

ΕΚΔΟΣΕΙΣ "ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ"

# ΤΟ MANAZMENT ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ



PETER F.  
**DRUCKER**





# Περιεχόμενα

---

Πρόλογος	7
ΕΙΣΑΓΩΓΗ: Η ΦΥΣΗ ΤΟΥ MANATZMENT	11
1. Ο Ρόλος του Μάνατζμεντ	13
2. Οι Αποστολές του Μάνατζμεντ	17
3. Η Πρόκληση για το Μάνατζμεντ	31
ΜΕΡΟΣ Ι: MANATZMENT ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	39
4. Η Περίπτωση Sears	41
5. Τι είναι Επιχείρηση;	51
6. Τι είναι η Δουλειά μας και τι θα έπρεπε να είναι;	69
7. Οι Στόχοι της Επιχείρησης	87
8. Οι Αποφάσεις του Σήμερα για τα Αποτελέσματα του Αύριο	119
9. Οι Αρχές της Παραγωγής	129
ΜΕΡΟΣ ΙΙ: ΔΙΟΙΚΩΝΤΑΣ ΤΟΥΣ MANATZEP	147
10. Η Περίπτωση Ford	149
11. Μάνατζμεντ με στόχους και Αυτοέλεγχο	161
12. Οι Μάνατζερ πρέπει να Διοικούν	181
13. Το Πνεύμα του Οργανισμού	191
14. Το Ανώτατο Διευθυντικό Στέλεχος και το Διοικητικό Συμβούλιο	213
15. Η Ανάπτυξη των Μάνατζερ	241

<b>ΜΕΡΟΣ III: Η ΔΟΜΗ ΤΟΥ MANATZMENT</b>	251
16. Το Είδος της Δομής	253
17. Η Ανάπτυξη της Δομής	265
18. Η Μικρή, η Μεγάλη και η Αναπτυσσόμενη Επιχείρηση	297
<b>ΜΕΡΟΣ IV: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ</b>	329
19. Η Περίπτωση IBM	331
20. Απασχόληση του Ανθρώπου Ολόκληρου	339
21. Έχει Χρεωκοπήσει η Διοίκηση Προσωπικού;	353
22. Οργάνωση των Ανθρώπων για Μέγιστη Απόδοση	373
23. Κίνητρα για Μέγιστη Απόδοση	389
24. Η Οικονομική Διάσταση	403
25. Ο Εργοδηγός	411
26. Ο Επιστήμονας Υπάλληλος	425
<b>ΜΕΡΟΣ V: ΤΙ ΣΗΜΑΙΝΕΙ ΝΑ ΕΙΝΑΙ ΚΑΠΟΙΟΣ MANATZEP</b>	437
27. Ο Μάνατζερ και η Δουλειά του	439
28. Λήψη Αποφάσεων	451
29. Ο Μάνατζερ του Αύριο	475
<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ: ΟΙ ΕΥΘΥΝΕΣ ΤΟΥ MANATZMENT</b>	485
Οι Ευθύνες του Μάνατζμεντ	487
<i>Επιλεγμένη Βιβλιογραφία</i>	501
<i>Ευρετήριο</i>	505

## Μάνατζμεντ με στόχους και αυτοέλεγχο

---

*Οι δυνάμεις της λανθασμένης καθοδήγησης – Ποιότητα εργασίας: ανάγκη και κίνδυνος – Λανθασμένη καθοδήγηση από το αφεντικό – Ποιοι θα πρέπει να είναι οι στόχοι των μάνατζερ; – Μάνατζμεντ με "ώθηση" – Πώς πρέπει να προσδιορίζονται οι στόχοι των μάνατζερ και από ποιον; – Αυτοέλεγχος μέσα από μετρήσεις – Η σωστή χρήση των αναφορών και των διαδικασιών – Μια φιλοσοφία των μάνατζμεντ*

Όλες οι επιχειρήσεις θα πρέπει να δημιουργήσουν πραγματικές ομάδες μάνατζμεντ και να συνδυάσουν τις μεμονωμένες προσπάθειες των μελών τους σε μια κοινή προσπάθεια. Κάθε μέλος της επιχείρησης συνεισφέρει σε αυτή κάτι διαφορετικό, αλλά όλοι πρέπει να συνεισφέρουν προς την κοινό στόχο. Οι προσπάθειες όλων θα πρέπει να προχωρούν προς την ίδια κατεύθυνση, και οι συνεισφορές τους θα πρέπει όλες μαζί να συνδυάζονται για να σχηματίσουν ένα σύνολο – χωρίς κενά, χωρίς τριβές, χωρίς άσκοπη επανάληψη προσπάθειας.

Κατά συνέπεια, η απόδοση μιας επιχείρησης απαιτεί να μπορεί κάθε εργασία να είναι προσανατολισμένη στους στόχους ολόκληρης της επιχείρησης. Ειδικότερα, η δουλειά κάθε μάνατζερ θα πρέπει να είναι εστιασμένη στην επιτυχία του συνόλου. Η απόδοση η οποία αναμένεται από το μάνατζερ, θα πρέπει να απορρέει από το συνολικό στόχο απόδοσης της επιχείρησης, και τα αποτελέσματά του θα πρέπει να μετριούνται με βάση τη συνεισφορά τους προς την επιτυχία της επιχείρησης. Ο μάνατζερ θα πρέπει να γνωρίζει και να κατανοεί τι απαιτούν από αυτόν οι στόχοι της επιχείρησης από την απόδοσή του, ενώ οι ανώτεροί του θα πρέπει να γνωρίζουν ποια συνεισφορά να απαιτούν και να αναμένουν από αυτόν – και πρέπει να τον κρίνουν αναλόγως. Αν αυτές οι απαιτήσεις δεν πληρούνται, τότε οι μάνατζερ καθοδηγούνται προς λανθασμένη κατεύθυνση. Οι προσπάθειές τους πάνε χαμένες. Αντί για ομαδική εργασία, υπάρχουν τριβές, απογοήτευση και συγκρούσεις.

