

Παρουσίαση

Το *Μάνατζμεντ* είναι το έργο αναφοράς για τις νέες πρακτικές της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

ΔΙΔΑΚΤΙΚΟ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΦΟΙΤΗΤΕΣ

Συνθετικό και πλήρες: Οι βασικές θεωρίες του μάνατζμεντ, οι τρόποι λειτουργίας των επιχειρήσεων, το νέο πλαίσιο του μάνατζμεντ, οι ρόλοι του μάνατζερ, το μάνατζμεντ των ομάδων, η καθοδήγηση της απόδοσης, η διαχείριση των συγκρούσεων, η καθοδήγηση της αλλαγής, η εργασία από απόσταση...

Άμεσο και προσιτό, με πολλά παραρτήματα: Περιπτώσεις επιχειρήσεων, αναλύσεις θεμάτων, ερευνητικές προσεγγίσεις, συμπεράσματα, έννοιες-κλειδιά, συμβουλές διευθυντικών στελεχών, μελέτες περίπτωσης...

Απαραίτητο για όσους επιθυμούν να εμπλουτίσουν και να εμβαθύνουν τις γνώσεις τους στο μάνατζμεντ.

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΜΑΝΑΤΖΕΡ

Όλες οι νέες πρακτικές: Η ψηφιακή μεταμόρφωση, ο επιδέξιος μάνατζερ, οι υψηλές δεξιότητες, ο μάνατζερ στην απελευθερωμένη επιχείρηση, ο υπεύθυνος μάνατζερ, το μάνατζμεντ των γενεών, το μάνατζμεντ από απόσταση, ο διεθνής μάνατζερ κ.ά.

Ένα έργο προσανατολισμένο στη δράση, που περιλαμβάνει πολλές περιπτώσεις επιχειρήσεων, ενώ κάθε κεφάλαιο συνοδεύεται από ένα εγχειρίδιο του επαγγελματία.

Εξειδικευμένοι συνεργάτες: Μάνατζερ, σύμβουλοι, καθηγητές-ερευνητές, καθώς και ειδικοί από τα περιοδικά *Management* και *Question(s) de Management* προσφέρουν χρήσιμες αναλύσεις.

Ψηφιακές πηγές

Στην ιστοσελίδα της γαλλικής έκδοσης (*Manageor*, εκδόσεις Dunod) διατίθενται διαδικτυακά παραρτήματα, ταξινομημένα ανά κεφάλαιο: Περιπτώσεις επιχειρήσεων, επιπλέον υλικό μαθημάτων, ερευνητικές προσεγγίσεις, στήλες του περιοδικού *Management* κ.ά.

Michel Barabel και Olivier Meier

Οι συγγραφείς του βιβλίου είναι υπεύθυνοι έρευνας και εκπαίδευσης, καθηγητές στα πανεπιστήμια Paris-Est, Paris-Dauphine και Sciences Po Paris. Διευθύνουν διάφορα εκπαιδευτικά προγράμματα (μεταπτυχιακό «Διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στις πολυεθνικές» και πτυχιακές σπουδές «Διεθνούς μάνατζμεντ»), ενώ συνεργάζονται εδώ και πολλά χρόνια με το ευρωπαϊκό κέντρο του Harvard Business School και διάφορες σχολές επιχειρήσεων.

Συνεργάζονται τακτικά ως σύμβουλοι επιχειρήσεων με μεγάλους ομίλους (Airbus, BNP Paribas, Bouygues Telecom, E. Leclerc, Engie, Safran, Schneider Electric κ.ά.) και οργανισμούς (Ademe, Caisse des dépôts et consignations, IRSST Montréal, OCDE κ.ά.).

Είναι διευθυντές του Dever Research, μέλη του Ερευνητικού Ινστιτούτου Διοίκησης, καθώς και συγγραφείς πολλών βιβλίων και άρθρων, ιδίως στα περιοδικά *Organizational Dynamics*, *M@n@gement*, *Management International*. Είναι επίσης μέλη της συντακτικής επιτροπής του περιοδικού *Question(s) de Management* και αρθρογράφοι του περιοδικού *Management*.

Η ομάδα του Μάνατζμεντ

Το Μάνατζμεντ συνεργάζεται με τους κορυφαίους ακαδημαϊκούς και επαγγελματικούς ειδικούς ώστε να προσφέρει πλήρεις και ποικίλες προσεγγίσεις.

Καθηγητές-ερευνητές

Florence Allard-Poesi (IAE Gustave Eiffel), David Autissier (IAE Gustave Eiffel), Françoise Bernard (U. Aix-Marseille), Fabien Blanchot (Paris-Dauphine), Martine Basseur (Sorbonne Paris Cité, U. Paris-Descartes), Franck Brillet (Ciffop/Paris 2 Panthéon-Assas), André Boyer (U. Nice-Sophia Antipolis), Laurent Cappelletti (Cnam/Iseor), Jean-Luc Cerdin (Essec), Fernando Cuevas (ESC Pau), Stéphanie Dameron (Paris-Dauphine), Vincent Desportes (Sciences Po Paris), Faranak Farzaneh (U. Nice-Sophia Antipolis), Isabelle Huault (Paris-Dauphine), Hervé Laroche (ESCP Europe), Pascal Lardellier (U. Bourgogne/Propedia), Alain Lempereur (Brandeis University/Harvard Business School), Frederik Mispelblom Beyer (Cnam/U. Évry), Audrey Missonier (ESC Montpellier), Véronique Perret (Paris-Dauphine), Jean-Marie Perretti (IAE Corse/Essec), Serge Perrot (Paris-Dauphine), Yvon Pesqueux (Cnam), Christian Prat dit Havet (IAE Bordeaux), Pierre Romelaer (Paris-Dauphine), François Sarfati (CEE), Henri Savall (U. Lyon 3/Iseor), Guillaume Schier (Essca), Maurice Thevenet (Cnam/Essec), Jean-Claude Thoenig (CNRS/Paris-Dauphine), Christophe Torset (Cnam), Jean-François Trinquécoste (IAE Bordeaux), Véronique Zardet (U. Lyon 3/Iseor).

Διευθυντικά στελέχη και μάνατζερ

Jean-Marc Ayme (La Banque postale), Jean-Paul Bailly (La Poste), Anne-Marie Bjornson (AMB Conseil), Hervé Borensztein (Karistem), Sylvain Breuzard (Norsys), Alexandre de Beaupuy (FM Logistic), Richard Delaye (Groupe IGS/Propedia), Delphine Ernotte-Cunci (France Télévisions), Mercedes Erra (Havas Worldwide), Marc de Garidel (Ipsen), Pierre Gatignol (Sungard), Clara Gaymard (General Electric International), Nancy Grösch (Index Corporation), Alexandre Guillard (Covea), Sylvie Haman (Safran), Alain Hensgen (Airbus Group), Henri Lachmann (Schneider Electric), Hubert Landier (IAS), Guy Laurence (DLB), Bernard Lévêque (Covea), Dominique Massoni (Arkema), François de Maublanc (Aquarelle), Vincent Montagne (Média Participations), Jean Pautrot (Cercle Magellan), André Perret (DPM & Associés), Thierry Teboul (Garf), Patrick Tejedor (MBDA), Christophe Rey (Total), Alain Rozec (Stade Brestois), Sophie Vernay (Financi'elle), Franck Vincent-Petit (Will be group), Marc Zaganski (Niji).

Δημοσιογράφοι

Bruno Askenazi, Claire Derville, Christine Halary, Muriel Jaouën, Charlotte Laurent, Thomas Lestavel, Dominique-Anne Michel, Caroline Montaigne, Marie Peronnau, Sébastien Pierrot, Nathalie Queruel, Ève Ysern.

Ευχαριστίες

Για την ολοκλήρωση της νέας γαλλικής έκδοσης, προστέθηκαν και νέες συνεργασίες: το περιοδικό **Management** (του ομίλου Prisma), στο οποίο δημοσιεύουμε τα τελευταία τρία χρόνια μελέτες για το μάντζμεντ. Η 3η γαλλική έκδοση αποτέλεσε την ευκαιρία να αναδημοσιευτούν οι συγκεκριμένες μελέτες, καθώς και να συμπεριληφθούν ορισμένα άρθρα που δημοσιεύτηκαν σε αυτό. Ευχαριστούμε ιδιαίτερα τον Matthieu Scherrer, που μας εμπιστεύτηκε, τους Éric LeBraz, Lomig Guillo και Martin Trautman, που επέτρεψαν τη δημοσίευση των άρθρων μας, καθώς και τη Marie Peronnau, που από την πρώτη μέρα καθοδηγεί τη στήλη μας, σε συνεργασία με διάφορους δημοσιογράφους που διαδέχθηκαν ο ένας τον άλλον (Claire Derville, Muriel Jaouen, Sébastien Pierrot, Nathalie Queruel, Ève Ysern). Ευχαριστούμε επίσης τους Charlotte Laurent, Caroline Montaigne, Thomas Lestanel, Bruno Askenazi και Christelle Hallari, που επέτρεψαν την αναδημοσίευση των άρθρων τους στο βιβλίο.

Την ακαδημαϊκή επιθεώρηση **Question(s) de Management**, η οποία ζήτησε από δεκαπέντε μέλη της επιστημονικής και επαγγελματικής επιτροπής του να εκφράσουν το όραμά τους για το μάντζμεντ. Ευχαριστούμε τον Jean-Marie Perretti, που μας εμπιστεύτηκε και μας τίμησε με τη σύνταξη του Προλόγου. Ευχαριστούμε, επίσης, τον Richard Delaye για τη συνεργασία του, καθώς και όλους όσοι δέχτηκαν να δημοσιεύσουν μια μελέτη (David Autissier, Françoise Bernard, Martine Brasseur, Franck Brillet, André Boyer, Laurent Cappelletti, Jean-Luc Cerdin, Fernando Cuevas, Alexandre Guillard, Hubert Landier, Pascal Lardellier, Alain Lempereur, Bernard Leveque, Christian Prat dit Hauret, Henri Savall, Maurice Thévenet, Jean-François Trinquescoste, Véronique Zardet).

Ευχαριστούμε επίσης τη Sophie Vernay και τον Alexandre de Beauvry, οι οποίοι μας βοήθησαν με τις συνεντεύξεις των διευθυντικών στελεχών στο τέλος κάθε κεφαλαίου. Ευχαριστούμε θερμά τους Jean-Paul Bailly, Anne-Marie Bjornson, Hervé Borensztej, Delphine Ernotte Cunci, Mercedes Erra, Pierre Gatignol, Marc de Garidel, Clara Gaymard, Henri Lachmann, Dominique Massoni, François de Maublanc, Vincent Montagne, Patrick Tédjedor, Christophe Rey και Alain Rozec, οι οποίοι δέχτηκαν να συμμετέχουν στις συνεντεύξεις.

Τέλος, δεν ξεχνάμε τη βοήθεια που μας προσέφερε η Jennifer Quinot, καθώς και τον André Perret, ο οποίος δημοσίευσε πολλές περιπτώσεις εφαρμογής, τον Christophe Torset, για τη συμβολή του στο κεφάλαιο για την αξιολόγηση της μονάδας, τους Jean-Marc Ayme και Guillaume Schier, για τη συμβολή τους στο κεφάλαιο για την καθοδήγηση της απόδοσης», τον Vincent Desportes, για τη μελέτη του σχετικά με το στρες και τη λήψη αποφάσεων, και τον Jean Pautrot, για τη μελέτη του σχετικά με το διεθνές μάντζμεντ.

Δεν ξεχνάμε, ωστόσο, όλους αυτούς με τους οποίους είχαμε συνεργαστεί σε προηγούμενες εκδόσεις, οι οποίοι, με τις μελέτες τους (ορισμένες από αυτές μεταφέρθηκαν στη συνοδευτική ιστοσελίδα της γαλλικής έκδοσης), παρουσίασαν διαφορετικές όψεις του επαγγέλματος του μάντζερ στους οργανισμούς, εμπλουτίζοντας έτσι το παρόν έργο: Florence Allard-Poesi, David Autissier, Dominique Beudez, Fabien Blanchot, Hervé Borensztej, Sylvain Breuzard, Sylvie Brisson, Nicolas Chainé, Gilles Cibron, Nicolas Cohen-Solal, Stéphanie Dameron, Emmanuel d'André, Vincent Dessain, Claire Duvignacq, Jacques Gatepaille, Alain Gaufriau, Nancy Grösch, Sylvie Guyon, Camille Jacquet, Sylvie Haman, Alain Hensgen, Isabelle Huault, Béatrice Konrad, Guy Laurence, Hervé Laroche, Franck Lebled, Gaël Le Boulch, Carole Marsella, Fabrice Marsella, Tessa Melkonian, Dominique Michel, Frédéric Mispelblom Beyer, Audrey Missonier, Jean-Claude Pacitto, Véronique Perret, Serge Perrot, Yvon Pesqueux, Alexis Pinot de Villechenon, Pierre Romelaer, Stéphane Rousseau, Yves de Saintignon, François Sarfati, Thérèse Sepulchre, Guillaume Schier, Olivier Stul, Mostapha Tahiri, Thierry Teboul, François Teyssier, Jean-Claude Thoenig, Christophe Torset, Bruno Valladon, Franck Vincent-Petit, Anne-Lise Ulmann και Marc Zaganski.

