά ως οικονομολόγος ενός ομίλου Βρετανικών τραπεζών και ασφαλιστικών εταιρειών και αργότερα ως σύμβουλος μανάτζμεντ πολλών από τις μεγαλύτερες εταιρείες της χώρας, αλλά και κορυφαίων εταιρειών και του εξωτερικού.

Ο Drucker διηύθυνε από τότε μια διακεκριμένη σταδιοδρομία ως εκπαιδευτικός: αρχικά ως Καθηγητής Πολιτικής και Φιλοσοφίας στο Κολέγιο Μπένινγκτον και, στη συνέχεια, για περισσότερα από είκοσι χρόνια, ως καθηγητής Μανάτζμεντ στη Μεταπτυχιακή Σχολή Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου της Νέας Υόρκης. Από το 1971 αναδείχτηκε καθηγητής στην έδρα Clarke των Κοινωνικών Επιστημών στη Σχολή Μεταπτυχιακών Σπουδών του Κλέρμοντ, στην Καλιφόρνια.

Εκτός από τα βιβλία του περί μανάτζμεντ, ο Peter Drucker είναι διάσημος και για τα προφητικά του βιβλία με πολιτικές, οικονομικές, και κοινωνικές αναλύσεις. Τα βιβλία αυτά καλύπτουν πενήντα χρόνια σύγχρονης ιστορίας, με πρώτο το *Τέλος του Οικονομικού Ανθρώπου* (1939). Ακολούθησαν *Το τέλος του Βιομηχανικού Ανθρώπου*, *Τα ορόσημα του Αύριο*, *Η εποχή της ασινείας*, *Τεχνολογία, Μανάτζμεντ και Κοινωνία*, *Ανθρώποι, Ιδέες, Πολιτική*, *Οι νέες πραγματικότητες* (1989) και *Μετακαπιταλιστική Κοινωνία* (1993).

"...θα είναι δύσκολο να εκτιμηθεί η συνεισφορά του στη φιλοσοφία του μανάτζμεντ".

FINANCIAL TIMES

"Αναγνωρισμένη από παλιά ανάμεσα στους επιχειρηματικούς κύκλους ως η φωνή που πρέπει να ακούει κάποιος".

HARVARD BUSINESS REVIEW



ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ

Σολωμού 57, 10432, ΑΘΗΝΑ, Τηλ. 5237635

Επισκεφθείτε μας στο Internet:
<http://www.klidarithmos.gr>

ISBN 960-209-338-2



9 789602 093382