Το μάνατζμεντ με στόχους απαιτεί μεγάλη προσπάθεια, και ειδικά όργανα. Διότι, σε μια επιχείρηση, οι μάνατζερ δεν καθοδηγούνται αυτομάτως προς την κατεύθυνση ενός κοινού στόχου. Αντιθέτως, η επιχείρηση, από την ίδια τη φύση της, περιέχει τρεις ισχυρούς παράγοντες λανθασμένης καθοδήγησης: την ειδικευμένη εργασία των περισσότερων μάνατζερ, την ιεραρχική δομή του μάνατζμεντ, και τις διαφορές που υπάρχουν στο οπτικό πεδίο και στην εργασία των ατόμων, καθώς και στην επακόλουθη απομόνωση των διαφόρων επιπέδων του μάνατζμεντ μεταξύ τους.

Μια δημοφιλής ιστορία που ακούγεται συχνά σε συναντήσεις του μάνατζμεντ είναι αυτή των τριών λιθοξόων τους οποίους κάποιος ρωτά τι κάνουν. Ο πρώτος απαντά: "Κερδίζω το ψωμί μου." Ο δεύτερος συνεχίζει να δουλεύει με το σφυρί του και λέει: "Κάνω την καλύτερη δουλειά που μπορεί να κάνει λιθοξόος σε αυτή τη χώρα." Και ο τρίτος κοιτάζει μακριά, με το βλέμμα χαμένο σε ένα όραμα, και λέει: "Χτίζω έναν καθεδρικό ναό."

Ο πραγματικός "μάνατζερ" είναι στην πραγματικότητα ο τρίτος. Ο πρώτος άνθρωπος γνωρίζει τι αποτέλεσμα θέλει από τη δουλειά του, και καταφέρνει να το επιτύχει. Είναι μάλλον συνεπής στη δουλειά του, και το κέρδος του είναι ανάλογο με την εργασία του. Άλλα δεν είναι μάνατζερ, ούτε θα μπορέσει ποτέ να γίνει.

Ο δεύτερος είναι πρόβλημα για μας. Η ποιότητα εργασίας είναι απαραίτητη. Χωρίς αυτή, δε θα υπάρχουν αποτελέσματα. Στην πραγματικότητα, ένας οργανισμός δε βοηθά το θητικό των ανθρώπων του, αν δεν απαιτεί από αυτούς την πιο ευσυνείδητη προσπάθεια που μπορούν να προσφέρουν. Άλλα υπάρχει πάντοτε ο κίνδυνος μήπως ο πραγματικός εργαζόμενος, ο πραγματικός επαγγελματίας, πιστέψει ότι κάτι επιτυγχάνει, ενώ απλώς γναλίζει πέτρες ή συγκεντρώνει σημειώματα. Σίγουρα θα πρέπει να ενθαρρύνεται η ποιότητα εργασίας μέσα σε έναν οργανισμό. Άλλα, θα πρέπει πάντοτε να συσχετίζεται με τις ανάγκες του συνόλου.

Οι περισσότεροι μάνατζερ σε οποιαδήποτε επιχείρηση σήμερα, συνήθως απασχολούνται με ειδικευμένη εργασία, όπως ο δεύτερος άνθρωπος της ιστορίας μας. Στην πραγματικότητα, ο αριθμός των ειδικευμένων μάνατζερ θα πρέπει πάντοτε να τηρείται στο ελάχιστο, ενώ παράλληλα θα πρέπει να υπάρχει ο μέγιστος δυνατός αριθμός "γενικών" μάνατζερ, οι οποίοι θα διοικούν την επιχείρηση ως σύνολο, και θα είναι άμεσα υπεύθυνοι για την απόδοση και τα αποτελέσματά της. Ακόμα και με την καλύτερη εφαρμογή αυτής της αρχής όμως, οι περισσότεροι μάνατζερ

θα συνεχίσουν να κάνουν μια εξειδικευμένη εργασία. Και αυτό ισχύει κυρίως με τους νεώτερους ανθρώπους.

Συνεπώς, οι συνήθειες ενός ανθρώπου που βρίσκεται σε μια θέση μάνατζερ, τα οράματα και οι αξίες του, θα διαμορφωθούν κατά κανόνα όσο αυτός εκτελεί μια ειδικευμένη εργασία. Και είναι βασικό να αναπτύξει ο κάθε ειδικός υψηλά πρότυπα για την εργασία του, να μοχθήσει να γίνει "ο καλύτερος λιθοξόος στη χώρα." Διότι, η εργασία χωρίς υψηλά πρότυπα είναι ανέντιμη. Διαφθείρει τον ίδιο τον άνθρωπο, αλλά και τους άλλους κάτω απ' αυτόν. Η έμφαση και η επιμονή στην εργασία συνεπάγεται καινοτομίες και οδηγεί στην πρόοδο σε κάθε περιοχή του μάνατζμεντ. Οι μάνατζερ θα πρέπει να ενθαρρύνονται όταν πασχίζουν να κάνουν "επαγγελματική διοίκηση προσωπικού", να διοικήσουν "τις πιο σύγχρονες εγκαταστάσεις", να κάνουν "πραγματικά επιστημονική έρευνα αγοράς", να "εφαρμόσουν το πιο σύγχρονο λογιστικό σύστημα", ή να ακολουθήσουν "τέλεια μηχανικά μοντέλα".