Το παρόν βιβλίο υλοποιήθηκε με τη σύμπραξη του εργαστηρίου **Dever Research** (Όμιλος Dever). Στηρίζεται στα αποτελέσματα πολλών προγραμμάτων σπουδών που διεξάγονται από το 1999 και αφορούν το επάγγελμα των μάντζερ στους οργανισμούς. Για τον λόγο αυτό, θέλουμε να ευχαριστήσουμε την Elizabeth Couzineau (γενική διευθύντρια του ομίλου Dever), τον Alain Coté (Αντιπρόεδρος) και τις ομάδες Dever για τη στήριξη και την ενθάρρυσή τους.

Αυτό το έργο οφείλει επίσης πολλά στην καθημερινή αλληλεπίδραση και επαφή με τους **φοιτητές** μας στο πλαίσιο διάφορων εκπαιδευτικών προγραμμάτων που είτε διευθύνουμε είτε ενισχύουμε με τη συμμετοχή μας (Μάστερ

2 «Διαχείριση ανθρώπινων πόρων στις πολυεθνικές» στο Ινστιτούτο Διοίκησης Επιχειρήσεων Gustave Eiffel, Μάστερ 2 «Χρηματοοικονομικά και Οικονομικοτεχνική μελέτη» στο Πανεπιστήμιο Paris Dauphine, Μάστερ «Γραφείο Μάνατζμεντ και Ανθρώπινων Πόρων» στις Πολιτικές Επιστήμες του Παρισιού, Πτυχιακές Σπουδές «Διεθνούς Μάνατζμεντ» στο Ινστιτούτο Διοίκησης Επιχειρήσεων Gustave Eiffel, Επαγγελματικές Πτυχιακές Σπουδές «Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων» στο Πανεπιστήμιο Paris Est/Πανεπιστημιακό Τεχνολογικό Ινστιτούτο Sénart Fontainebleau κ.ά.).

Ο **Εθνικός Σύλλογος Διευθυντικών Στελεχών Ανθρώπινων Πόρων (ANDRH)**, με την επιθεώρηση *Personnel*, που διευθύνει ο Izy Behar, και την επιτροπή «Λειτουργίας ανθρώπινων πόρων και προοπτικών», που διευθύνει ο Philippe Canonne, μας έδωσε επίσης την ευκαιρία να εμβαθύνουμε στον ρόλο του μάνατζερ στην ψηφιακή εποχή. Θέλουμε να ευχαριστήσουμε το σύνολο των μελών του Συλλόγου.

Ευχαριστούμε, τέλος, τις επιμελήτριές μας (Laurence Baulande, Valérie Briotet, Jeanne Delorme και Odile Marion) που με τις επισημάνσεις τους έκαναν καλύτερο το βιβλίο.

Για να εκφράσουμε την αγάπη μας, θέλουμε να αφιερώσουμε το βιβλίο αυτό στην Anouck και στην Isabelle, που μας υποστήριξαν και μας ενθάρρυναν καθ' όλη τη διάρκεια της συγγραφής του παρόντος έργου.

Michel BARABEL και Olivier MEIER

Πρόλογος

Οι μάνατζερ ασκούν σήμερα τα καθήκοντά τους σε ένα περιβάλλον που έχει ριζικά επηρεαστεί από την ψηφιακή επανάσταση και την επίδρασή της στην αλλαγή της συμπεριφοράς: Πλέον κυριαρχεί το ευέλικτο μάνατζμεντ, που προσανατολίζεται στην ικανοποίηση των αναγκών. Η απλότητα, η ετοιμότητα, η μόνιμη προσαρμογή και η συνεχής βελτίωση που χαρακτηρίζουν το ευέλικτο μάνατζμεντ τροφοδοτούν τις νέες πρακτικές διαχείρισης. Ο μάνατζερ πρέπει να αναλάβει νέους ρόλους, να υιοθετήσει νέες στάσεις, να προσαρμοστεί στα νέα δεδομένα της καινοτομίας, της συνεργασίας, της αλλαγής, της ευελιξίας και της ψηφιακής επανάστασης.

Οι προσδοκίες των επιχειρήσεων απέναντι στους μάνατζερ έχουν ενταθεί σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας. Το επάγγελμά τους εξελίσσεται. Νέες δεξιότητες έχουν γίνει απαραίτητες για την άσκηση του επαγγέλματος του μάνατζερ σε έναν οργανισμό που βρίσκεται σε μόνιμη αναδιάρθρωση. Οι «ορθές πρακτικές μάνατζμεντ» των ετών 2015-2020 δεν μπορεί να είναι εκείνες που οδήγησαν στην άνηση της απόδοσης στα έτη 2000-2015. Οι αλλαγές των τεχνολογιών, των αγορών, των υπαλλήλων και των ενδιαφερόμενων μερών είναι όλο και πιο γρήγορες. Χρειάζονται τη δέσμευση των μάνατζερ στην ανάπτυξη της εμπιστοσύνης μέσα στον οργανισμό και των συνεργατικών και καινοτόμων συμπεριφορών των υπαλλήλων τους. Ο ρόλος των μάνατζερ πλέον δεν είναι μόνο η λήψη αποφάσεων στα χαμηλότερα επίπεδα της ιεραρχίας και η διαβίβαση των πληροφοριών στα ανώτερα κλιμάκια μέσω ενός συστήματος αναφοράς που γίνεται όλο και πιο χρονοβόρος. Διευθύνουν υπαλλήλους, εγγυώνται την ελευθερία του λόγου με στόχο τη συνεχή βελτίωση της επιχείρησης και δρουν για την ομαλή προσαρμογή στην αλλαγή.

Μετά τη δημοσίευση της 2ης γαλλικής έκδοσης του βιβλίου το 2010, ενός έργου που έδωσε τη δυνατότητα σε μια γενιά μάνατζερ να προσαρμοστούν στα δεδομένα της κρίσης και της ψηφιακής επανάστασης των τελευταίων ετών, το επάγγελμα του μάνατζερ συνέχισε να εξελίσσεται για να ανταποκριθεί σε νέες προκλήσεις του μάνατζμεντ. Επτά από αυτές φαίνεται πως είναι ιδιαίτερα σημαντικές για τον μάνατζερ:

- Η αύξηση του βαθμού επαγγελματικής **δέσμευσης** των συνεργατών. Η δέσμευση των υπαλλήλων είναι ένας σημαντικός παράγοντας της απόδοσης των επιχειρήσεων. Τα εργαλεία μέτρησης της δέσμευσης έχουν διαδοθεί σε μεγάλη έκταση. Οι έρευνες επέτρεψαν να καταδειχθεί ο σημαντικός ρόλος των μάνατζερ στην αύξηση του βαθμού δέσμευσης σε ένα περιβάλλον κρίσης και ραγδαίας αλλαγής. Ένας παράγοντας-κλειδί για την επιτυχία τους είναι η ικανότητά τους να διευθύνουν την ομάδα τους, να μοιράζονται μαζί της ένα όραμα που τους δίνει την επιθυμία να ξεπεράσουν τον εαυτό τους, να δημιουργούν μια φιλική και ζεστή ατμόσφαιρα εργασίας, να αναγνωρίζουν τη συμβολή τους και να ευνοούν τις καινοτόμες συμπεριφορές τους.
- Η ανάπτυξη της **εμπιστοσύνης** του υπαλλήλου απέναντι στον οργανισμό. Οι έρευνες έδειξαν τη σημασία της εμπιστοσύνης μέσα στον οργανισμό στην αποδοτική συμπεριφορά των υπαλλήλων. Ο μάνατζερ βρίσκεται στην πρώτη γραμμή διότι η εμπιστοσύνη στον οργανισμό στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στην εμπιστοσύνη προς τον μάνατζερ. Η εμπιστοσύνη αυτή διασφαλίζεται μέσω ενός ανθρώπινου και ευμενούς στιλ μάνατζμεντ, μέσω μιας ηθικής συμπεριφοράς που σέβεται τις δεσμεύσεις και τις αξίες της επιχείρησης, τους υπαλλήλους και την εργασία τους, καθώς και όλες τις προτάσεις και ιδέες. Το μάνατζμεντ που χαρακτηρίζεται από στρες και φόβο έχει όρια και κινδύνους.
- Η ανάπτυξη των **δεξιοτήτων** των συνεργατών. Ο μάνατζερ πρέπει να εφαρμόσει τις καλύτερες πρακτικές για να προσδιορίσει τις δυνατότητες και να αναπτύξει τις δεξιότητες, ώστε ο κάθε εργαζόμενος να προοδεύσει στην πυραμίδα των δεξιοτήτων, σύμφωνα με τους στρατηγικούς προσανατολισμούς του οργανισμού. Οι γνώσεις του μάνατζερ και η ικανότητά του να μεταβιβάσει τις δεξιότητές του και να βελτιώσει την αποδοτικότητα των υπαλλήλων του έχουν μεγάλη σημασία. Ανακαλύπτοντας και ανιχνεύοντας δεξιότητες, ο μάνατζερ ενισχύει την εμπιστοσύνη μέσα στον οργανισμό και τη δέσμευση των συνεργατών του.
- Η μέριμνα για την **ικανοποίηση** και την ποιότητα της ζωής στην εργασία. Η ικανοποίηση είναι ένας σημαντικός παράγοντας αποτελεσματικότητας στην εργασία, ενώ ο μάνατζερ έχει να διαδραματίσει έναν σημαντικό ρόλο για τη βελτίωση της ποιότητας ζωής στην εργασία. Φροντίζει για τις συνθήκες εργασίας, προσδιορίζει και προσπαθεί να περιορίσει ό,τι επηρεάζει την ψυχολογία και την κοινωνική υπόσταση του εργαζομένου, στηρίζει τους εργαζομένους του που αντιμετωπίζουν μια δύσκολη κατάσταση, διαχειρίζεται το στρες και προσαρμόζει το δικό του στιλ μάνατζμεντ στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των υπαλλήλων του.

- Η ανάδειξη της **ποικιλίας** σε πλούτο. Η ποικιλία των ομάδων είναι ένας παράγοντας δημιουργικότητας, ευελιξίας και απόδοσης, υπό την προϋπόθεση να είναι σε θέση ο μάνατζερ να τη διαχειριστεί σωστά. Ο μάνατζερ πρέπει να μπορέσει να εξασφαλίσει την αρμονική συνεργασία των διάφορων γενεών, καθώς και την ενσωμάτωση και εξέλιξη των ατόμων που αντιμετωπίζουν κάποια αναπηρία, να φροντίσει για την αυστηρή επαγγελματική ισότητα μεταξύ γυναικών και ανδρών, να αποφύγει τις διακρίσεις στις αποφάσεις του, να εγγυηθεί την ισότητα των ευκαιριών. Πρέπει να προλάβει τις συμπεριφορές που προβαίνουν σε διακρίσεις μέσα στην ομάδα του και να κάνει αποδεκτές όλες τις διαφορές στο πλαίσιο σεβασμού των κανόνων και των προσανατολισμών της επιχείρησης.
- Ο σχεδιασμός για την αποδοχή της **αλλαγής** σε συνεργασία με τους εργαζομένους. Ο μάνατζερ είναι ο κύριος παράγοντας για την επιτυχία των σχεδίων αλλαγής στον οργανισμό. Η συμμετοχή του είναι σημαντική για τη μετάβαση από τις αλλαγές πρώτου επιπέδου (αλλαγή πλαισίου, τρόπου δράσης, δεξιοτήτων) στις αλλαγές δεύτερου επιπέδου (αλλαγή ταυτότητας, κουλτούρας) που επιτρέπουν στην επιχείρηση να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις της μόνιμης προσαρμογής της στις αλλαγές του περιβάλλοντός της. Ο μάνατζερ σχεδιάζει από κοινού την αλλαγή με τις ομάδες του, υιοθετώντας μια εμπειρική διαδικασία και χρησιμοποιώντας τα εργαλεία της ευέλικτης αλλαγής (συμμετοχικά εργαστήρια, από κοινού ανάπτυξη κ.ά.).
- Το κοινωνικά, κοινωνιακά και περιβαλλοντικά **υπεύθυνο** μάνατζμεντ. Οι μάνατζερ πρέπει να εντάξουν τις δράσεις τους στο πλαίσιο των κοινωνικών, κοινωνιακών και περιβαλλοντικών δεσμεύσεων της επιχείρησής τους και να ενθαρρύνουν την υιοθέτηση υπεύθυνων συμπεριφορών από τους υπαλλήλους τους.