Αλλά, αυτή η προσπάθεια για επαγγελματική ποιότητα εργασίας σε λειτουργικές και ειδικές θέσεις, ενέχει επίσης και κάποιο κίνδυνο. Τείνει να στρέψει το οπτικό πεδίο και τις προσπάθειες των ανθρώπων αυτών μακριά από τους στόχους της επιχείρησης. Η ειδικευμένη εργασία γίνεται αυτοσκοπός. Σε πάρα πολλές περιπτώσεις, ο ειδικευμένος μάνατζερ δε μετρά πλέον την απόδοσή του από τη συνεισφορά του στην επιχείρηση, αλλά μόνο από τα δικά του επαγγελματικά κριτήρια ποιότητας εργασίας. Τείνει να εκτιμά τους κατωτέρους του από τη δεξιότητά τους, και να τους ανταμείβει και να τους προάγει αναλόγως. Αγανακτεί με τις απαιτήσεις που του θέτουν προς χάρη της επιχειρηματικής απόδοσης, θεωρώντας τις ως παρεμβολές στην "καλή μηχανολογική δουλειά", στην "ομαλή παραγωγή" ή στις "υψηλές πωλήσεις". Η εύλογη επιθυμία του ειδικευμένου μάνατζερ για ποιότητα εργασίας γίνεται, αν δεν αντισταθμιστεί, μια φυγόκεντρος δύναμη η οποία διαλύει την επιχείρηση και τη μετατρέπει σε μια χαλαρή συνομοσπονδία ειδικευμένων αυτοκρατοριών, η κάθε μία από τις οποίες ασχολείται μόνο με τη δική της τέχνη, φυλάγοντας με ζήλο τα δικά της "μυστικά", με στόχο να αναπτύξει το δικό της τομέα, και όχι να προωθήσει την επιχείρηση συνολικά.

Αυτός ο κίνδυνος θα γίνει πολύ πιο έντονος από τις τεχνολογικές αλλαγές που είναι σήμερα καθ' οδόν. Ο αριθμός των ειδικών με υψηλή κατάρτιση που εργάζονται σε επιχειρήσεις πρόκειται να αυξηθεί δραματικά. Και το ίδιο θα συμβεί με το απαιτούμενο επίπεδο ποιότητας εργασίας από αυτούς τους ειδικούς. Η τάση να γίνει η ειδικότητα ή η λει-

τουργία αυτοσκοπός, θα είναι τότε πιο έντονη απ' ότι είναι σήμερα. Αλλά, ταυτόχρονα, η νέα τεχνολογία θα απαιτήσει και πιο στενό συντονισμό μεταξύ των ειδικών. Και θα απαιτήσει από κάθε άνθρωπο σε ειδικευμένη θέση, ακόμη και στο χαμηλότερο επίπεδο του μάνατζμεντ, να βλέπει την επιχείρηση ως ένα σύνολο, και να κατανοεί τις απαιτήσεις που έχει η επιχείρηση απ' αυτόν. Η νέα τεχνολογία θα χρειάζεται επιμονή στο θέμα της εξαιρετικής ποιότητας εργασίας, αλλά και συνεπή καθοδήγηση των μάνατζερ σε όλα τα επίπεδα προς την κατεύθυνση του κοινού στόχου.

## ΚΑΚΗ ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ ΑΠΟ ΤΟ ΑΦΕΝΤΙΚΟ

Η iεραρχική δομή του μάνατζμεντ κάνει αυτόν τον κίνδυνο μεγαλύτερο. Αυτό που κάνει και λέει το "αφεντικό", τα πιο ανεπίσημα σχόλια που κάνει, οι συνήθειές του, ακόμη και το στυλ του, τείνουν να θεωρούνται από τους κατωτέρους του ως συντονισμένες, οργανωμένες και σημαντικές πράξεις.

"Το μόνο που ακούς παντού είναι συζητήσεις περί των ανθρώπινων σχέσεων. Αλλά όταν το αφεντικό σε καλέσει στο γραφείο του, θα οφείλεται πάντοτε στο ότι οι δαπάνες του τμήματός σου είναι πολύ υψηλές. Και, όσον αφορά τις προαγωγές, το λαχείο πάντοτε πέφτει σε εκείνους που έχουν συμπληρώσει καλύτερα τα λογιστικά έντυπα του τμήματος". Αυτό είναι ένα από τα πιο συνηθισμένα τροπάρια που μπορεί ν' ακούσει κανείς, με διάφορες παραλλαγές, σε όλα τα επίπεδα του μάνατζμεντ. Προκαλεί κακή απόδοση – ακόμη και όσον αφορά τη μείωση των δαπανών. Επίσης, εκφράζει πλήρη απώλεια εμπιστοσύνης και σεβασμού τόσο προς την εταιρεία, όσο και προς τους μάνατζερ.

Ωστόσο, ο μάνατζερ ο οποίος κατευθύνει λανθασμένα τους κατωτέρους του, δεν το κάνει από πρόθεση. Θεωρεί όντως ότι οι ανθρώπινες σχέσεις είναι η πιο σημαντική εργασία που πρέπει να επιτελείται από τους μάνατζερ της επιχείρησης. Άλλα μιλά για υψηλές δαπάνες επειδή αισθάνεται ότι θα πρέπει να δημιουργήσει στους άλλους την εντύπωση ενός "πρακτικού ανθρώπου", ή επειδή πιστεύει ότι αν συζητάει για τη δική τους δουλειά, δείχνει ότι γνωρίζει τα προβλήματά τους. Τονίζει τα έντυπα του λογιστικού τμήματος μόνο και μόνο επειδή τον ενοχλούν όσο και τους ανθρώπους του – ή ίσως επειδή δε θέλει να έχει πολλές φασαρίες με τον οικονομικό ελεγκτή. Άλλα, για τους ανθρώπους κάτω απ' αυτόν, αυτοί οι λόγοι παραμένουν κρυφοί. Το μόνο που βλέπουν και ακούν

εκείνοι είναι τις ερωτήσεις σχετικά με τις υψηλές δαπάνες, και την έμφαση στις λογιστικές φόρμες.

Η λύση σε αυτό το πρόβλημα απαιτεί μια δομή μάνατζμεντ η οποία να εστιάζει (το μάνατζερ αλλά και το αφεντικό του) στις απαιτήσεις της ίδιας της εργασίας – και όχι του αφεντικού. Το να τονίζεται η συμπεριφορά και η νοοτροπία – όπως συμβαίνει συχνά στη σύγχρονη βιβλιογραφία περί μάνατζμεντ – δε μπορεί να λύσει το πρόβλημα. Αντιθέτως, μάλλον θα το επιτείνει, κάνοντας τους μάνατζερ ατολμούς στις σχέσεις τους. Πράγματι, οποιοσδήποτε έχει κάποια εμπειρία σήμερα με επιχειρήσεις, θα έχει δει περιπτώσεις, στις οποίες η απόπειρα ενός μάνατζερ να αποφύγει τη λανθασμένη κατεύθυνση αλλάζοντας τη συμπεριφορά του, έχει πολλές φορές μετατρέψει μια αρκετά ικανοποιητική σχέση σε έναν εφιάλτη γεμάτο παρεξηγήσεις και αμηχανίες. Ο ίδιος ο μάνατζερ έχει γίνει πολύ άτολμος, με αποτέλεσμα να έχει χάσει όλη του την άνεση στις σχέσεις του με τους ανθρώπους του. Και, με τη σειρά τους, οι άνθρωποι αντιδρούν με αυτόν τον τρόπο: "Βοήθεια, ο γέρος διάβασε ένα καινούργιο βιβλίο. Κάποτε ξέραμε τι ήθελε από μας, τώρα θα πρέπει να μαντεύουμε".

## ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΣΤΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΤΟΥ MANAZMENT

Η ιστορία που ακολουθεί αποτελεί ένα καλό παράδειγμα λανθασμένης καθοδήγησης, η οποία μπορεί να προέρχεται από τις διαφορές στις προτεραιότητες και στις λειτουργίες που ίσως υπάρχουν σε διαφορετικά επίπεδα του μάνατζμεντ. Την έχω ονομάσει "το μυστήριο της σπασμένης πόρτας της τουαλέτας."

Ο νεοδιορισμένος οικονομικός ελεγκτής μιας σιδηροδρομικής εταιρείας μιας βορειοδυτικής πολιτείας, ενώ μελετούσε τους λογαριασμούς της, πρόσεξε ότι κάθε χρόνο ξοδεύονταν τεράστια ποσά για "αντικαταστάσεις σπασμένων θυρών" στους επιβατικούς σταθμούς. Έμαθε ότι υπήρχε κάποιος κανόνας σύμφωνα με τον οποίο οι πόρτες των τουαλετών στους μικρούς σταθμούς έπρεπε να παραμένουν κλειδωμένες, ενώ το κλειδί θα μπορούσε να το προμηθεύεται όποιος το χρειαζόταν από τον υπάλληλο που έκοβε τα εισιτήρια. Για λόγους οικονομίας, ο υπάλληλος αυτός είχε μόνο ένα κλειδί για κάθε πόρτα – ένας από χρόνια εκλιπών πρόεδρος της σιδηροδρομικής εταιρείας είχε επινοήσει και επιβάλει αυτό το μέτρο, και περηφανεύόταν ότι με αυτόν τον τρόπο η εταιρεία εξοικονομούσε μονομιάς διακόσια

δολάρια. Έτσι, όταν ένας πελάτης έφευγε ξεχνώντας να επιστρέψει το κλειδί – κάτι που συνέβαινε συνεχώς – ο ταμίας έμενε με την πόρτα κλειδωμένη και χωρίς κανέναν τρόπο να την ανοίξει. Ωστόσο, το να βγάλει ένα καινούργιο κλειδί – το οποίο κόστιζε είκοσι σεντς – θεωρούνταν "κεφαλαιουχική δαπάνη", και ένας υπάλληλος μπορούσε να προβεί σε κεφαλαιουχική δαπάνη μόνο με την έγκριση του Επόπτη της Υπηρεσίας Επιβατών από τα κεντρικά της εταιρείας, κάτι που χρειαζόταν τουλάχιστον έξι μήνες μέχρι να γίνει. Ωστόσο, είχε την άδεια να ξοδεύει χρήματα για "επιδιορθώσεις επείγουσας φύσεως" και να τα αφαιρεί από το ταμείο του. Μια σπασμένη πόρτα αποχωρητηρίου είναι προφανώς επείγουσας φύσεως – και σε όλους τους μικρούς σιδηροδρομικούς σταθμούς υπάρχει ένα τσεκούρι!

Αυτό ίσως μοιάζει το άκρον άωτον του παραλόγου. Αλλά, κάθε επιχείρηση έχει τις δικές της "σπασμένες πόρτες τουαλετών": τις λανθασμένες κατευθύνσεις της, τις πολιτικές, τις διαδικασίες, και τις μεθόδους οι οποίες τονίζουν και επιβραβεύουν τη λανθασμένη συμπεριφορά, ή επιβάλουν κυρώσεις στην ορθή συμπεριφορά, ή την παρεμποδίζουν. Και, στις περισσότερες περιπτώσεις, τα αποτελέσματα είναι πιο σοβαρά από έναν ετήσιο λογαριασμό ύψους είκοσι χιλιάδων δολαρίων για σπασμένες πόρτες τουαλέτας.

Επιπλέον, αυτό το πρόβλημα δε μπορεί να λυθεί με αλλαγές νοοτροπίας και συμπεριφοράς: διότι έχει τις ρίζες του στη δομή της επιχείρησης. Ούτε μπορεί να λυθεί με "καλύτερες επικοινωνίες": διότι οι επικοινωνίες προϋποθέτουν κοινή κατανόηση, μια κοινή γλώσσα, και είναι ακριβώς αυτό που συνήθως λείπει.