Προκειμένου να αντιμετωπίσει αυτές τις προκλήσεις, ο μάνατζερ πρέπει να αναπτύξει νέες δεξιότητες. Η 3η γαλλική έκδοση του βιβλίου προσφέρει μια ουσιαστική βοήθεια. Ακόμη, χαίρομαι για τη συνεργασία της επιθεώρησης *Question(s) de Management* με την παρούσα έκδοση. Η επιθεώρηση αυτή φιλοδοξεί να αξιοποιήσει τις έρευνες που αφορούν την επίπτωση των κοινωνιακών μεταμορφώσεων στο μάνατζμεντ των οργανισμών, ενώ επιθυμεί να εξερευνήσει, σε κάθε τομέα του μάνατζμεντ, τους προβληματισμούς που γεννιούνται σε ένα μεταβατικό στάδιο και τις πιθανές απαντήσεις. Οι νέες προκλήσεις του μάνατζμεντ μελετήθηκαν στα προηγούμενα τεύχη του *Question(s) de Management*: «Question(s) de changement» (τεύχ. 0, Σεπτέμβριος 2012), «Question(s) d'engagement» (τεύχ. 1), «Le changement en questions» (τεύχ. 3), «Question(s) de risque» (τεύχ. 4) «Question(s) de Générations» (τεύχ. 6), «Question(s) de Change Digital» (τεύχ. 7), «Question(s) de confiance» (τεύχ. 8), «Question(s) de responsabilité» (τεύχ. 9), «Le Changement agile» (τεύχ. 10, Σεπτέμβριος 2015). Είκοσι περίπου μελέτες μελών της επιστημονικής επιτροπής και του στρατηγικού συμβουλίου του *Question(s) de Management* εμπλούτισαν τη νέα αυτή έκδοση. Ευχαριστώ τους συναδέλφους και φίλους μου Michel Barabel και Olivier Meier, οι οποίοι επιδίωξαν τη συνεργασία μας σε αυτό το έργο αναφοράς, το οποίο συγκεντρώνει με αρμονικό τρόπο τις συμπληρωματικές μελέτες επαγγελματιών, ειδικών και ερευνητών, ενώ τις παρουσιάζει με συνθετικό και παιδαγωγικό τρόπο.

Το *Μάνατζμεντ* φέρει τον υπότιτλο: «Όλα για την οργάνωση και τη διαχείριση της επιχείρησης στην ψηφιακή εποχή». Το περιεχόμενο του βιβλίου δικαιολογεί αναμφισβήτητα αυτό τον τίτλο. Οι βασικές θεωρίες του μάνατζμεντ, οι τρόποι λειτουργίας των επιχειρήσεων, το νέο περιβάλλον μάνατζμεντ, οι ρόλοι του μάνατζερ, το μάνατζμεντ των ομάδων, η καθοδήγηση της απόδοσης, η διαχείριση των συγκρούσεων, η καθοδήγηση της αλλαγής και η εργασία από απόσταση μελετώνται με συνθετικό, άμεσο, προστό και παιδαγωγικό τρόπο.

Το βιβλίο δομείται γύρω από συμβολές διευθυντικών στελεχών, μάνατζερ, ειδικών, συμβούλων και καθηγητών-ερευνητών, ενώ προσανατολίζεται στη δράση και στις νέες πρακτικές του μάνατζμεντ. Αποτελεί, ως εκ τούτου, έργο αναφοράς για όλους όσοι επιθυμούν να εμπλουτίσουν και να εμβαθύνουν τις γνώσεις τους στο μάνατζμεντ.

Jean-Marie PERETTI

Αρχισυντάκτης της επιθεώρησης Question(s) de Management

Καθηγητής της ESSEC Business School

Καθηγητής στην έδρα «Αλλαγής» της ESSEC

Εισαγωγή

Η προηγούμενη γαλλική έκδοση του *Μάνατζμεντ* χρονολογείται το 2010. Έκτοτε, ο κόσμος του μάνατζμεντ υπέστη βαθιές αλλαγές. Ορισμένες εξελίξεις, που τότε δεν είχε γίνει ακόμη αντιληπτό ότι είναι καθοριστικές, άλλαξαν τους οργανισμούς, ενώ παράλληλα δημιούργησαν και προβληματισμούς για το μέλλον του επαγγέλματος του μάνατζερ.

As εστιάσουμε σε τέσσερις από αυτές τις εξελίξεις.

- Η **ψηφιακή τεχνολογία** έχει επιφέρει ριζικές αλλαγές. (Η έρευνα LinkedIn/EY 2013 δείχνει, μέσω μιας μελέτης που πραγματοποιήθηκε σε χιλιάδες διευθυντικά στελέχη ανά τον κόσμο, ότι το 41% των ερωτηθέντων θεωρεί την ψηφιακή τεχνολογία τον πρώτο παράγοντα μεταμόρφωσης των οργανισμών, με υψηλότερα ποσοστά το 63% στις ΗΠΑ και το 59% στις αναπτυσσόμενες χώρες). Επηρεάζει καθοριστικά πολλούς τομείς, επαγγέλματα, οργανισμούς και το μάνατζμεντ: υπολογιστικό νέφος, μεγάλα δεδομένα, Διαδίκτυο των αντικειμένων, συνεργατικές πλατφόρμες, κοινωνικά δίκτυα επιχειρήσεων, ρομποτοποίηση, τεχνητή νοημοσύνη, νέες εφαρμογές κ.ά. Και η επανάσταση απέχει πολύ ακόμη από την ολοκλήρωσή της.¹ Η συνεργασία στο πλαίσιο μιας πλατφόρμας ή δικτύου γίνεται ο κανόνας για την παραγωγή λιτής καινοτομίας χάρη στη συλλογική ευφυΐα, ενώ επιβάλλεται ο νομαδισμός (τρίτος χώρος, τηλεργασία μερικής απασχόλησης, ευέλικτα ωράρια κ.ά.). Ιδίως στο μοντέλο της εργασίας από απόσταση, η δεξιοτέχνη και η εξειδίκευση, που αναγνωρίζουν τα μέλη του δικτύου σε ένα άτομο, διασφαλίζουν τη νομιμότητά του και, επομένως, την ικανότητά του να αναγνωριστεί ως ένας ηγέτης. Σε αυτό τον κόσμο, οι διαπροσωπικές δεξιότητες («soft skills»), οι ξεχωριστές ικανότητες, η ικανότητα να εμπνέεις τους άλλους και η εμπιστοσύνη γίνονται απαραίτητα προσόντα.
- Η **παγκοσμιοποίηση** πρέπει να λαμβάνεται πλέον πάντα υπόψη: Οι επιχειρήσεις, ιδίως οι μεγαλύτερες, λειτουργούν σε μια παγκόσμια αγορά όπου τα προβλήματα της ανταγωνιστικότητας και τα γεωπολιτικά ζητήματα επηρεάζουν τις επιλογές εγκατάστασης και τις στρατηγικές. Συνεπώς, η διαπολιτισμικότητα και η ποικιλομορφία αποτελούν μια κεντρική πρόκληση του μάνατζμεντ. Μετά την αφύπνιση των BRICS, ήρθε η ώρα (Coface, 2014) των MINT (Μεξικό, Ινδονησία, Νιγηρία, Τουρκία) και των CIVETS (Κολομβία, Ινδονησία, Βιετνάμ, Αίγυπτος, Τουρκία και Νότιος Αφρική). Η ικανότητα διαχείρισης διεθνών ομάδων και μετατροπής της πολιτισμικής ποικιλομορφίας από πηγή σύγκρουσης σε δύναμη γίνεται το κεντρικό θέμα των μάνατζερ στις πολυεθνικές.
- Η **κοινωνική και κοινωνιακή ευθύνη, καθώς και η έμφαση σε ηθικά και περιβαλλοντικά ζητήματα** βρίσκονται όλο και περισσότερο στο επίκεντρο των επιχειρήσεων. Από την κρίση που ξεκίνησε το 2007, εμφανίζεται καθημερινά ένα βιβλίο, ένας ειδικός ή ένας σύλλογος που καταγγέλλει τον πολύ ισχυρό και αποκλειστικό προσανατολισμό των επιχειρήσεων στα βραχυπρόθεσμα χρηματοοικονομικά συμφέροντα, που ασκεί κριτική στους οργανισμούς αξιολόγησης, στο αγγλοσαξονικό επιχειρηματικό μοντέλο, στις επιχειρηματικές σχολές (βλ. τη μετονομασία των Πανεπιστημίων του Τίλμπουρχ στην Ολλανδία και της Γλασκόβης στη Σκωτία σε Σχολή των Επιχειρήσεων και της Κοινωνίας), οι οποίες είναι υπεύθυνες για την κατάρτιση διευθυντικών στελεχών χωρίς ηθικές αξίες, στελεχών που εργάζονται επιβάλλοντας διακρίσεις, ενώ είναι υπερόπτες και ανίκανοι να διαχειριστούν τα σύνθετα προβλήματα. Τα ζητήματα που αφορούν την ισότητα ανδρών και γυναικών και τις διακρίσεις, η ανάπτυξη κριτικών και στοχαστικών προσεγγίσεων του μάνατζμεντ, οι σκέψεις γύρω από νέα νομικά καθεστώτα, όπως η κοινωνία με εκτεταμένο κοινωνικό αντικείμενο (Segrestin, Levillain, Vernac και Hatchuel, 2015),² όλα προσπαθούν να λάβουν υπόψη τις διαστάσεις της κοινωνίας και των αλληλεπιδράσεων στο περιβάλλον των επιχειρήσεων.
- Η εισβολή **νέων εργαζομένων της Γενιάς Y** στον εργασιακό χώρο (αναζήτηση νοήματος, νέα σχέση με την εργασία και την ιεραρχία), οι οποίοι επηρεάζουν το σύνολο του ενεργού πληθυσμού, δίνοντας, από τη

1. Το 2014 ο Roland Berger εκτιμούσε ότι σχεδόν 4,2 εκατομμύρια θέσεις εργασίας απειλούνται από την αυτοματοποίηση των επαγγέλμάτων με ορίζοντα το 2025.

2. Οι ερευνητές αυτοί υπογραμμίζουν το παράδοξο του «κέρδους χωρίς ευημερία» που οδηγεί σε μια «τεράστια ανθρώπινη και κοινωνική σπατάλη, ακόμη και στην παρακμή και στην εξασθένιση» του σημερινού καπιταλιστικού μοντέλου και προτείνουν να εισαχθεί στο δίκαιο των εταιρειών μια επιλογή, η οποία επιτρέπει σε κάθε επιχείρηση, όποια κι αν είναι η μορφή της, να εντάξει στις θέσεις της κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς στόχους, τους οποίους θα αναθέσει στη δραστηριότητά της.

μία, τέλος στο κύρος της θέσης και της κάθετης ιεραρχίας και αφυπνίζοντας, από την άλλη, την επιθυμία για καταμερισμό της εργασίας και συνεργασία (καταμερισμένη ηγεσία, ολοκρατία, λήψη αποφάσεων από κοινού, συναδελφικότητα, κατανομή εξουσίας, συνεργατική πλατφόρμα). Για να αποφύγει την αποτυχία, ο μάνατζερ πρέπει να υιοθετήσει έναν αυθεντικό λόγο (χωρίς ψεύτικες υποσχέσεις) που ανταποκρίνεται στα χαρακτηριστικά της επιχείρησης (δηλαδή να μην της προσδώσει υπερβολική αξία αλλά να διεκδικήσει αυτό που είναι) με στόχο να προσελκύσει τα μέλη της γενιάς αυτής. Πρέπει επίσης να βεβαιωθεί για τον ορθό συσχετισμό μεταξύ των υποσχέσεων (λόγος του εργοδότη, αξίες), των γεγονότων (πράξεις, πολιτικές ανθρώπινων πόρων, στίλ του μάνατζμεντ) και της χωροταξικής οργάνωσης (γραφεία, χώροι), ώστε να διασφαλίσει την αφοσίωσή τους. Η κουλτούρα του μάνατζμεντ πρέπει να είναι χαλαρή, συμμετοχική, διαφανής, απαιτητική και ανοιχτή, με την εγκατάσταση φιλικών χώρων και ενός σύγχρονου και υψηλής τεχνολογίας περιβάλλοντος εργασίας, ώστε να δημιουργήσει κοινούς ζωτικούς χώρους και μέρη που θα ενισχύσουν τις συνδιαλλαγές και τις συνεργασίες υπό την προϋπόθεση ότι σχεδιάζονται από κοινού με τους εργαζομένους. Όλα αυτά συνθέτουν, με τη σειρά τους, ένα ολόκληρο πρόγραμμα.