Δεν είναι τυχαίο, που, ανάμεσα στους ανθρώπους του μάνατζμεντ, είναι ιδιαίτερα διαδεδομένο εκείνο το παλιό ανέκδοτο με τους τυφλούς οι οποίοι συναντούν στο δρόμο έναν ελέφαντα. Κάθε επίπεδο του μάνατζμεντ βλέπει τον ίδιο "ελέφαντα" – την επιχείρηση – από διαφορετική οπτική γωνία. Ο επιστάτης παραγωγής, όπως ο τυφλός που πιάνει το πόδι του ελέφαντα και αποφασίζει ότι είναι ένα δέντρο μες στη μέση του δρόμου, τείνει να βλέπει μόνο τα άμεσα προβλήματα που αφορούν την παραγωγή. Η ανώτερη διοίκηση – ο τυφλός που πιάνει την προβοσκίδα του ελέφαντα και αποφασίζει ότι είναι ένα φίδι που του κόβει το δρόμο – τείνει να βλέπει την επιχείρηση μόνο σαν ένα σύνολο: βλέπει τους μετόχους και τα οικονομικά προβλήματα όλα μαζί, ως ιδιαίτερα αφηρημένες έννοιες και αριθμούς. Το ειδικευμένο μάνατζμεντ – ο τυφλός που πιάνει την κοιλιά του ελέφαντα

και αποφασίζει ότι έγινε κατολίσθηση – τείνει να βλέπει τα πράγματα από λειτουργική σκοπιά. Κάθε επίπεδο χρειάζεται μια ιδιαίτερη οπτική γωνία, και δε μπορεί να κάνει τη δουλειά του χωρίς αυτή. Οπωσδήποτε, αυτές οι οπτικές γωνίες είναι τόσο διαφορετικές, που οι άνθρωποι στα διαφορετικά επίπεδα συχνά μιλούν για το ίδιο πράγμα χωρίς να το καταλαβαίνουν – ή, όπως γίνεται πολλές φορές, πιστεύουν ότι μιλούν για το ίδιο πράγμα, ενώ στην πραγματικότητα μιλούν για το εκ διαμέτρου αντίθετο.

Ένα αποτελεσματικό μάνατζμεντ πρέπει να κατευθύνει τα οράματα και τις προσπάθειες όλων των μάνατζερ προς την κατεύθυνση ενός κοινού σκοπού. Πρέπει να εξασφαλίζει ότι ο κάθε μάνατζερ ξεχωριστά καταλαβαίνει τι αποτελέσματα αναμένει η εταιρεία από αυτόν. Πρέπει να εξασφαλίζει ότι οι ανώτεροι καταλαβαίνουν τι πρέπει να περιμένουν από τους κατώτερους μάνατζερ. Θα πρέπει να δίνει σε κάθε μάνατζερ τα κατάλληλα κίνητρα, ώστε να μπορεί να καταβάλει τη μέγιστη προσπάθεια προς την κατάλληλη κατεύθυνση. Και ενώ ενθαρρύνει υψηλά πρότυπα ποιότητας εργασίας, δεν πρέπει να αφήνει αυτά τα πρότυπα να γίνουν αυτοσκοπός, αλλά να τα καθιστά μέσα προς την επίτευξη του στόχου της επιχειρηματικής απόδοσης.

## ΠΟΙΟΙ ΘΑ ΕΠΡΕΠΕ ΝΑ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΩΝ MANATZEP;

Ο κάθε μάνατζερ, από το "μεγάλο αφεντικό" μέχρι τον επιστάτη παραγωγής ή τον προϊστάμενο υπάλληλο, θα πρέπει να έχει σαφώς εκπεφρασμένους στόχους. Αυτοί οι στόχοι πρέπει να προσδιορίζουν την απόδοση την οποία υποτίθεται ότι πρέπει να παράγει η διοικητική μονάδα αυτού του ανθρώπου. Πρέπει να προσδιορίζουν πόσο πρέπει να συνεισφέρουν αυτός και η μονάδα του στις άλλες μονάδες, ώστε να τις βοηθήσουν να επιτύχουν τους δικούς τους στόχους. Τέλος, πρέπει να προσδιορίζουν τη συνεισφορά που πρέπει να περιμένει ο μάνατζερ από τις άλλες μονάδες για την επίτευξη των δικών του στόχων. Από την αρχή, δηλαδή, πρέπει να υπάρχει έμφαση στην ομαδική εργασία και στα ομαδικά αποτελέσματα.

Αυτοί οι αντικειμενικοί στόχοι πρέπει πάντοτε να προκύπτουν από τους συνολικούς στόχους της επιχείρησης. Σε μια συγκεκριμένη εταιρεία, ανακάλυψα ότι ήταν πρακτικό και αποτελεσματικό, αν κάθε επιστάτης είχε μια λεπτομερή έκθεση όχι μόνο των δικών του στόχων, αλλά και των στόχων της εταιρείας και του τμήματος βιομηχανικής παραγωγής. Παρόλο που η εν λόγω εταιρεία είναι τόσο μεγάλη, που η απόσταση

ανάμεσα στην παραγωγή του επιστάτη και το συνολικό αποτέλεσμα της εταιρείας είναι αστρονομική, με αυτόν τον τρόπο σημειώθηκε μια σημαντική αύξηση στην παραγωγή. Πράγματι, αυτό θα πρέπει να γίνεται, αν, όταν λέμε ότι ο επιστάτης είναι "μέρος του μάνατζμεντ", το εννοούμε. Διότι εξ ορισμού, οτιδήποτε κάνει ένας μάνατζερ αναλαμβάνει ευθύνη για το σύνολο - δηλαδή, όταν λαζεύει μια πέτρα, "χτίζει έναν καθεδρικό ναό".

Οι στόχοι του κάθε μάνατζερ θα πρέπει να προσδιορίζουν ακριβώς την προσωπική του συνεισφορά στην επίτευξη των σκοπών της εταιρείας σε όλους τους τομείς των επιχειρήσεων της. Προφανώς, δε συνεισφέρουν όλοι οι μάνατζερ σε όλους τους τομείς. Η συνεισφορά του μάρκετινγκ στην παραγωγικότητα, για παράδειγμα, μπορεί να είναι πολύ μικρή. Άλλα, αν ένας μάνατζερ και η μονάδα του δεν αναμένεται να συνεισφέρουν σε κάποιο τομέα από αυτούς που επηρεάζουν σημαντικά την ευημερία και την επιβίωση της επιχείρησης, το γεγονός αυτό θα πρέπει να είναι σαφώς καθορισμένο. Διότι, οι μάνατζερ θα πρέπει να κατανοούν ότι τα συνολικά αποτελέσματα της επιχείρησης εξαρτώνται από την ισορροπία ανάμεσα στις προσπάθειες και στα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται σε πολλούς διαφορετικούς τομείς.

Αυτό είναι απαραίτητο, όχι μόνο για να υπάρχει πλήρες πεδίο ανάπτυξης τεχνικής σε κάθε ειδικότητα και λειτουργία, αλλά και για να προλαμβάνεται με αυτόν τον τρόπο η δημιουργία αυτοκρατοριών και ζηλότυπων φατριών στους τομείς των διάφορων λειτουργιών και ειδικοτήτων. Είναι επίσης απαραίτητο να αποφεύγεται η υπερβολική έμφαση σε ένα μόνο καιρίο τομέα.

Για να επιτευχθεί μια ισορροπία στις προσπάθειες, οι στόχοι όλων των μάνατζερ σε όλα τα επίπεδα και σε όλα τα πεδία θα πρέπει να προσδιορίζονται σε σχέση με διάφορα θέματα τόσο βραχυπρόθεσμα, όσο και μακροπρόθεσμα. Και, φυσικά, όλοι οι στόχοι θα πρέπει πάντοτε να περιλαμβάνουν τόσο τους χειροπιαστούς στόχους της επιχείρησης, όσο και τους άλλους στόχους, οι οποίοι αφορούν την οργάνωση και την ανάπτυξη των μάνατζερ, την απόδοση και τη νοοτροπία των εργατών, και τη δημόσια ευθύνη. Οτιδήποτε άλλο είναι μυωπικό και άσκοπο.

## MANATZMENT "ΜΕ ΩΘΗΣΗ"

Το σωστό μάνατζμεντ απαιτεί ισορροπημένη έμφαση στους στόχους, ιδιαίτερα από την πλευρά της ανώτερης διοίκησης. Καταργείται έτσι η

συνηθισμένη και ολέθρια επιχειρηματική λανθασμένη πρακτική: μάνατζεντ με δημιουργία "κρίσεων" και "με ώθηση".

Μπορεί να υπάρχουν εταιρείες στις οποίες οι άνθρωποι του μάνατζεντ δε λένε: "Αν δε βάλει κανείς τις φωνές εδώ πέρα δε γίνεται ποτέ τίποτε". Ωστόσο, το "μάνατζεντ με ώθηση" είναι μάλλον ο κανόνας παρά η εξαίρεση. Ο καθένας γνωρίζει, και προφανώς περιμένει, ότι τα πράγματα πάντα επανέρχονται στην προηγούμενη κατάστασή τους τρεις εβδομάδες μετά από την "ώθηση". Το μόνο αποτέλεσμα που μπορεί να έχει μια τέτοια τακτική, όπως μια κρίση που προκαλείται για οικονομικούς λόγους είναι, για παράδειγμα, να απολυθούν οι δακτυλογράφοι και να αναγκάζονται τα διευθυντικά στελέχη των 15.000 δολαρίων να κάνουν μια δουλειά η οποία κοστίζει 50 δολάρια την εβδομάδα, δακτυλογραφώντας οι ίδιοι τις επιστολές τους. Και παρά την κατάσταση αυτή, υπάρχουν ακόμη πολλοί μάνατζερ που δεν έχουν βγάλει το προφανές συμπέρασμα ότι με την ώθηση, τελικά, δε γίνεται τίποτε. Άλλα πέρα και πάνω από την αναποτελεσματικότητα του, το μάνατζεντ με "ώθηση" οδηγεί σε λανθασμένη κατεύθυνση. Δίνει όλη την έμφαση σε μια από τις φάσεις της εργασίας, οπότε όλες οι άλλες αναγκαστικά παραβλέπονται.

Κάποια φορά, ένας διευθυντής εταιρείας, βετεράνος στην τακτική του μάνατζεντ "με κρίσεις" και με πολλές περιπτώσεις στο ενεργητικό του, μου είπε: "Για τέσσερις εβδομάδες, κάνουμε μείωση αποθεμάτων. Μετά, έχουμε άλλες τέσσερις εβδομάδες για περικοπές κόστους και άλλες τέσσερις για ανθρώπινες σχέσεις. Μόλις που έχουμε χρόνο να προωθήσουμε την εξυπηρέτηση των πελατών για ένα μήνα. Και μετά, εμφανίζεται ξανά η απογραφή, στο σημείο όπου είχαμε αρχίσει. Δεν επιχειρούμε καν να κάνουμε τη δουλειά μας. Το μόνο για το οποίο μιλά, σκέφτεται ή προτείνει το μάνατζεντ, είναι η απογραφή της περασμένης εβδομάδας ή τα παράπονα των πελατών αυτή την εβδομάδα. Το πώς κάνουμε όλα τα υπόλοιπα, δεν ενδιαφέρεται κανείς να μάθει".

Σε έναν οργανισμό ο οποίος διοικεί τους ανθρώπους με ώθηση, οι άνθρωποι είτε παραμελούν την εργασία τους, για να μπορέσουν να τα βγάλουν πέρα με την κρίση που δημιουργείται κάθε φορά, είτε οργανώνουν σιωπηλά ένα συλλογικό "σαμποτάζ" της κρίσης, για να μπορέσουν τελικά να κάνουν τη δουλειά τους. Σε οποιαδήποτε περίπτωση, παύουν να δίνουν σημασία στις κραυγές για βοήθεια. Και, όταν εμφανιστεί η πραγματική κρίση, όταν όλοι θα έπρεπε να αφήσουν αυτό που κάνουν και

να ασχοληθούν με την κρίση, τότε την αντιμετωπίζουν όλοι σαν άλλη μία από τις υστερίες που δημιουργεί το μάνατζμεντ.