Ο συγκερασμός αυτών των αλλαγών έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία ενός νέου εργασιακού περιβάλλοντος, τόσο για τους υπαλλήλους όσο, κυρίως, και για τα διευθυντικά στελέχη και τους μάνατζερ. Ποιοι είναι οι ρόλοι και οι δεξιότητες που αναμένονται από τους μάνατζερ στο πλαίσιο των νέων αυτών σχέσεων με τον χρόνο, τον χώρο, την εργασία, την ηγεσία, τους θεσμούς, τις γνώσεις, τα άτομα, τους περιορισμούς, τη διαφάνεια, το περιβάλλον και τον άλλον; Πώς μπορούν να αντιμετωπίσουν τα βασικά θέματα που απασχολούν τους οργανισμούς:

- Να διαχειριστούν από απόσταση τις γενιές, την ποικιλία, την αλλαγή, την καινοτομία;
- Να γίνουν ηθικοί, διεθνείς και υπεύθυνοι μάνατζερ;
- Να προσελκύσουν, να εμπνεύσουν αφοσίωση, δέσμευση και εμπιστοσύνη;
- Να διαχειριστούν τις αντιφατικές επιταγές και τις ασάφειες;

Σας προσκαλούμε σε ένα ταξίδι σε αυτό ακριβώς τον νέο κόσμο του μάνατζμεντ.

As μην είμαστε, όμως, ασυνεπείς, απορρίπτοντας εντελώς τον «προηγούμενο κόσμο» (το παραδοσιακό μάνατζμεντ). Για πολλά χρόνια ακόμη θα συνυπάρχουν οι παραδοσιακές προσεγγίσεις με εκείνες που έχουν ως βάση τους την ψηφιακή τεχνολογία. Ορισμένα ιδανικά που γεννήθηκαν από την ψηφιακή τεχνολογία, τα οποία σήμερα θεωρούνται «mainstream» και φαινόμενα της εποχής, αναμφίβολα θα αντιμετωπίσουν δυσκολίες στο να καθιερωθούν και κατόπιν πιθανόν να ξεχαστούν, προτού ο κύκλος ζωής του μάνατζμεντ τα επαναφέρει ίσως στην επικαιρότητα μερικά χρόνια αργότερα.

Ο κόσμος του μάνατζμεντ είναι σήμερα γεμάτος παράδοξα, λόγους που αντικρούονται από τις πράξεις. Είναι στο χέρι του κάθε μάνατζερ (μελλοντικού, μαθητευόμενου, αρχάριου ή έμπειρου) να χρησιμοποιήσει το *Μάνατζμεντ* ως ένα παιδαγωγικό εργαλείο απ' όπου θα αντλήσει συμβουλές, θεωρίες και παραδείγματα για να διαμορφώσει τη δική του προσέγγιση γύρω από το μάνατζμεντ.

Ευχόμαστε σε όλους καλή ανάγνωση.

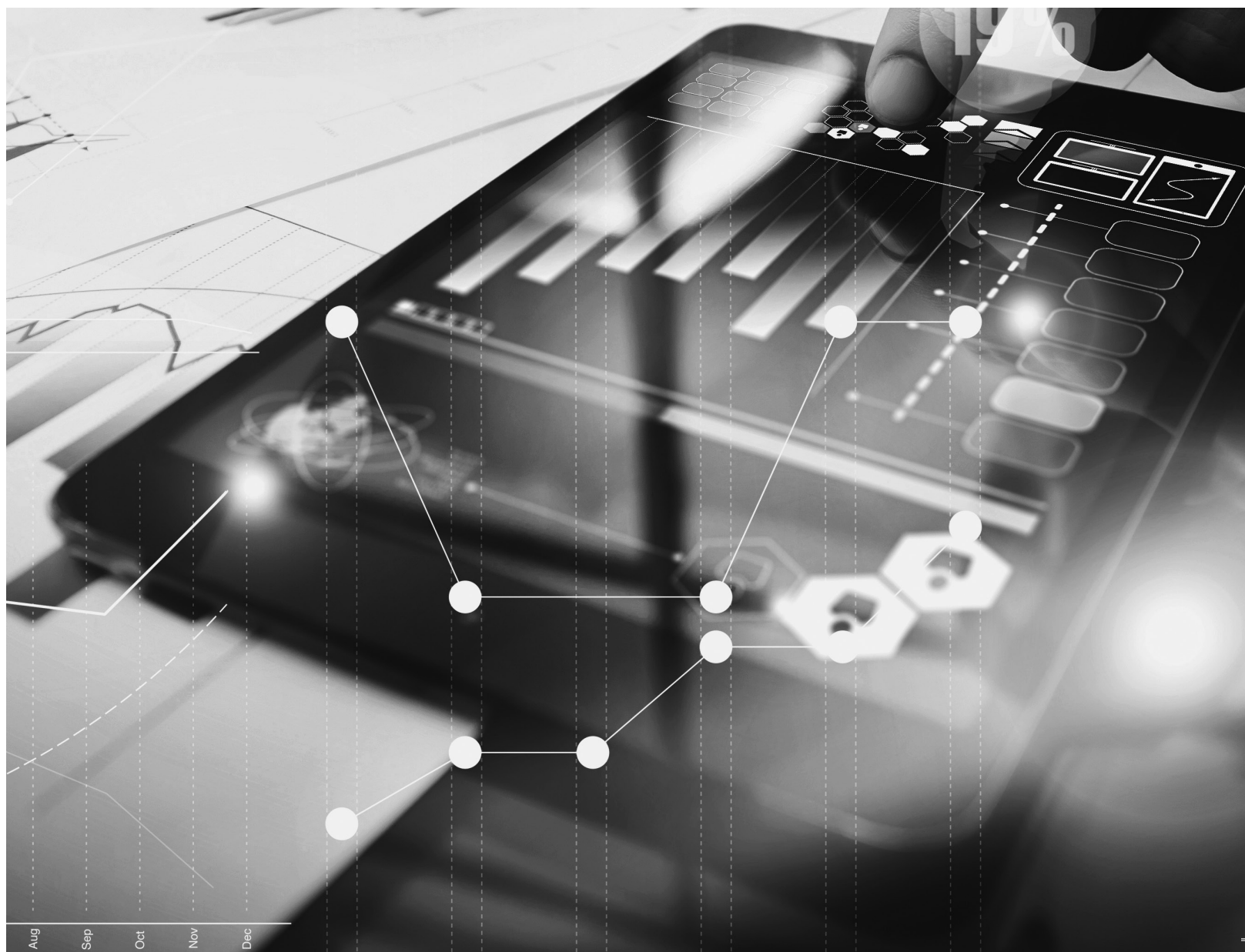
Michel BARABEL και Olivier MEIER



ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

Ανάλυση της λειτουργίας των οργανώσεων

1 Κατανόηση των θεωριών του μάνατζμεντ	25
2 Αποκρυπτογράφηση του τριπτύχου δομή-κουλτούρα-λειτουργία	89
3 Ανάλυση του νέου πλαισίου μάνατζμεντ	139
4 Το επάγγελμα του μάνατζερ	179





Κεντρική ιδέα Οι θεωρίες του μάντζμεντ έχουν στόχο να παράσχουν στον μάντζερ όλες τις απαραίτητες γνώσεις σχετικά με τα χαρακτηριστικά του οργανισμού του και να του δώσουν υλικό για σκέψη. Πράγματι, όπως αναφέρει ο Morgan (2006), «οι μάντζερ που εμφανίζονται αποτελεσματικοί στον τομέα τους πρέπει να μάθουν την τέχνη της “αποκωδικοποίησης” των καταστάσεων στις οποίες παρεμβαίνουν [...] και να έχουν κατά νου πολλά σενάρια, ώστε να λάβουν τα μέτρα που φαίνεται να ανταποκρίνονται καλύτερα». Ένας από τους στόχους της θεωρίας των οργανώσεων είναι λοιπόν να εφοδιάσει τους μάντζερ με πολλές προσεγγίσεις, έτσι ώστε, μπροστά στα σύνθετα προβλήματα που συναντούν καθημερινά, να είναι ικανοί να εξετάζουν την κατάσταση από πολλές πλευρές, προτού αποφασίσουν ποια συμπεριφορά είναι η πιο κατάλληλη να υιοθετήσουν.

1 | Κατανόηση των θεωριών του μάνατζμεντ

Οι θεωρίες του μάνατζμεντ έχουν ως αντικείμενο την ανάλυση της λειτουργίας των οργανισμών με στόχο την πληρέστερη κατανόησή τους. Λόγω του εύρους του θέματος, συχνά οι ερευνητές εστιάζουν σε μια ιδιαίτερη πλευρά του οργανισμού (στα κίνητρα της ύπαρξής του, στις συνθήκες λειτουργίας και δόμησής του, στην κατανομή των δραστηριοτήτων, στα μέσα βελτίωσης των επιδόσεών του, στους ρόλους που αντιστοιχούν σε κάθε μέλος του, στον τρόπο διαχείρισής του) εις βάρος μιας σφαιρικής προσέγγισης που είναι σχετικά δύσκολη λόγω του σύνθετου χαρακτήρα του φαινομένου που μελετάται. Η μελέτη των οργανισμών απαιτεί επίσης την προσφορά διάφορων κλάδων (κοινωνιολογία, ψυχολογία και ψυχανάλυση, ανθρωπολογία, ιστορία, οικονομία, διαχείριση, πολιτικές επιστήμες κ.ά.) που βοηθούν εξίσου αποτελεσματικά στην ανάλυση. Ωστόσο, αυτό το πλήθος προσεγγίσεων και θεωρητικών πεδίων οδηγεί στην αντίληψη ότι το πεδίο του μάνατζμεντ είναι υπερβολικά ετερογενές (απόκλιση απόψεων, σύγκρουση ερμηνειών, ποικιλία αντικειμένων μελέτης κ.ο.κ.), γεγονός που εμποδίζει οποιαδήποτε συνθετική παρουσίαση.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι παραδοσιακές θεωρίες του μάνατζμεντ	26
Οι υπόλοιπες σχολές του μάνατζμεντ	43
Σφαιρική ανάλυση	78

■ ΟΙ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Η θεωρία των οργανώσεων είναι σχετικά πρόσφατη σε σύγκριση με άλλους κλάδους. Πράγματι, ουσιαστικά δεν εμφανίζεται παρά στην αρχή του 20ού αιώνα, αν και οι πρώτες μορφές εμπορικών οργανώσεων αναδύονται στην Αναγέννηση, ενώ η σύγχρονη επιχείρηση αρχίζει να αναπτύσσεται τον 18ο αιώνα κατά την πρώτη Βιομηχανική Επανάσταση. Ορισμένοι ερευνητές θεωρούν ότι τα έργα του Adam Smith (1776) είναι τα πρώτα που εισάγουν έννοιες όπως ο καταμερισμός της εργασίας ή η αναζήτηση της παραγωγικότητας. Ομοίως, ο David Ricardo (1817) προτείνει να οργανώνεται η εργασία με την εξειδίκευση των διάφορων καθηκόντων παραγωγής. Τα πρώτα έργα επικεντρώνονται στη βελτιστοποίηση των οργανισμών και της λειτουργίας τους. Οι ερευνητές διατυπώνουν θεωρίες για τη βελτίωση των επιδόσεων των επιχειρήσεων. Διακρίνεται, από τη μία, η κλασική σχολή, που αναπτύσσει μια προσέγγιση επικεντρωμένη στον εξορθολογισμό του συστήματος παραγωγής, της διοικητικής διαδικασίας ή του συστήματος εξουσίας και, από την άλλη, η σχολή των ανθρώπινων σχέσεων, που επικεντρώνεται στην ποιότητα ανθρώπινων επαφών και στην εφαρμογή ενός στιλ μάνατζμεντ με στόχο τη βελτίωση των οργανισμών.

1. Η κλασική σχολή

Η κλασική (ή τυπική) σχολή των οργανώσεων συγκεντρώνει ρεύματα σκέψης που, αν και έχουν πολύ διαφορετικούς προβληματισμούς, χαρακτηρίζονται από μια κοινή προσέγγιση της οργάνωσης, την **αναζήτηση του ορθολογισμού**. Επειδή σχετίζεται με τη Βιομηχανική Επανάσταση (μηχανοποίηση, αστικοποίηση, αυξημένος ανταγωνισμός), αυτή η σχολή δίνει μια κυρίαρχη θέση στην παραγωγή και στους μηχανικούς. Με στόχο τη βελτίωση της παραγωγικότητας, οι πρώτες σκέψεις για την οργάνωση αφορούν τον εξορθολογισμό της εργασίας, των δομών, της διοίκησης, ενώ αναζητούν να δώσουν μια μοναδική και καθολική λύση στα προβλήματα που συναντούν οι επιχειρήσεις κατά τη διαχείριση των δραστηριοτήτων τους. Σύμφωνα με αυτή τη λογική, μπορούν να διακριθούν τρεις κύριες συνεισφορές που συνδέονται με αυτό το ρεύμα: ο **παραγωγικός ορθολογισμός** (Taylor), ο **διοικητικός ορθολογισμός** (Fayol) και ο **δομικός ορθολογισμός** (Weber).

1.1 Οι αρχές του επιστημονικού μάνατζμεντ

Πλαίσιο των έργων

Ο F. W. Taylor (ΗΠΑ, 1856-1917) θεωρείται ένας από τους **θεμελιωτές της θεωρίας των οργανώσεων**. Η προσωπική του πορεία επιτρέπει την κατανόηση της προέλευσης των έργων του και του πλαισίου ανάλυσής του. Αν και κατάγεται από μια ευκατάστατη οικογένεια, αναγκάζεται να εγκαταλείψει τις σπουδές του για λόγους υγείας. Το γεγονός αυτό τον οδηγεί να ξεκινήσει την καριέρα του ως απλός εργάτης σε μια μεταλλουργική επιχείρηση. Στη συνέχεια θα ανέβει γρήγορα τις ιεραρχικές βαθμίδες αυτής της επιχείρησης μέχρι να γίνει αρχιμηχανικός. Χάρη σε αυτή την πορεία, κατανοεί πλήρως τις διάφορες όψεις της παραγωγικής εργασίας (επιχειρησιακός ρόλος, ρόλος στελέχωσης) και αναπτύσσει μια σφαιρική άποψη της εργασίας στο εργαστήριο.

Αξιώματα

Το 1911 ο Taylor δημοσιεύει μια πραγματεία με τίτλο *Αρχές Επιστημονικού Μάνατζμεντ* (*Principles of Scientific Management*), η οποία στηρίζεται σε τέσσερα κύρια αξιώματα. Πρώτον, ο Taylor βεβαιώνει την πίστη του στην επιστήμη, η οποία πρέπει να επιτρέπει των επίτευξη **μιας μεθόδου «επιστημονικού» μάνατζμεντ**. Δεύτερον, θεωρεί ότι η διαχείριση παραγωγής είναι αναποτελεσματική γιατί τα στελέχη είναι αναρμόδια και ανεπαρκώς εκπαιδευμένα, οπότε δεν φαίνεται τελικά να δίνουν πολύ χρήσιμες συμβουλές στους υπαλλήλους για τα καθημερινά τους καθήκοντα. Τρίτον, πιστεύει ότι οι επιχειρήσεις εμπιστεύονται πολύ εύκολα ανθρώπους για να διαχειριστούν τις άμεσες δυσλειτουργίες, ενώ η παραγωγικότητα θα μπορούσε να βελτιωθεί σημαντικά με τη συστηματική εργασία. Τέλος, ο Taylor επικρίνει το σύστημα πληρωμής που ισχύει στα εργοστάσια, με έναν σταθερό μισθό που οδηγεί τους αποδοτικούς εργάτες στο να περιορίσουν την παραγωγή τους (απουσία οικονομικών κινήτρων για περισσότερη παραγωγή).

Έτσι, η κριτική ανάλυση της κατάστασης των εργαζομένων οδηγεί τον Taylor στο συμπέρασμα ότι η δουλειά των εργατών είναι επίπονη και δεν τους επιτρέπει να είναι πλήρως αποτελεσματικοί, εξαιτίας εμπειρικών κανόνων που φρενάρουν τον ρυθμό εργασίας.

Έννοιες-κλειδιά

- Επιστημονική μέθοδος προσέγγισης της εργασίας (ανάλυση της εργασίας, κατάρτιση βελτιστοποιημένων καθηκόντων).
- Κάθετη (διαχωρισμός προσέγγισης και υλοποίησης) και οριζόντια διαίρεση της εργασίας (ορθολογική οργάνωση του εργαστηρίου σε θέσεις που διαδέχονται λογικά η μία την άλλη).
- *One best way* (το κατάλληλο πρόσωπο στο κατάλληλο μέρος, εξειδίκευση των εργατών, ορισμός του καλύτερου τρόπου εκπλήρωσης ενός καθήκοντος).
- Πληρωμή κυμαινόμενη ανάλογα με την απόδοση (σταθερός μισθός, πριμοδοτήσεις στόχων).
- Οικονομία κλίμακας, παραγωγικότητα, επίδραση της εκμάθησης και αποδοτικότητα.
- Ενισχυμένο σύστημα ελέγχου (περιορισμένη αυτονομία και περιορισμένη ευθύνη των εργατών).
- Πατερναλισμός (αναδιάθεση ενός μέρους των εισπράξεων στα κοινωνικά έργα της επιχείρησης).
- Αναζήτηση μιας βιώσιμης κοινωνικής ειρήνης: Συμφιλίωση των συμφερόντων των εργατών και των εργοδοτών.

Αρχές

Οι αρχές του επιστημονικού μάνατζμεντ εκφράζονται από τη σύνδεση της επιστήμης και της διαχείρισης στο επίπεδο της οργάνωσης της εργασίας. Στοχεύουν στην αναζήτηση των μέσων που θα επιτρέψουν στον άνθρωπο να ασκήσει με αποτελεσματικό τρόπο τα καθήκοντά του στη θέση εργασίας του. Η λύση που προτείνει ο Taylor στο πρόβλημα της αναποτελεσματικότητας, που, κατά τα λεγόμενά του, είναι «το μεγαλύτερο κακό του αιώνα», είναι η εφαρμογή επιστημονικών μεθόδων στην ανάλυση και βελτίωση της οργάνωσης των καθηκόντων. Συνίσταται στον επακριβή ορισμό του τρόπου με τον οποίο πρέπει να οργανώνονται τα καθήκοντα και των ρόλων που πρέπει να κατέχουν τόσο οι εργάτες όσο και οι υπεύθυνοι προκειμένου να εξασφαλίσουν μια βέλτιστη παραγωγή. Αυτή η διαδικασία έχει ως βάση πολλές θεμελιώδεις αρχές που καθιερώνονται στο επίπεδο της εργασίας στα εργοστάσια παραγωγής:

- Η αναζήτηση της **καλύτερης μεθόδου για την υλοποίηση ενός καθήκοντος**, μέσω του επιστημονικού προσδιορισμού του χρόνου και του τρόπου εργασίας (μελέτη και χρονομέτρηση των κινήσεων), και της ανάθεσής της από τα στελέχη.
- Η πρόσληψη του **ατόμου που εκπληρώνει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο το καθήκον** μέσω μιας «εθελοντικής» μελέτης του χαρακτήρα, της ιδιοσυγκρασίας και της απόδοσης του κάθε εργαζομένου, η οποία εκφράζεται με το εξής παράθεμα: «ο κατάλληλος υπάλληλος στην κατάλληλη θέση». Ο Taylor επιχειρεί έτσι μια οριζόντια διαίρεση της εργασίας με τη θέσπιση κυκλωμάτων παραγωγής (οργάνωση του εργαστηρίου σε διάφορες θέσεις παραγωγής που διαδέχονται λογικά η μία την άλλη, εξειδίκευση των καθηκόντων).
- Η **κατάρτιση** (τελειοποίηση των γνώσεων), η **παρακολούθηση** και ο **έλεγχος** του προσωπικού σε μόνιμη βάση.
- Η θέσπιση ενός **συστήματος αμοιβής ανάλογα με την απόδοση**. Ο Taylor καθορίζει ένα ελάχιστο όριο παραγωγής την ημέρα κάτω από το οποίο ο εργαζόμενος απολύεται και το οποίο δίνει δικαίωμα σε έναν σταθερό μισθό. Αν ο εργαζόμενος ξεπεράσει αυτό το όριο, θα μπορέσει να αξιώσει μια αμοιβή που αυξάνεται με βάση την επιπλέον παραγωγή και μπορεί να του επιτρέψει να ξεπεράσει σε μεγάλο βαθμό τον σταθερό του μισθό. Ωστόσο, ο κυμαινόμενος μισθός έχει ανώτατο όριο, γιατί ο εργαζόμενος κινδυνεύει να προβεί σε κακή διαχείριση των χρημάτων του (ποτό, τζόγος κ.λπ.). Ως εκ τούτου, σε περίπτωση πλεονάσματος παραγωγικότητας, τα κεφάλαια διατίθενται στα κοινωνικά έργα της επιχείρησης, που αναλαμβάνουν ιδίως την παροχή στέγης και εκπαίδευσης στην οικογένεια των εργαζομένων.
- Ο **αυστηρός διαχωρισμός των καθηκόντων** μεταξύ αυτών που αποφασίζουν (οι μηχανικοί στα «γραφεία σχεδιασμού και οργάνωσης») και αυτών που εκτελούν (οι εργάτες στα εργαστήρια). Αυτός ο διαχωρισμός χαρακτηρίζεται ως «κάθετη διαίρεση» της εργασίας. Διακρίνονται λοιπόν δύο επίπεδα στελέχωσης: από τη μία οι επιστάτες που αναλαμβάνουν λειτουργικά καθήκοντα και την επίβλεψη των ομάδων και από την άλλη τα μέλη του γραφείου μελετών που αναλαμβάνουν την προετοιμασία της εργασίας και της εκτέλεσής της, καθώς και την κυκλοφορία των προϊόντων και των υλικών. Αυτή η υπηρεσία αναλαμβάνει επίσης την πρόσληψη, την πληρωμή και την πειθαρχία.
- Η επιστημονική διαχείριση στηρίζεται στην ιδέα σύμφωνα με την οποία η διαδικασία παραγωγής της επιχείρησης μπορεί να οργανωθεί και να βελτιστοποιηθεί προκειμένου να εξασφαλιστεί η μέγιστη αποτελεσματικότητα

Σύνοψη

Στο επιστημονικό μάνατζμεντ οι μέθοδοι θεμελιώνονται σε μια επιστημονική διαδικασία με στόχο τη βελτίωση της απόδοσης των επιχειρήσεων.

στην εργασία (**one best way: ο καλύτερος τρόπος δράσης**). Οι προτάσεις του Taylor που θεμελιώνουν την επιστημονική οργάνωση της εργασίας (ΕΟΕ, διαχείριση και συντονισμός των καθηκόντων με στόχο τη θέσπιση και διατήρηση της βέλτιστης οργάνωσης της εργασίας εντός της επιχείρησης, μέσω αρχών ή μεθόδων που προκύπτουν από μια επιστημονική έρευνα) διατυπώνονται γύρω από τέσσερις κύριους άξονες:

- Η **συμμετοχή των διευθυντικών στελεχών** στο μάνατζμεντ, οι οποίοι δεν μπορούν να αγνοούν τις συνθήκες εργασίας των υπαλλήλων τους και, για τον λόγο αυτό, πρέπει να θεσπίσουν μεθόδους που αυξάνουν την αποτελεσματικότητά τους. Τα διευθυντικά στελέχη έχουν επίσης την ευθύνη να εξασφαλίσουν τη χρήση αυτών των μεθόδων και να φροντίσουν για τη σωστή εφαρμογή τους.
- Ο **εξορθολογισμός της εργασίας**, ο οποίος πρέπει να επιτρέψει την εισαγωγή μιας επιστημονικής διαχείρισης της εργασίας στα εργαστήρια και να επιλύσει, επομένως, το πρόβλημα της αναποτελεσματικότητας των εμπειρικών μεθόδων. Αφορά ιδιαίτερα την αξιολόγηση της διάρκειας που απαιτείται για την εκτέλεση κάθε έργου χάρη σε μια κριτική μελέτη του περιεχομένου της εργασίας, την επιστημονική ανάλυση των κινήσεων (σε τρεις κατηγορίες: έρευνα, εκτέλεση, αναμονή και ανάπαυση) και τη μελέτη των χρόνων εκτέλεσης (από τη μία με άμεση παρατήρηση και χρονομέτρηση και από την άλλη με τη χρήση πινάκων χρόνου). Κάθε θέση είναι βελτιστοποιημένη (ομαδοποίηση ειδικών καθηκόντων).
- Η **θέσπιση ενός πολύ αυστηρού συστήματος ελέγχου**, το οποίο εξασφαλίζει ότι οι μέθοδοι ακολουθούνται χωρίς παρέκκλιση από όλους τους εργαζομένους που θα πρέπει να τις εκτελέσουν και μάλιστα εντός του καθορισμένου χρόνου.

Σύνοψη

Η οργάνωση της εργασίας συνεπάγεται τον έλεγχο της εργασίας που έχει ανατεθεί, καθώς και μια κυμαινόμενη αμοιβή ως παράγοντα παρακίνησης των εργαζομένων.

- Η εξάλειψη των συμπεριφορών που επιβραδύνουν εκούσια τον ρυθμό εργασίας με τη **θέσπιση ενός συστήματος μισθών που διαφέρουν ανάλογα με τη μονάδα (A Piece Rate System)**, ενός συστήματος που στο τέλος θα πρέπει να αντικαταστήσει το παραδοσιακό μάνατζμεντ, στη βάση μιας «διαχείρισης της πρωτοβουλίας και της παρότρυνσης».