Το μάνατζμεντ "με ώθηση", όπως και το μάνατζμεντ με "φωνές και απειλές" είναι μια σίγουρη ένδειξη σύγχυσης. Είναι μια παραδοχή ανικανότητας. Είναι ένα σημάδι ότι το μάνατζμεντ δεν ξέρει πώς να οργανώσει τα πράγματα. Άλλα, πάνω απ' όλα, είναι ένα σημάδι ότι η εταιρεία δεν ξέρει τι να περιμένει από τους μάνατζερ – ένα σημάδι ότι επειδή δεν ξέρει πώς να τους κατευθύνει, τους οδηγεί προς λάθος κατεύθυνση.

## ΠΩΣ ΘΑ ΕΠΡΕΠΕ ΝΑ ΟΠΙΖΟΝΤΑΙ ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΩΝ MANATZEP ΚΑΙ ΑΠΟ ΠΟΙΟΝ;

Εξ ορισμού, ο μάνατζερ είναι υπεύθυνος για τη συνεισφορά που το δικό του τμήμα παρέχει στη μεγαλύτερη μονάδα στην οποία ανήκει, και τελικά στην επιχείρηση. Η απόδοσή του στοχεύει προς τα πάνω, και όχι προς τα κάτω. Αυτό σημαίνει ότι οι στόχοι της εργασίας του κάθε μάνατζερ θα πρέπει να προσδιορίζονται από τη συνεισφορά του στην επιτυχία της μεγαλύτερης μονάδας της επιχείρησης, της οποίας αποτελεί μέρος. Οι στόχοι ενός μάνατζερ περιφερειακών πωλήσεων, για παράδειγμα, θα πρέπει να ορίζονται με βάση τη συνεισφορά που ο ίδιος και οι περιφερειακοί πωλητές του θα πρέπει να κάνουν στο τμήμα πωλήσεων, ενώ οι στόχοι ενός μηχανικού έργου θα πρέπει να ορίζονται από τη συνεισφορά του ίδιου, των μηχανικών του και των σχεδιαστών του στο μηχανολογικό τμήμα. Οι στόχοι ενός γενικού διευθυντή ενός απομακρυσμένου υποκαταστήματος θα πρέπει να ορίζονται από τη συνεισφορά την οποία πρέπει να παρέχει το τμήμα του στη μητρική εταιρεία.

Αυτό απαιτεί από κάθε μάνατζερ να αναπτύσσει και να ορίζει τους στόχους της δικής του μονάδας ο ίδιος. Φυσικά, το ανώτερο μάνατζμεντ θα πρέπει να διατηρεί το δικαίωμα να εγκρίνει ή να απορρίπτει αυτούς τους στόχους. Άλλα, η ανάπτυξή τους αποτελεί μέρος της ευθύνης του κάθε μάνατζερ στην πραγματικότητα, αυτή είναι η κύρια ευθύνη του. Επίσης, αυτό σημαίνει ότι ο κάθε μάνατζερ θα πρέπει να συμμετέχει υπεύθυνα στην ανάπτυξη των στόχων της ανώτερης μονάδας της οποίας αποτελεί μέρος. Το να έχει "μια αίσθηση συμμετοχής" (για να χρησιμοποιήσουμε μια φράση που ακούγεται συχνά στην ορολογία των ανθρώπινων σχέσεων), δεν αρκεί. Το να είναι κάποιος μάνατζερ σημαίνει ότι πρέπει να αναλάβει μια πραγματική ευθύνη. Ακριβώς επειδή οι στόχοι του πρέπει να αντανακλούν τις αντικειμενικές ανάγκες της επιχείρησης, και όχι απλώς αυτό που θέλει ο συγκεκριμένος μάνατζερ, θα πρέπει και ο

ίδιος να είναι αφοσιωμένος στους στόχους αυτούς, να συμφωνεί πραγματικά με αυτούς. Θα πρέπει να γνωρίζει και να κατανοεί τους απώτερους στόχους της επιχείρησης, τι αναμένεται από αυτόν και γιατί, ποια κριτήρια θα χρησιμοποιηθούν για να μετρήσουν την απόδοσή του και πώς. Θα πρέπει τα πνεύματα μέσα στο μάνατζμεντ της κάθε μονάδας της επιχείρησης να "συναντώνται". Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μόνον όταν ο κάθε συνεισφέρων μάνατζερ γνωρίζει καλά ποιοι είναι οι στόχοι της μονάδας με άλλα λόγια, όταν συμμετέχει ενεργά και υπεύθυνα στον προσδιορισμό των στόχων αυτών. Και μόνο αν οι κατώτεροι του μάνατζερ συμμετέχουν και αυτοί με αυτόν τον τρόπο, θα μπορεί το ανώτερο μάνατζμεντ να γνωρίζει τι πρέπει να περιμένει από αυτούς, και θα μπορεί να θέτει σαφείς απαιτήσεις.