Το σύστημα του Taylor σκοπεύει λοιπόν να εισαγάγει μια επιστημονική μέθοδο στην οργάνωση της εργασίας, έτσι ώστε να επιτύχει το υψηλότερο επίπεδο παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας. Έχει στόχο να αντικαταστήσει τις εμπειρικές μεθόδους (που, λόγω της ποικιλίας τους και της διαδικασίας εκμάθής τους, επιφέρουν μια μεγάλη απώλεια των προσπαθειών) και τη «συστηματική αδράνεια» των εργαζομένων με μια **επιστημονική διαχείριση της εργασίας**. Πράγματι, ο Taylor πιστεύει ότι επαφίεται στα διευθυντικά στελέχη να λάβουν μέρος σε αυτή την αποστολή. Έχουν την ευθύνη να συγκεντρώσουν, να αποκωδικοποιήσουν και να ταξινομήσουν τις πληροφορίες, καθώς και να εφαρμόσουν, με τη βοήθεια επιστημονικών μεθόδων, αρχές, κανόνες και νόμους που επιτρέπουν στους εργαζομένους να εκπληρώσουν καλύτερα την εργασία τους. Οι εργαζόμενοι πρέπει να ενημερωθούν για τις κατευθυντήριες αρχές που έχουν θεσπιστεί, ενώ πρέπει να ληφθούν κατάλληλα μέτρα για να διασφαλιστεί η σωστή εφαρμογή τους. Επομένως, οι μάνατζερ υποτίθεται πως εκπληρώνουν μια νέα και ζωτική, εξαιρετικά υπεύθυνη αποστολή, η οποία στοχεύει στην αποφυγή της εκούσιας επιβράδυνσης και της χρήσης των εμπειρικών μεθόδων. Η χαμηλή παραγωγικότητα στα εργοστάσια προκύπτει πράγματι από δύο συμπεριφορές: από τον έλεγχο των επιχειρησιακών χρόνων από τους εργάτες, οι οποίοι, από τον φόβο της ανεργίας και τη φυσική τους τάση προς την τεμπελιά, επιβραδύνουν εκούσια τους ρυθμούς εργασίας· και από τα στελέχη, που αγνοούν την καθημερινή διαχείριση της εργασίας και δεν συμμετέχουν στην εφαρμογή αποτελεσματικών μεθόδων. Στο κοινωνικό επίπεδο, η κατάσταση αυτή οδηγεί σε απουσία συνεργασίας μεταξύ των εργατών και των στελεχών, η οποία με τη σειρά της οδηγεί σε έλλειψη αποτελεσματικότητας. Ο Taylor θεωρεί ότι **ο κύριος παράγοντας επιτυχίας έγκειται στην τροποποίηση των σχέσεων ανάμεσα στη διοίκηση και στο προσωπικό της, καθώς τα συμφέροντά τους συμπίπτουν**. Η επιτυχία ενός τέτοιου έργου συνεπάγεται βραχυπρόθεσμα ότι ο μόνος τρόπος για την επίτευξη μιας καινοτόμου «πνευματικής επανάστασης» στην εργασία της διαχείρισης είναι η ύπαρξη διαφορετικών ρόλων και λειτουργιών μέσα στον οργανισμό. Με την υιοθέτηση αντικειμενικών και αδιαμφισβήτητων στόχων, με τον καθορισμό ίδιων αρχών για όλους, οι σχέσεις διοίκησης/εργατών δεν μπορούν παρά να βελτιωθούν, διότι **ο τεϊλορισμός** βάζει τέλος στις αυθαίρετες και αδιαφανείς αποφάσεις. Αυτή η αντίληψη της

οργάνωσης συνεπάγεται, κατά συνέπεια, την παρουσία ενός στενού ελέγχου της εκτέλεσης της εργασίας, ο οποίος εντάσσει τον εργάτη σε ένα δίκτυο περιορισμών που τον υποχρεώνουν είτε να δράσει αποτελεσματικά είτε να παραιτηθεί. Προκειμένου το σύστημα αυτό να έχει διάρκεια, αλλά και να μπορεί να αντικατοπτρίζει μια συνεργατική αντίληψη των κοινωνικών σχέσεων, είναι σημαντικό να μπορέσει ο εργάτης να στηριχτεί σε ένα σύστημα μισθού που τον παροτρύνει να ενταχθεί πλήρως σε αυτή τη λογική με τη θέλησή του.

Προεκτάσεις

Πολλοί ερευνητές συνέχισαν τις μελέτες του Taylor (Gantt, 1916· Gilbreth, 1919· Dinneen, 1955· Lowry, Maynard και Stegemerten, 1940· Bannes, 1949). Ενδιαφέρθηκαν, πράγματι, για τη μελέτη των παραγωγικών χειρισμών (μελέτη των χρόνων και των κινήσεων) ή ακόμη για την κατάρτιση επιστημονικών μεθόδων προετοιμασίας της παραγωγής.

Γενικότερα, ο **φορντισμός**, που αναπτύχθηκε από τον H. Ford (1863-1947) στο εργοστάσιο κατασκευής αυτοκινήτων του στις ΗΠΑ, θεωρείται ότι εξελίσσει και βελτιώνει τις μελέτες του Taylor. Μπορεί, τέλος, να θεωρηθεί ότι το σύνολο των μελετών που ενδιαφέρονται για τη βελτίωση των μεθόδων παραγωγής έχουν την πατρότητά τους στον Taylor (διαδικασία ποιότητας, τογιοτισμός, διαχείριση παραγωγής με τη βοήθεια υπολογιστών, στρατηγικός σχεδιασμός, διαδικασία επανασχεδιασμού, θέσπιση ενσωματωμένων συστημάτων διαχείρισης-συστημάτων ενδοεπιχειρησιακού σχεδιασμού κ.ά.).

➤ Ο φορντισμός

Ο Ford επινοεί την αλυσιδωτή εργασία, κατά την οποία ο εργάτης υλοποιεί μια εργασία από το πόστο του (δεν μετακινείται πια για να αναζητήσει τα απαραίτητα εξαρτήματα), όπου επαναλαμβάνει αδιάκοπα τις ίδιες κινήσεις χωρίς να είναι κύριος της παραγωγής του, στον βαθμό στον οποίο αυτή καθορίζεται από την ταχύτητα της αλυσίδας (μείωση των νεκρών χρόνων και των χρόνων διαχείρισης). Η κατανομή και η τυποποίηση των καθηκόντων επιτρέπουν τη μαζική παραγωγή τυποποιημένων προϊόντων με χαμηλό κόστος (οικονομία κλίμακας).

Έτσι, μέσα σε πέντε χρόνια (1908-1913), ο Ford περνά από την παραγωγή 6.000 οχημάτων στα 189.000 οχήματα (μοντέλου Ford T). Ως αποτέλεσμα, οι τιμές πώλησης των προϊόντων γίνονται προσιτές στους περισσότερους, γεγονός που επιφέρει την αρχή της μαζικής κατανάλωσης. Ο Ford επινοεί επίσης ένα συμβόλαιο που χαρακτηρίστηκε κοινω-

νικό, προσφέροντας ως αντάλλαγμα για μια εργασία ελάχιστη ικανοποιητική (παράγοντας συγκρούσεων, συστηματικής απουσίας, προβλημάτων ποιότητας ή παραίτησης) έναν σταθερό ελκυστικό μισθό (5 δολάρια την ώρα αντί των 3 που προτεινόταν συνήθως, τακτική διαπραγμάτευση με τα συνδικάτα για αναβάθμιση των μισθών), μια σταθερή εργασία (με στόχο την αφοσίωση των εργατών) και κοινωνικά πλεονεκτήματα (πατερναλισμός). Εφόσον ανεβάζει το επίπεδο ζωής των εργατών, τους καθιστά δυναμει πελάτες των αυτοκινήτων του και δημιουργεί τις συνθήκες μιας έντονης οικονομικής ανάπτυξης. Το σύστημα του Ford αντιστοιχεί σε ένα σταθερό οικονομικό περιβάλλον και σε τυποποιημένες προσδοκίες των πελατών (η προσφορά προκαλεί τη ζήτηση). Η έλευση, όμως, του κυρίαρχου πελάτη, η επιτάχυνση και η δημιουργία ενός σύνθετου περιβάλλοντος φανέρωσαν τα όρια του συστήματος.

1.2 Οι αρχές μιας υγιούς διοίκησης

Πλαίσιο

Σε αντίθεση με τον Taylor, ο Henri Fayol (Γαλλία, 1841-1925) **επικεντρώνει την ανάλυσή του στο επάγγελμα του διευθυντικού στελέχους**. Η στροφή αυτή οφείλεται αναμφίβολα στη δική του σταδιοδρομία. Αφού ξεκίνησε στα 19 του χρόνια ως μηχανικός σε μια εταιρεία εξόρυξης, καταλήγει να γίνει ο γενικός διευθυντής της, θέση που κατέχει για τριάντα χρόνια. Το έργο του *Administration industrielle et générale* (1916) είναι ο καρπός της επαγγελματικής του εμπειρίας, ενώ εδώ επεξεργάζεται αρχές και κανόνες του μανάτζμεντ που αποτελούν, πάνω απ' όλα, πρακτικές συμβουλές.

Έννοιες-κλειδιά

- Επινόηση της λειτουργικής δομής κατά την οποία οι δραστηριότητες της επιχείρησης δομούνται σε έξι κατηγορίες.
- Χαρακτηριστικά της διοικητικής λειτουργίας (πέντε συνιστώσες: πρόβλεψη, οργάνωση, διοίκηση, συντονισμός και έλεγχος).
- Προσόντα ενός καλού μάνατζερ (μάνατζμεντ που προσέχει και σέβεται τους υφισταμένους του).
- 14 αρχές του μάνατζμεντ: άμεση επίβλεψη, εξειδίκευση των καθηκόντων, αφοσίωση των εργαζομένων κ.ο.κ.

Δόμηση των οργανισμών, ρόλοι και προσόντα των διευθυντικών στελεχών

Ο Fayol εκτιμά ότι **όλες οι δραστηριότητες μέσα στην επιχείρηση χωρίζονται σε έξι κατηγορίες**: τεχνικές (δραστηριότητες παραγωγής, μετατροπής, κατασκευής), εμπορικές (αγορά, πώληση και συναλλαγή), χρηματοοικονομικές (αναζήτηση και βέλτιστη χρήση των κεφαλαίων), ασφάλειας (προστασία των ατόμων και των αγαθών), λογιστικές (απογραφή, ισολογισμός, τιμή κόστους, στατιστική) και διοικητικές. Οι δραστηριότητες αυτές επιτρέπουν τη δόμηση των οργανισμών (λειτουργική έννοια δομής). Ο Fayol διαπιστώνει, ωστόσο, ότι, ενώ οι πέντε πρώτες είναι γνωστές και εφαρμόζονται στις επιχειρήσεις, οι διοικητικές δραστηριότητες εγκαταλείφθηκαν ιδίως από τις μεγάλες σχολές μηχανικών, παρότι αφορούν τους καθημερινούς ρόλους ενός διευθυντικού στελέχους. Για τον λόγο αυτό, προτείνει την αποσύνθεση της διοικητικής δραστηριότητας σε πέντε συνιστώσες:

1. Πρόβλεψη και σχεδιασμός (ακριβής προετοιμασία προγραμμάτων δράσης, αποτελούμενων από στόχους που είναι συμβατοί, συγκλίνουν και διαρκούν, ενώ ταυτόχρονα διατηρούν την ικανότητα προσαρμογής της οργάνωσης).
2. Οργάνωση (ορισμός μιας δομής με μονάδα διοίκησης, με καθαρό και ακριβή ορισμό ευθυνών και διαδικασιών).
3. Διοίκηση (διεύθυνση των ομάδων με σεβασμό στις μεγάλες αρχές του μάνατζμεντ).
4. Συντονισμός (εναρμόνιση όλων των πράξεων της επιχείρησης).
5. Έλεγχος (επιβεβαίωση της συμφωνίας της εφαρμογής με το προβλεπόμενο πρόγραμμα και λήψη διορθωτικών μέτρων).

Η τυπολογία αυτή χρησιμοποιούνταν για καιρό ως η κλασική δόμηση των ρόλων του μάνατζμεντ. Από εκεί ο Fayol συμπεραίνει ότι το καθήκον του μάνατζμεντ απαιτεί έναν μεγάλο αριθμό προσόντων, ιδίως φυσικών (υγεία, σθένος), πνευματικών (ικανότητα κατανόησης, κρίσης και απόφασης), ηθικών (αξιοπρέπεια, ενέργεια, ηθική), εκπαιδευτικών (γενικές γνώσεις) και τεχνικών. Πράγματι, **ο Fayol συμβουλεύει κάθε διευθυντικό στέλεχος να έχει μια εμπειριστατωμένη γνώση του προσωπικού του**, να γνωρίζει καλά τις συμβάσεις που συνδέουν την επιχείρηση με τους εκπροσώπους της, να δίνει το καλό παράδειγμα, να επιθεωρεί συχνά τις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις, να μην αφήνει τις λεπτομέρειες να τον απορροφούν και να φροντίζει για την ενθάρρυνση της πρωτοβουλίας και της αφοσίωσης των εργαζομένων στον οργανισμό. Πέρα από αυτές τις συμβουλές, το έργο του Fayol ασχολείται με πολλές αρχές καλής διαχείρισης.

Οι δεκατέσσερις αρχές του μάνατζμεντ

Ο Η. Fayol θεωρεί πως το μάνατζμεντ μιας επιχείρησης, για να είναι αποτελεσματικό, πρέπει να υπακούει σε ορισμένες αρχές διοίκησης. Διατυπώνει δεκατέσσερις τέτοιες αρχές, οι οποίες μπορούν να ομαδοποιηθούν με τον ακόλουθο τρόπο:

– Ιεραρχικός συντονισμός

Η μεταβίβαση των εντολών πρέπει καταρχήν να ακολουθεί την ιεραρχία, μέσω μιας άμεσης επίβλεψης των υπαλλήλων από τα στελέχη (κάθετη κατιούσα επικοινωνία). Η ιεραρχία στηρίζεται σε ένα **σύστημα ανταμοιβών-κυρώσεων** που ενθαρρύνει τους δεσμούς εξάρτησης και υποχρεώνει το άτομο να συμμορφωθεί με τους κανόνες που καθιερώνονται από τον οργανισμό. Ο Fayol συνιστά, επομένως, τη «στρατιωτική» μέθοδο, αν και μπορεί να υπάρχουν εξίσου «συστήματα γέφυρας» μεταξύ προϊσταμένων του ίδιου ιεραρχικού επιπέδου, όταν η επιτυχία της δραστηριότητας εξαρτάται από τη γρήγορη εκτέλεσή της. Σε περίπτωση σύγκρουσης μεταξύ υπαλλήλων, οι αναταραχές πρέπει να ρυθμιστούν μέσω κανονικής ιεραρχίας. Όταν η σύγκρουση εμπλέκει τον ανώτερο στην ιε-

ραρχία, γίνεται συνήθως προσφυγή στους εκπροσώπους των υπαλλήλων. Οι διάφοροι αυτοί κανόνες επιτρέπουν να γίνονται σεβαστές οι συνθήκες αντικειμενικότητας και να μην παραβιάζεται η αρχή της ιεραρχίας. Σκοπός τους είναι να μειώσουν τους κινδύνους απόκλισης και ασυνέπειας, με την επιβολή ενός μόνιμου συστήματος ελέγχου στους υπαλλήλους.

– Εξειδίκευση των καθηκόντων

Όπως και ο Taylor, ο Fayol **συνιστά μια εξειδίκευση των καθηκόντων, η οποία βασίζεται στον καταμερισμό της εργασίας**. Η εξειδίκευση δίνει τη δυνατότητα να ανατεθεί ένας ακριβής ρόλος σε κάθε άτομο και να ρυθμιστούν οι επαγγελματικές σχέσεις με βέλτιστο τρόπο. Στόχος της είναι να επιτευχθεί περισσότερη και καλύτερη παραγωγή με λιγότερη κόπωση. Σύμφωνα με τον Fayol, «ο εργάτης που φτιάχνει πάντα το ίδιο κομμάτι, καθώς και ο προϊστάμενος που πραγματεύεται συνεχώς τις ίδιες υποθέσεις αποκτούν μια επιδεξιότητα, μια σιγουριά και μια ακρίβεια που αυξάνουν την απόδοσή τους». Με την εξειδίκευση τα άτομα διαθέτουν ένα προβλέψιμο πλαίσιο που τους επιτρέπει να εκπληρώνουν με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα την εργασία τους και να εξασφαλίζουν υψηλότερες επιδόσεις. Επειδή ο καταμερισμός της εργασίας έχει τα όριά του, η εμπειρία που σχετίζεται με το πνεύμα του μέτρου πρέπει να μάθει στα άτομα να μην τα υπερβαίνουν.

– Ενιαία διοίκηση και διεύθυνση

Σύμφωνα με τον Fayol, οι άνθρωποι δύσκολα ανέχονται τη διπλή διοίκηση, παρότι μπορεί να υπάρξει κάποιες φορές. Είναι λοιπόν σημαντικό να αποφεύγεται αυτή η κατάσταση, ώστε να επικεντρώνονται η εξουσία της απόφασης και η νομιμότητα σε έναν και μοναδικό άνθρωπο. Η **ενιαία διοίκηση είναι λοιπόν ένα αποτελεσματικό μέσο για τη σταθεροποίηση μιας οργάνωσης** και τον περιορισμό των κινδύνων έλλειψης συνεννόησης. Σύμφωνα με αυτή την αντίληψη, κάθε υπάλληλος δεν πρέπει να εξαρτάται παρά μόνο από έναν προϊστάμενο στην ιεραρχία. Για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο, ο αριθμός των υφισταμένων είναι περιορισμένος. Ο τρόπος οργάνωσης που προτείνει ο Fayol παρουσιάζει λοιπόν το πλεονέκτημα ότι συνδυάζει την απλότητα και τη σαφήνεια με τον ορισμό των ευθυνών. Για τον Fayol, πέρα από την ενιαία διοίκηση, είναι σημαντικό να υπάρχει ένα μόνο πρόγραμμα για ένα δεδομένο σύνολο δραστηριοτήτων, το οποίο οργανώνεται γύρω από τον ίδιο στόχο με ακριβείς κατευθύνσεις. Τα άτομα έχουν, πράγματι, ανάγκη από μια κατευθυντήρια γραμμή για να δράσουν αποτελεσματικά. Η ενότητα της διοίκησης είναι, επομένως, ένας ουσιαστικός παράγοντας που συγκεντρώνει τις προσπάθειες και δίνει συνοχή στις δράσεις.

– Τάξη και πειθαρχία

Το **μάντζμεντ έχει έναν ουσιαστικό ρόλο στη διατήρηση της τάξης και της πειθαρχίας**. Ο Fayol επιμένει στο παράδειγμα που πρέπει να δείξουν εκείνοι που δίνουν εντολές. Η αποτελεσματική διοίκηση πρέπει πράγματι να συμβάλει σε μια αυστηρή και αρμονική διαχείριση των δραστηριοτήτων, να διορθώσει τις αιτίες της αναποτελεσματικότητας και να εγγυηθεί τη σταθερότητα της επιχείρησης. Επιπλέον, οι μάντζερ πρέπει να επιδείξουν δικαιοσύνη και ευγένεια στις σχέσεις τους με τους υφισταμένους τους, διότι μόνο έτσι μπορούν να προκαλέσουν την πίστη και την αφοσίωσή τους.

– Αντικατάσταση των ειδικών συμφερόντων με το γενικό συμφέρον

Η λειτουργία του οργανισμού απαιτεί την προσπάθεια όλων, η οποία εξαρτάται από τη συνεργασία μεταξύ των ομάδων εργασίας με επίκεντρο την υλοποίηση του γενικού συμφέροντος.

– Επαρκής και ισότιμη αμοιβή

Κάθε υπάλληλος πρέπει να λαμβάνει, σε αντάλλαγμα για την εργασία του, μια επαρκή και ισότιμη αμοιβή. Το ύψος της αμοιβής εξαρτάται από τα αποτελέσματα της επιχείρησης (παραγωγικότητα και αποδοτικότητα), από την αποτελεσματικότητα και τα προσόντα των ατόμων και από συγκυριακά στοιχεία.

– Πρωτοβουλία, σταθερότητα και ενότητα του προσωπικού

Η σταθερότητα του προσωπικού επιτρέπει τον σχεδιασμό μόνιμων και στενών δεσμών ανάμεσα στους υπαλλήλους και στην επιχείρηση, οι οποίοι αντιστέκονται στον χρόνο και αυξάνουν την αφοσίωση των υπαλλήλων απέναντι στην επιχείρηση. Ενισχύει στο άτομο την ιδέα ότι το μέλλον του συνδέεται άμεσα με τη μοίρα της επιχείρησης και ότι η διακοπή αυτών των δεσμών μπορεί να του επιφέρει την απώλεια των μέσων διαβίωσής του. **Η σταθερότητα του προσωπικού αποτελεί, επομένως, μια ουσιαστική συνθήκη για την ανάπτυξη της επι-**

Σύνοψη

Σύμφωνα με τον Fayol, οι αρχές μιας «υγιούς» διοίκησης της επιχείρησης βασίζονται σε ηθικές αξίες και στον σεβασμό των υφισταμένων της.

χείρησης, εξασφαλίζοντας στη διοίκηση ένα πιστό και αφοσιωμένο προσωπικό. Αυτή η ατμόσφαιρα, που ευνοεί την αύξηση της αποτελεσματικότητας, ενισχύεται όταν η πρωτοβουλία και το συναδελφικό πνεύμα συνυπάρχουν εντός της επιχείρησης.

Οι αρχές που ανέπτυξε ο H. Fayol ανταποκρίνονται σε τρεις στόχους: καθορισμός κριτηρίων, περιορισμών και κανόνων υγιούς συμπεριφοράς, οι οποίοι εξασφαλίζουν μια αποτελεσματική παραγωγή και μια καλή διοίκηση της επιχείρησης.

Προεκτάσεις

Οι αρχές του Fayol θα εμπνεύσουν πολλούς ερευνητές, ιδιαίτερα τους Gulick (1937), Mooney και Reiley (1939) και τον L. Urwick (1943) στις ΗΠΑ, οι οποίοι θα συμβάλουν στην ανάπτυξη της διοικητικής θεωρίας, προτείνοντας άλλες αρχές, όπως ο συγκεντρωτισμός της λήψης αποφάσεων ή η οργάνωση κατά τομέα.

ΘΕΩΡΗΤΙΚΑ ΘΕΜΕΛΙΑ

Το P.O.S.D.CO.R.B

Ο Gulick είναι ο εφευρέτης του P.O.S.D.CO.R.B, που περιγράφει το σύνολο των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού: P = σχεδιασμός (*planning*): παροχή ενός σφαιρικού οράματος και ενός μεσοπρόθεσμου σχεδιασμού· O = οργάνωση (*organizing*): μελέτη της οργάνωσης και υλοποίηση της δομής· S = στελέχωση (*staffing*): μελέτη του τρόπου με τον οποίο εξασφαλίζεται η διοίκηση και διορισμός των διευθυντικών στελεχών· D = διεύθυνση (*directing*): μελέτη του τρόπου με τον οποίο λαμβάνονται οι αποφάσεις· CO = συντονισμός (*coordinating*): μελέτη των σχέσεων στο εσωτερικό μιας μονάδας και των σχέσεων μεταξύ των μονάδων· R = αναφορά (*reporting*): μελέτη των πληροφοριών (ανατροφοδότηση) και έλεγχος· B = προϋπολογισμός (*budgeting*): μελέτη της χρηματοδότησης, αξιολόγηση του κόστους και υλοποίηση του προϋπολογισμού.

1.3 Τα θεμέλια της γραφειοκρατικής διαχείρισης

Πλαίσιο

Ο **Max Weber** (Γερμανία, 1864-1920) είναι ένας από τους πατέρες της κοινωνιολογίας και ένας από τους κυριότερους ερευνητές της **θεωρίας των οργανώσεων**. Σε αντίθεση με τους Taylor και Fayol, δεν έχει καμία εμπειρία στο μάνατζμεντ. Έπειτα από νομικές σπουδές (σπουδάζει, όμως, επίσης οικονομία, φιλοσοφία, ιστορία και θεολογία) και από θητεία δικηγόρου στο Βερολίνο, διορίζεται καθηγητής δικαίου στο Πανεπιστήμιο του Βερολίνου και στη συνέχεια καθηγητής πολιτικής οικονομίας. Γίνεται γνωστός από τη σύνταξη θεμελιωδών έργων γενικής κοινωνιολογίας (η προτεσταντική ηθική και το πνεύμα του καπιταλισμού) και νομικής κοινωνιολογίας (κοινωνιολογία του δικαίου). Στο πεδίο του μάνατζμεντ, το έργο του *Οικονομία και κοινωνία*, όπου αναλύει τους τύπους κυριαρχίας και τον ρόλο του κράτους, αποτελεί την κύρια συμβολή του. Σε αυτό παρουσιάζει τρία κύρια θέματα: τον **προσδιορισμό των χαρακτηριστικών-κλειδιών μιας ιδιαίτερης μορφής οργάνωσης** (της γραφειοκρατίας), την **περιγραφή των λόγων ανάπτυξής της στην πορεία της ιστορίας** (σύνδεση των οργανωτικών μορφών και των κοινωνικών αλλαγών) και, τέλος, την **ανάδειξη της υπεροχής της γραφειοκρατίας** στη σύγχρονη εποχή έναντι των υπόλοιπων πιθανών μορφών οργάνωσης.

Έννοιες-κλειδιά

- Χαρισματική εξουσία που θεμελιώνεται στα προσωπικά προσόντα του ηγέτη.
- Παραδοσιακή εξουσία που θεμελιώνεται στη θέση και στην ιστορία.
- Ορθολογική-νομική εξουσία που θεμελιώνεται στον κανονισμό και στις διαδικασίες.
- Η γραφειοκρατία ως ιδανικός τύπος (απρόσωποι κανόνες, πρόσληψη μέσω διαγωνισμού, τυποποίηση των διαδικασιών και των προδιαγραφών, γραπτοί κανόνες, ακριβής περιγραφή θέσης, επαγγελματική εξέλιξη, ιεράρχηση της εξουσίας).