Αυτό είναι τόσο σημαντικό, που ορισμένοι από τους πιο αποτελεσματικούς μάνατζερ που γνωρίζω το πάνε ακόμη ένα βήμα πιο πέρα. Ζητούν από τους υφιστάμενους τους μάνατζερ να γράφουν δύο φορές το χρόνο μια "επιστολή του μάνατζερ". Σε αυτή την επιστολή, την οποία απευθύνει στον ανώτερό του, ο κάθε μάνατζερ κατ' αρχήν ορίζει τους στόχους της εργασίας του ανωτέρου του καθώς και της δικής του εργασίας, από τη δική του σκοπιά. Μετά, προσδιορίζει τα κριτήρια απόδοσης τα οποία πιστεύει ότι εφαρμόζονται για την αξιολόγησή του. Στη συνέχεια, καταγράφει τα πράγματα τα οποία θα πρέπει να κάνει ο ίδιος για να επιτύχει τους στόχους του – και τα πράγματα τα οποία θεωρεί ως τα μεγαλύτερα εμπόδια μέσα στη δική του μονάδα. Καταγράφει επίσης τα πράγματα που κάνουν ο ανώτερός του και η εταιρεία για να τον βοηθήσουν, καθώς και τα πράγματα που τον παρεμποδίζουν. Τέλος, περιγράφει σύντομα τι προτείνει ότι θα πρέπει να κάνει κατά τη διάρκεια του επόμενου έτους με σκοπό να επιτύχει τους στόχους του. Αν ο ανώτερός του αποδεχτεί αυτή την πρόταση, τότε η "επιστολή του μάνατζερ" γίνεται το καταστατικό σύμφωνα με τον οποίο ενεργεί ο μάνατζερ.

Αυτό το τέχνασμα, περισσότερο από όλα τα άλλα που έχω δει, αποκαλύπτει πόσο εύκολα μπορούν να προκαλέσουν σύγχυση και να οδηγήσουν προς λάθος κατεύθυνση κάποια απερίσκεπτα και τυχαία σχόλια, ακόμη και του καλύτερου "αφεντικού". Μια μεγάλη εταιρεία χρησιμοποιήσε την τεχνική της "επιστολής του μάνατζερ" για δέκα χρόνια. Ωστόσο, ακόμη και σήμερα, σχεδόν κάθε επιστολή αναφέρει στόχους και πρότυπα τα οποία φέρνουν σε πλήρη αμηχανία τον ανώτερο προς τον οποίο απευθύνεται. Και, όταν αυτός ρωτά το



Ένα κλασικό βιβλίο που καταφέρνει να προσεγγίσει έναν αξιοσημείωτο αριθμό αναγνωστών χωρίς να θυσιάζει ούτε την επιστημονική ακρίβεια, ούτε το βάθος της ανάλυσης. Πρόκειται για μια σημαντική συνεισφορά στη μελέτη της επιχειρηματικής αποτελεσματικότητας και μπορεί να το διαβάσει με ευχαρίστηση όποιος θέλει πληροφορίες για την ανάπτυξη και τη θέση του μάνατζμεντ. Είναι ένα βιβλίο που παραμένει επίκαιρο δισ και τριετούς που γράφτηκε.

Όποιος ήδη ασχολείται σε κάποια θέση μάνατζμεντ, στην παραγωγή, στη διοίκηση προσωπικού, ή στη γενική διοίκηση, η μελέτη αυτή του είναι απόλετος απαραίτημα. Το Μάνατζμεντ στην Πράξη αποτελεί μια ζωτική συνεισφορά για να κατανοήσουμε τους παράγοντες που συνεισφέρουν στην επιχειρηματική αποτελεσματικότητα και στην οικονομική ευμάρεια.

Ο Peter F. Drucker γεννήθηκε στη Βιέννη, το 1909 και σπούδασε στην Αυστρία και στην Αγγλία. Από το 1929 εργάστηκε ως ανταποκρίτης 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 μάνατζμεντ πολλών από τις μεγαλύτερες εταιρείες της χώρας, αλλά και κορυφαίων εταιρειών και του εξωτερικού.

Ο Drucker διήγετε από τότε μια διακεκριμένη σταδιοδρομία ως εκπαιδευτικός, αρχικά ως Καθηγητής Πολιτικής και Φιλοσοφίας στο Κολέγιο Μπένινγκτον και, στη συνέχεια, για περισσότερο από είκοσι χρόνια, ως καθηγητής Μάνατζμεντ στη Μεταπυχασική Σχολή Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου της Νέας Υόρκης. Από το 1971 αναδειχθήκε καθηγητής στην άριστη Clarke των Κοινωνικών Επιστημών στη Σχολή Μεταπυχασικών Σπουδών του Κλέρμοντ, στην Καλιφόρνια.

Εκτός από τα βιβλία του περί μάνατζμεντ, ο Peter Drucker είναι διάσημος και για τα προφητικά του βιβλία με πολιτικές, οικονομικές, και κοινωνικές αναλύσεις. Τα βιβλία αυτά καλέπτονται πενήντα χρόνια σύχρονης ιστορίας, με πρώτο το Τέλος του Οικονομικού Ανθρώπου (1939). Ακολουθούν Το τέλος των Βιομηχανιών Αθροίου, Τα αρέσκυτα του Αίριο, Η εποχή της αστινότητας, Τεχνολογία, Μάνατζμεντ και Κοινωνία, Ζωγραφοί, Ιδέες, Πολιτική, Οι νέες πραγματικότητες (1989) και Μετακοπαϊστική Κοινωνία (1993).

"Πρόκειται για ένα μεγαλοφύττιο, μια λεπτομερή σύλληψη και μια βαριαστή ικανοποίηση

Είναι πρωτότυπο, εργαστηκό, και γεμάτο σοφία.

Κάθε μάνατζερ των Βρετανικών επιχειρήσεων θα πάλευε να το αγοράσει. Τα διοικητικά συμβούλια

θα προτείνουν τα γεράδια τους μάνατζμεντ.

THE TIMES REVIEW OF INDUSTRY

"Εναι ένα από τα καλύτερα και αποσαφήστε ένα από τα πιο γρεβανικά βιβλία περί μάνατζμεντ που κυκλοφορούνται εδώ και χρόνια. Όσοι εποζόνται σήμερα ως μάνατζερ θα πάρετε να το διαβάσουν, και δύοι θέλατε να διάβασετε το μάνατζμεντ θα πάρετε να το αγοράσετε".

THE TIMES EDUCATIONAL SUPPLEMENT

ISBN 960-209-340-4

9 789602 093405



ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ

Σολαρού 57, 10432, ΑΘΗΝΑ, Τηλ. 5237635

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