Η γραφειοκρατία

Ο **Weber** αναζήτησε, μέσω των σκέψεών του για τη νομιμότητα της εξουσίας και πέρα από κάθε δεσμευτική διαδικασία, την ανάπτυξη μιας θεωρίας για την ορθολογική δράση στις επιχειρήσεις. Σύμφωνα με τον Weber, τρία κριτήρια ορίζουν τον ορθολογισμό: **μια ιδέα υπολογισμού και αποτελεσματικότητας** (διαχείριση και πρόληψη), **μια ιδέα αυτοματοποίησης και εξειδίκευσης των καθηκόντων** (καταμερισμός της εργασίας), **η γενίκευση και η σχηματοποίηση των κοινωνικών σχέσεων** (χρήση τυπικών κανόνων και διαδικασιών). Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση, ο Weber ανιχνεύει την πορεία που οδηγεί στον εξορθολογισμό των οργανώσεων και χαρακτηρίζεται από μια λογική που υπακούει στον υπολογισμό, στην πρόβλεψη, στην αξιολόγηση και στην επιθυμία για αποτελεσματικότητα. Δείχνει έτσι ότι «ο πιο καθαρός τύπος νομικής κυριαρχίας είναι η κυριαρχία μέσω της γραφειοκρατικής διοίκησης» (1971). Στο σύστημα αυτό μόνο ο προϊστάμενος της ομάδας καταλαμβάνει τη θέση του κατόχου της εξουσίας, είτε μέσω ιδιοποίησης είτε μέσω εκλογής ή διαδοχής. Οι δικαιοδοσίες του ως κατόχου της εξουσίας συνιστούν «νομικές δεξιότητες».

Σύνοψη

Η γραφειοκρατία επιτρέπει τον σεβασμό της ισοτιμίας μεταξύ των εργαζομένων και την αποφυγή των υποκειμενικών ή πολιτικών αποφάσεων.

Στην πιο καθαρή της μορφή, το σύνολο της διοίκησης αποτελείται από **μεμονωμένους δημόσιους υπαλλήλους**, οι οποίοι είναι ελεύθεροι σε προσωπικό επίπεδο και υπακούν μόνο στις αντικειμενικές υποχρεώσεις του καθήκοντός τους, σε ένα αυστηρά καθιερωμένο ιεραρχικό πλαίσιο. Οι θέσεις εργασίας ορίζονται μέσω ενός συμβολαίου, ανάλογα με τα επαγγελματικά προσόντα που κρίνονται από την εξέταση και πιστοποιούνται από το πτυχίο. Οι δημόσιοι υπάλληλοι αντιμετωπίζουν το καθήκον τους ως μοναδικό ή κύριο επάγγελμα και πληρώνονται με σταθερές αποδοχές που διαβαθμίζονται, πάνω απ' όλα, ανάλογα με την ιεραρχία και τις ευθύνες που αναλαμβάνουν στο πλαίσιο της δραστηριότητάς τους. Υπόκεινται επιπλέον σε μια αυστηρή πειθαρχία και σε έναν αυστηρό έλεγχο.

Θεωρητικά, αυτός ο τύπος οργάνωσης μπορεί να εφαρμοστεί σε όλες τις επιχειρήσεις και να αφορά, επομένως, τόσο τις επιχειρήσεις με οικονομικό κέρδος όσο και τις φιλανθρωπικές επιχειρήσεις ή οποιαδήποτε άλλη επιχείρηση που επιδιώκει ιδιωτικούς στόχους, είτε ιδεώδεις είτε υλικούς. **Για τον Weber, η γραφειοκρατία είναι, επομένως, ένα μοντέλο ορθολογικής και αποτελεσματικής οργάνωσης**, η οποία είναι προσαρμοσμένη στον δυτικό καπιταλισμό. Η γραφειοκρατία χαρακτηρίζεται από πολλά κριτήρια: το άτομο δεν είναι ιδιοκτήτης του καθήκοντός του και δεν μπορεί να το μεταβιβάσει. Η γραφειοκρατία λειτουργεί σύμφωνα με καθολικούς κανόνες. Οι θέσεις εργασίας είναι αυστηρά καθορισμένες (σύστημα δεξιοτήτων). Στον ορισμό των θέσεων εργασίας αντιστοιχεί η εξειδίκευση των λειτουργιών και των δεξιοτήτων του ατόμου που τις εκπληρώνει. Η θέσπιση της γραφειοκρατικής διοίκησης είναι, συνεπώς, μια ισχυρή εκδήλωση του εξορθολογισμού. Μαρτυρά την πρόοδο της κυριαρχίας που χαρακτηρίζεται ως νομική ή ορθολογική (ορθολογισμός ως προς τη σκοπιμότητα και την αξία) ή ακόμη ως ορθολογική-νομική, εις βάρος χαρισματικών ή παραδοσιακών νομιμοτήτων που είναι συχνά παρούσες στις παλιές δομές. Ο Weber διακρίνει, πράγματι, τρεις τύπους θεμιτής κυριαρχίας. Η **νομιμότητα ορθολογικού-νομικού τύπου** στηρίζεται στην πίστη στη νομιμότητα των κανονισμών που έχουν οριστεί και του δικαιώματος καθοδήγησης που έχουν εκείνοι οι οποίοι καλούνται να ασκήσουν την κυριαρχία με αυτά τα μέσα (κυριαρχία του νόμου). Η **παραδοσιακή νομιμότητα** θεμελιώνεται στην καθημερινή πίστη στις παραδόσεις που ισχύουν και στη νομιμότητα εκείνων που καλούνται να την ασκήσουν με αυτά τα μέσα (παραδοσιακή κυριαρχία). Η νομιμότητα αυτή καθίσταται εύθραυστη λόγω της ιστορικής της προσέγγισης που δεν λαμβάνει υπόψη τις εξελίξεις του περιβάλλοντος. Τέλος, η **χαρισματική νομιμότητα** στηρίζεται στην ασυνήθιστη υποταγή στον ιερό χαρακτήρα, στην ηρωική αρετή ή στην παραδειγματική αξία ενός προσώπου (χαρισματική κυριαρχία). Σε αυτή την περίπτωση, η εξαφάνιση ενός «ηγέτη» και το πρόβλημα της διαδοχής που συνδέεται με αυτή μπορούν να θέσουν υπό αμφισβήτηση τον οργανισμό και την επιβίωσή του.

Στην οργάνωση που προτείνει ο Weber η εξουσία θεμελιώνεται σε μια νομιμότητα ορθολογικού-νομικού τύπου. Η εξουσία νομικού-ορθολογικού τύπου επιβάλλεται με την πίστη στην εγκυρότητα μιας νομικής θέσης και σε μια θετική δεξιότητα, η οποία θεμελιώνεται σε κανόνες που θεσπίζονται ορθολογικά.

Έπειτα από τις μελέτες του Weber, πολλοί ερευνητές έδειξαν κυρίως τα όρια των γραφειοκρατικών οργανώσεων (Merton, 1945· Gouldner, 1954· March και Simon, 1958· Crozier, 1977· Mintzberg, 1973 κ.ά.), κατηγορώντας τις ιδιαίτερα για μείωση της καινοτομίας και της δημιουργίας των ατόμων, για απρόσωπες ανθρώπινες σχέσεις, για υποτίμηση της άτυπης διάστασης των οργανώσεων και για πρόκληση όλο και πιο σημαντικών συγκρούσεων και

δυσλειτουργιών. Αντιθέτως, οι περισσότεροι ερευνητές δεν έθεσαν ποτέ υπό αμφισβήτηση το πνευματικό χρέος που οφείλουν στον Weber και το μεγάλο ενδιαφέρον που παρουσιάζουν τα έργα του.

► Η κλασική θεωρία

Η κλασική θεωρία έχει σκοπό να παρουσιάσει ένα συνεκτικό και σταθερό σύνολο αρχών (κανόνων) οργάνωσης και διαχείρισης στο πλαίσιο της απόδοσης των επιχειρήσεων. Παρά τις ορισμένες διαφορές μεταξύ των μελετών που συνδέονται με αυτό το ρεύμα (ιεραρχική επίβλεψη έναντι λειτουργικής· απρόσωπη φύση της εξουσίας έναντι του πνεύματος συνοχής), η κλασική θεωρία προτείνει –σε επίπεδο αποτελεσματικότητας στην εργασία– έναν εξορθολογισμό των οργανώσεων, ο οποίος θεμελιώνεται στη διαίρεση της εργασίας σε στοιχειώδη καθήκοντα, στην ύπαρξη μηχανισμών συντονισμού και ελέγχου, καθώς και στην αναζήτηση εσωτερικής σταθερότητας. Το όραμα της επιχείρησης περιορίζεται, κατά συ-

νέπεια, σε ένα σύνολο μηχανισμών που συγκεντρώνονται έτσι ώστε ο καθένας να ανταποκριθεί σε έναν ιδιαίτερο στόχο. Κάθε κίνηση και συμπεριφορά κωδικοποιούνται. Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση, για κάθε δραστηριότητα που πρέπει να εκπληρωθεί υπάρχουν υποχρεώσεις σύμβασης, ευθύνες και ένας βαθμός αυτονομίας που ορίζονται εκ των προτέρων. Αυτή η αρχή οργάνωσης φτάνει στα όριά της όταν αλλάξουν οι συνθήκες του περιβάλλοντός της. Αυτό το μοντέλο οργάνωσης είναι, επομένως, σχεδιασμένο κυρίως για να επιτύχει προκαθορισμένους στόχους· δεν είναι καθόλου έτοιμο να αναμορφωθεί και να καινοτομήσει στο πλαίσιο ενός ασταθούς περιβάλλοντος.

2. Η σχολή των ανθρώπινων σχέσεων

Η **σχολή των ανθρώπινων σχέσεων αναπτύχθηκε ως αντίδραση στις υπερβολές του τειλορισμού**, ο οποίος, μέσα στη φρενήρη αναζήτηση της παραγωγικότητας, δημιούργησε συμπεριφορές αντίθετες προς τους αρχικούς του στόχους, μεταξύ άλλων ένα υψηλό ποσοστό συστηματικής απουσίας, μια σημαντική εναλλαγή του προσωπικού και έναν αυξανόμενο αριθμό ατυχημάτων εργασίας. Η έμμεση στρατηγική οπτική αυτής της σχολής παραμένει ίδια με εκείνη της κλασικής σχολής, αφού προσπαθεί να προτείνει ένα μοναδικό και καθολικό πλαίσιο ανάλυσης. Η προσέγγιση, όμως, της οργάνωσης εξελίσσεται με την ενσωμάτωση μιας νέας διάστασης: του ανθρώπου ως ατόμου και μέλους μιας ομάδας. Τα αξιώματα της σχολής των ανθρώπινων σχέσεων είναι τα εξής: Η επιχείρηση είναι πάντα ένας χώρος παραγωγής, όπου ο εργαζόμενος έχει μια ανθρώπινη διάσταση, γεγονός που προκαλεί αντιδράσεις, συμπεριφορές που διακρίνονται από ευαισθησίες και συναισθήματα, οι οποίες κάποιες φορές έρχονται σε αντίφαση με την ορθολογική λογική της επιχείρησης. Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση, πρέπει να ληφθούν υπόψη οι υλικές και ψυχολογικές συνθήκες εργασίας, ώστε τα άτομα να συμμετέχουν αποτελεσματικά στη λειτουργία του οργανισμού. Θα πρέπει κυρίως να ενσωματωθούν στη λειτουργία της επιχείρησης οι διάφορες ομάδες εργαζομένων με τη δυναμική τους.

////////////////////////////////////// ΘΕΩΡΗΤΙΚΑ ΘΕΜΕΛΙΑ

Οι ανορθόδοξοι: Mary Parker-Follett (1868-1933)

Η Follett (1918) είναι μία από τις πρώτες ερευνήτριες που ενδιαφέρθηκε για την ανθρώπινη διάσταση στους οργανισμούς. Θεωρείται, υπό αυτή την έννοια, πρωτοπόρος της σχολής των ανθρώπινων σχέσεων. Οι μελέτες της την οδηγούν να προκρίνει μια εξουσία που βασίζεται στην εξειδίκευση και στη δεξιάτητα εις βάρος μιας αυταρχικής εξουσίας. Επιπλέον, σε αντίθεση με τις αρχές του συγκεντρωτισμού της εξουσίας και της έντονης ιεραρχικής απόστασης που υποστηρίζει ο Taylor ή ο Fayol, προτείνει έναν καταμερισμό της εξουσίας (αρχή κάθεται αποκέντρωσης) και μια ευθύνη του συνόλου των μελών της επιχείρησης υπό τη διοίκηση ενός μάνατζερ που χαρακτηρίζεται από την εγγύτητά του στις ομάδες (ιδιαίτερα τις συχνές διαδράσεις). Ο κύριος ρόλος ενός μάνατζερ συνίσταται στην εναρμόνιση, στην ενσωμάτωση και στον συντονισμό των δράσεων των μελών της ομάδας του, καθώς και στην εξασφάλιση της καλής συνοχής τους.

Η Follett προτείνει δύο αρχές σε επίπεδο συντονισμού: