

ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΟ Α.Τ.Ε.Ι. ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ
ΣΥΓΧΡΟΝΟΥ ΜΑΝΑΤΖΕΡ

Θεσσαλονίκη
2002

ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΟ Α.Τ.Ε.Ι. ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

ΣΕΜΙΝΑΡΙΟ ΤΕΛΕΙΟΦΟΙΤΩΝ
ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΚΑΙΤΗ ΜΠΟΓΚΑ

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥ ΜΑΝΑΤΖΕΡ

Εργασία των:
Τριανφυλλίδου Ευδοξία
Τσιάρτα Ελευθερία

Θεσσαλονίκη
2002

Περίληψη

Η παρούσα μελέτη έχει σκοπό τη διερεύνηση και τον προσδιορισμό του ρόλου του σύγχρονου μάνατζερ. Για το σκοπό αυτό διερευνήθηκε δευτερογενής έρευνα με έμφαση στην αρθρογραφία και τη βιβλιογραφία προσφάτων ετών.

Αρχικά εντοπίστηκαν οι βασικές έννοιες και παρατίθενται οι ορισμοί τους, όπως τι εστί μάνατζερ, σε τι κατηγορίες διακρίνονται οι μάνατζερ και ποιες είναι οι παράμετροι που διαμορφώνουν αυτούς τους ορισμούς.

Τα αποτελέσματα της μελέτης έδειξαν ότι η σημερινή πραγματικότητα των μάνατζερ μπορεί να μην έχει αλλάξει τον κορμό της εργασίας τους, πάντα θα ασκούν τη διοικητική διαδικασία, αλλά σίγουρα έχουν οι μεγάλες αλλαγές και πιέσεις που υφίστανται, καθώς και οι τελευταία τάση που επικρατεί στο χώρο, το knowledge management, έχουν καταστήσει το ρόλο τους πολυπλοκότερο από ποτέ.

Εν κατακλείδι, διαπιστώνεται ότι ο σύγχρονος μάνατζερ, για να μπορέσει να εκπληρώσει το σύγχρονο ρόλο του, χρειάζεται να συνδυάζει ένα πολυσύνθετο σύνολο από ικανότητες με εξέχουσες αυτές της αυτογνωσίας, της διορατικότητας και καινοτομίας, της επικοινωνίας, της ικανότητας να εμπνέει και να παρακινεί, καθώς επίσης αυτές του αναλυτικού πνεύματος αλλά και της σφαιρικής αντίληψης.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ευχαριστούμε ιδιαίτερα την κυρία **Τσίτσαρη - Κυριαφίνη Ξανθούλα**, μάνατζερ της *Nationale Nederlanden*, και τον κύριο **Ξανθούλη Κωνσταντίνο**, μάνατζερ στην *Δράσις Group Security*, για τον πολύτιμο χρόνο που μας διέθεσαν.

Περιεχόμενα

Περίληψη	3
Ευχαριστίες	3
Περιεχόμενα	4
Κατάλογος Σχημάτων	4
1. Εισαγωγή	6
1.1 Ο Σκοπός της Εργασίας	7
1.2 Μεθοδολογία	7
2. Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας Βασικές έννοιες	10
2.1 Ο Ορισμός του Μάνατζερ	10
2.1.1 Διακρίσεις – Βαθμίδες των μάνατζερ	11
2.2 Οι Παράμετροι που Ορίζουν τη δουλειά του Μάνατζερ	12
2.2.1 Οι ρόλοι	12
Η σημαντικότητα των διοικητικών ρόλων σε μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις	14
2.2.2 Οι λειτουργίες	15
2.2.3 Τα συστήματα	16
2.2.4 Οι ικανότητες	18
3. Αποτελέσματα – Συζήτηση	21
3.1 Η Σημερινή Πραγματικότητα	21
3.2 Η στροφή του Μάνατζμεντ στη Διαχείριση της Γνώσης	24
4. Συμπεράσματα - Προτάσεις	29
5. Βιβλιογραφία	33
5.1 Αρθρογραφία	33
5.1.1 Ελληνική	33
5.1.2 Ξένη	34
6. Παράρτημα	37
6.1 Συνέντευξη της κ. Τσιτσαρη – Κυριαφνη Ξανθούλας	37
6.2 Συνέντευξη του κ. Ξανθούλη Κωνσταντίνου	38

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1 Οι διακρίσεις των μάνατζερ σε αντιστοιχία με τα επίπεδα δράσης	11
Σχήμα 2 Η σημαντικότητα των διοικητικών ρόλων ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης	14
Σχήμα 3 Η αλληλοεπικάλυψη των διοικητικών ρόλων	14
Σχήμα 4 Η λήψη των αποφάσεων σύμφωνα με την διαδικασία της διοικητικής επιστήμης (Management Process)	15
Σχήμα 5 Οι λειτουργίες του μάνατζμεντ	16
Σχήμα 6 Ο οργανισμός/ επιχείρηση ως ανοικτό σύστημα	17
Σχήμα 7 Άμεσες και έμμεσες δυνάμεις που ασκούνται στην επιχείρηση από το εξωτερικό της περιβάλλον	18
Σχήμα 8 Οι ικανότητες ανά διοικητικό επίπεδο	19
Σχήμα 9 Η νέα πραγματικότητα των μάνατζερ - ποιες είναι οι πηγές πίεσης	21
Σχήμα 10 Πόσοι μάνατζερ έχουν υποστεί διαδικασία εξαγορών ή συγχωνεύσεων	23
Σχήμα 11 Οι πεποιθήσεις των μάνατζερ για το ρόλο τους στη διευκόλυνση της γνώσης μέσα στον οργανισμό	26

ΕΙΣΑΓΩΓΗ



1. Εισαγωγή

«Ο ρόλος του σύγχρονου μάνατζερ», αυτό είναι το θέμα της παρούσης εργασίας. Θέμα πολύ ενδιαφέρον μεν, αλλά ανεξάντλητο δε. Κι αυτό όχι μόνο γιατί ο ρόλος του μάνατζερ είναι πολύπλευρος και πολυσύνθετος, και κάθε του στοιχείο θα μπορούσε να αποτελέσει θέμα εκτεταμένης έρευνας, αλλά και γιατί οι σύγχρονες εξελίξεις, τόσο στον επιχειρηματικό κόσμο όσο και σε όλα τα επίπεδα της ανθρώπινης δραστηριότητας (κοινωνικό, πολιτικό, τεχνολογικό κ.λπ.), τρέχουν με τέτοιους ιλιγγιώδεις ρυθμούς που καθιστούν τα αποτελέσματα κάθε προσπάθειας προσδιορισμού και περιγραφής αυτού του ρόλου απόλυτα υποκειμενική. Ίσως η τελευταία παρατήρηση να ακούγεται ακραία, αλλά αν προσέξει κανείς από κοντά αυτές τις εξελίξεις, θα παρατηρήσει ότι όλοι οι ρόλοι περνούν μια κρίση ταυτότητας, λόγω της σύγχυσης που προκαλεί η ταχύτητα των αλλαγών, και πως ακόμα και εκεί που μπορεί να προσδιορίσει κάτι σήμερα, αύριο κατά πάσα πιθανότητα θα είναι ξεπερασμένο.

Παρόλα αυτά, η αρθρογραφία έχει να επιδείξει αξιόλογο πλούτο πληροφοριών για το συγκεκριμένο θέμα, καθώς τόσο οι ίδιοι οι μάνατζερ που βιώνουν αυτό το τεράστιο κύμα των αλλαγών, όσο και οι ακαδημαϊκοί που το αντιλαμβάνονται, έχουν την ανάγκη των πληροφοριών εκείνων και της γνώσης που θα βοηθήσει τους πρώτους να προσδιορίσουν το ρόλο τους και κυρίως να επιβιώσουν και να αντεπεξέλθουν στις υψηλές απαιτήσεις του επαγγέλματός τους.

Στη διάρκεια της εργασίας θα δούμε μέσα από ποια πρίσματα πρέπει να εξετάζουμε το ρόλο του σύγχρονου μάνατζερ, ποιες είναι οι σημερινές συνθήκες που βιώνει, τι προσόντα πρέπει να διαθέτει και από όλα τα παραπάνω θα ανακαλύψουμε ποιος τελικά φαίνεται να είναι ο ρόλος του μάνατζερ σήμερα.

Καθόλη αυτή τη διαδικασία θα συναντήσουμε όρους όπως η κοινωνία της πληροφορίας, η επιχείρηση που μαθαίνει, η επιχείρηση ως ζωντανός οργανισμός, σύστημα, επικοινωνία, δημιουργικότητα, αλλά και ηγεσία, αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα. Όλα αυτά θα μας βοηθήσουν να αντιληφθούμε και να κατανοήσουμε ποιος είναι και πώς φαίνεται να εξελίσσεται ο ρόλος του σύγχρονου μάνατζερ.

1.1 Ο ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Όπως φαίνεται και από τα παραπάνω σκοπό της παρούσας εργασίας είναι να **διερευνηθεί και να προσδιοριστεί ο ρόλος του σύγχρονου μάνατζερ**.

Για την επίτευξή του ο συγκεκριμένος σκοπός, μπορεί να αναλυθεί στους παρακάτω επιμέρους στόχους:

- Ορισμός του μάνατζερ.
- Ορισμός των παραμέτρων που περιγράφουν τη δουλειά του μάνατζερ.
- Εξέταση των συνθηκών που επικρατούν σήμερα παγκοσμίως και πώς αυτές επηρεάζουν τους μάνατζερ και το ρόλο τους.
- Τέλος, ποιες είναι οι τελευταίες τάσεις στο χώρο του μάνατζμεντ και πώς αυτές διαμορφώνουν το ρόλο του σύγχρονου μάνατζερ.

1.2 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Για την αποπεράτωση του παραπάνω σκοπού αξιοποιήθηκε κατά κύριο λόγο η αρθρογραφία των τελευταίων τριών ετών και η βιβλιογραφία των τελευταίων πέντε ετών. Τα αυστηρά αυτά χρονικά περιθώρια επελέγησαν για να αποφευχθεί η σύγχυση που θα προέκυπτε από τον τεράστιο όγκων πληροφοριών που θα

αφορούσαν ξεπερασμένα γεγονότα και ίσως απαρχαιωμένες αντιλήψεις, ούτως ώστε να εντοπιστεί και να γίνει αντιληπτή η πραγματική αίσθηση της κατάστασης που επικρατεί σήμερα στο χώρο του μάνατζμεντ.

Τέλος, στην εξαγωγή των τελικών συμπερασμάτων έχει συνεισφέρει και η συμβολή δύο έμπειρων εν ενεργεία μάνατζερ, οι οποίοι καταθέτουν τη δική τους γνώση και εμπειρία επί του θέματος.

ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ



2. Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας Βασικές έννοιες

2.1 Ο ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΕΡ

Σύμφωνα με τους Robbins και Coulter (1999) «ο μάνατζερ είναι ένα οργανικό μέλος της εταιρίας που συνδυάζει σταδιακά και συντονίζει τη δουλειά τρίτων. Αυτό μπορεί να σημαίνει άμεση ευθύνη για μια ομάδα ανθρώπων σε ένα τμήμα ή επίβλεψη ενός ατόμου. Θα μπορούσε ακόμη να περιλαμβάνει το συντονισμό των εργασιών μιας ομάδας ατόμων από διαφορετικά τμήματα ή ακόμη και οργανισμούς».

Σ' αυτόν τον ορισμό όμως πρέπει να προστεθούν δύο όροι: η αποδοτικότητα, δηλαδή την επίτευξη του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος με την μικρότερη δυνατή θυσία συνδυάζοντας κατάλληλα του παραγωγικούς πόρους (κυρίως το τρίπτυχο: Εργασία, Γη, Κεφάλαιο), και η αποτελεσματικότητα, δηλαδή η επίτευξη των εταιρικών στόχων. Επίσης, δεν φαίνεται καθαρά η ότι ο μάνατζερ είναι αυτός που ασκεί την διοικητική διαδικασία, δηλαδή το σύνολο εκείνο των αποφάσεων και ενεργειών που χρησιμοποιεί καθώς προγραμματίζει και σχεδιάζει, οργανώνει, διευθύνει και ελέγχει.

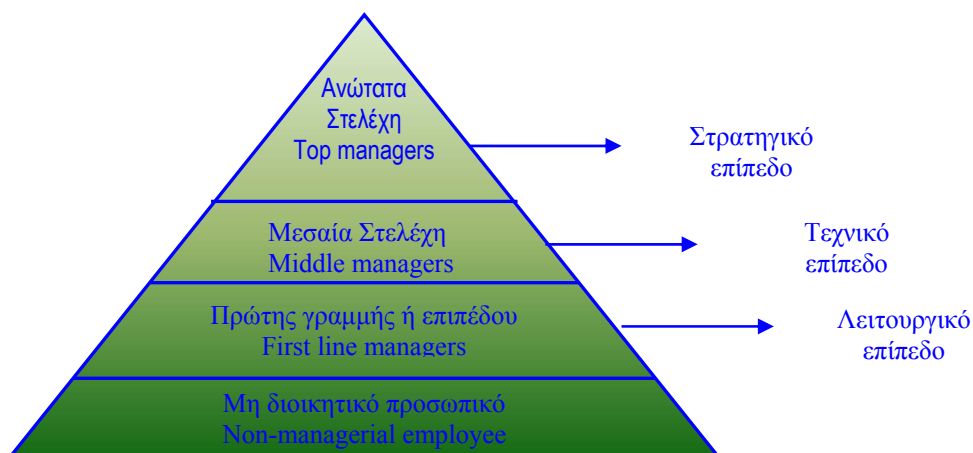
Έτσι, ο ολοκληρωμένος ορισμός που προκύπτει είναι: *μάνατζερ είναι εκείνο το οργανικό μέλος της επιχείρησης ή του οργανισμού που λαμβάνει ένα σύνολο αποφάσεων και σχεδιάζει, οργανώνει και διευθύνει ενέργειες που εκτελούν τρίτα πρόσωπα, εντός ή και εκτός οργανισμού, με σκοπό την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα.*

Ο ορισμός αυτός ίσως κάνει να φαντάζει απλή η δουλειά του μάνατζερ. Η πραγματικότητα όμως είναι ότι ο συγκεκριμένος ρόλος είναι πολύπλευρος και πολυσύνθετος, κάτι που φαίνεται καθαρά από την ποικιλία

των παραμέτρων που τον περιγράφουν, και θα εξετάσουμε παρακάτω.

2.1.1 Διακρίσεις – Βαθμίδες των μάνατζερ

Οι μάνατζερ μπορούν να διακριθούν σε τρεις ιεραρχικές βαθμίδες: **Ανώτατη, Μέση** και **Πρώτης Γραμμής** ή **Επιπέδου**. Τα στελέχη της πρώτης γραμμής έχουν υφισταμένους κατ' αποκλειστικότητα μη διοικητικό προσωπικό και συνήθως αποκαλούνται επιτηρητές ή επιστάτες. Αυτά της μέσης βαθμίδας έχουν υπό την εποπτεία τους και στελέχη της πρώτης γραμμής, συνήθως είναι υπεύθυνοι κάποιου τμήματος ή ομάδας και ονομάζονται διευθυντής τμήματος, υπεύθυνος προγράμματος κ.λπ., ενώ τα ανώτατα προΐστανται όλης της επιχείρησης ή του οργανισμού και συνήθως ονομάζονται πρόεδρος, αντιπρόεδρος, γενικός διευθυντής κ.λπ..



Σχήμα 11 Οι διακρίσεις των μάνατζερ σε αντιστοιχία με τα επίπεδα δράσης

Σε σχέση με αυτές τις βαθμίδες, μπορούν να εντοπιστούν και τα αντίστοιχα επίπεδα δράσης της κάθε βαθμίδας στελεχών. Τουτέστιν, τα ανώτατα στελέχη δρουν στρατηγικό επίπεδο, δηλαδή καθορίζουν τη στρατηγική και την πολιτική της επιχείρησης. Τα μεσαία στελέχη δρουν σε τεχνικό επίπεδο, δηλαδή βρίσκουν τους τρόπους για την εφαρμογή της στρατηγικής και της πολιτικής στον τομέα τους, και τέλος, οι μάνατζερ πρώτου επιπέδου δρουν σε

λειτουργικό επίπεδο, δηλαδή είναι αυτοί που εφαρμόζουν την στρατηγική των ανώτατων μάνατζερ, σύμφωνα με τις οδηγίες των μεσαίων.

Ο λόγος που γίνεται αναφορά σ' αυτές τις διακρίσεις είναι γιατί θα συμβάλλουν στην καλύτερη κατανόηση των παραμέτρων που ακολουθούν.

2.2 ΟΙ ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΙ ΠΟΥ ΟΡΙΖΟΥΝ ΤΗ ΔΟΥΛΕΙΑ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΕΡ

Όπως προαναφέραμε η δουλειά του μάνατζερ είναι πολύπλευρη και πολυσύνθετη. Αναλυτικότερα, αυτό φαίνεται στις παραμέτρους που την περιγράφουν και οι οποίες περιλαμβάνουν λειτουργίες, ρόλους, βασικές ικανότητες, συστήματα και τέλος, πολυποίκιλες καταστάσεις που αλλάζουν διαρκώς.

2.2.1 Οι ρόλοι

Οι μάνατζερ, όπως και κάθε άλλος επαγγελματίας, καλούνται να διαδραματίσουν διάφορους ρόλους στην καθημερινότητά τους. Αυτοί οι ρόλοι αντιπροσωπεύουν ουσιαστικά καθέναν από τους τομείς της καθημερινής δραστηριότητας των μάνατζερ, δηλαδή τις διάφορες διοικητικές συμπεριφορές που υιοθετούν. Αναλυτικότερα κατατάσσονται σε τρεις κατηγορίες, τους διαπροσωπικούς, τους πληροφοριακούς και τους αποφασιστικούς.

Καθεμιά από αυτές τις κατηγορίες εμπεριέχει περισσότερους του ενός ρόλους και σύμφωνα με τους Robbins και Coulter (1999) το σύνολό τους ανέρχεται στους δέκα.

Σύμφωνα λοιπόν με τα παραπάνω, στους **διαπροσωπικούς ρόλους** (intrapersonal) εντάσσονται οι **διακοσμητικοί ρόλοι** (figurehead) που αναφέρονται κυρίως στις τυπικές κοινωνικές υποχρεώσεις που πρέπει να τηρούνται μεταξύ των συναδέλφων (γάμοι και άλλες

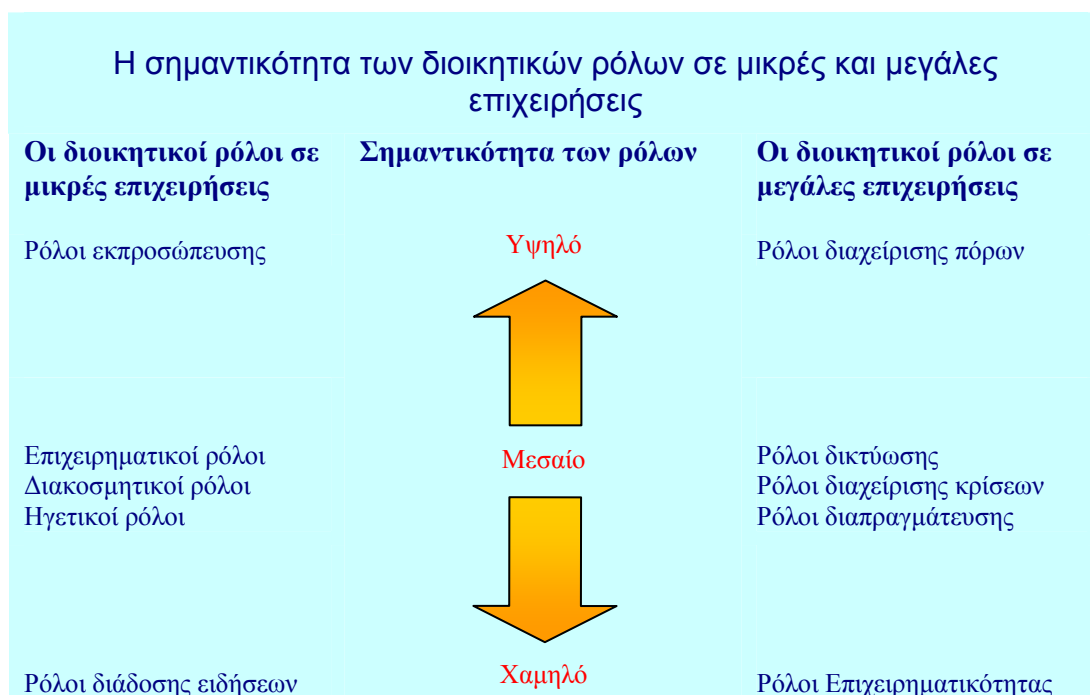
παρεμφερείς εκδηλώσεις, συγχαρητήριες επιστολές κ.λπ.). Επίσης στην ίδια κατηγορία, υπάγονται οι *ηγετικοί ρόλοι* (leader) που αναφέρονται στην ευθύνη των μάνατζερ να υποκινούν, να υποστηρίζουν και να δραστηριοποιούν τους υπαλλήλους τους, καθώς και στη στελέχωση και την εκπαίδευση του προσωπικού. Η τελευταίοι ρόλοι που συναντάμε σ' αυτήν την κατηγορία είναι οι *ρόλοι δικτύωσης* (liaison) οι οποίοι αντιπροσωπεύουν τη διαρκή δημιουργία σχέσεων σε προσωπικό επίπεδο ώστε να εξασφαλίζονται πληροφορίες και χάρες όταν χρειάζεται.

Η επόμενη κατηγορία, αυτή των **πληροφοριακών ρόλων** (informational), περιλαμβάνει τους ρόλους της *διαρκούς παρατήρησης* (monitor) και πληροφόρησης για οτιδήποτε αφορά την επιχείρηση εσωτερικά και εξωτερικά, της *διάδοσης ειδήσεων* (disseminator) από εξωτερικούς παράγοντες ή υποστηρικτές στα μέλη της επιχείρησης και της *εκπροσώπησης* (spokesperson) του οργανισμού στο εξωτερικό του περιβάλλον.

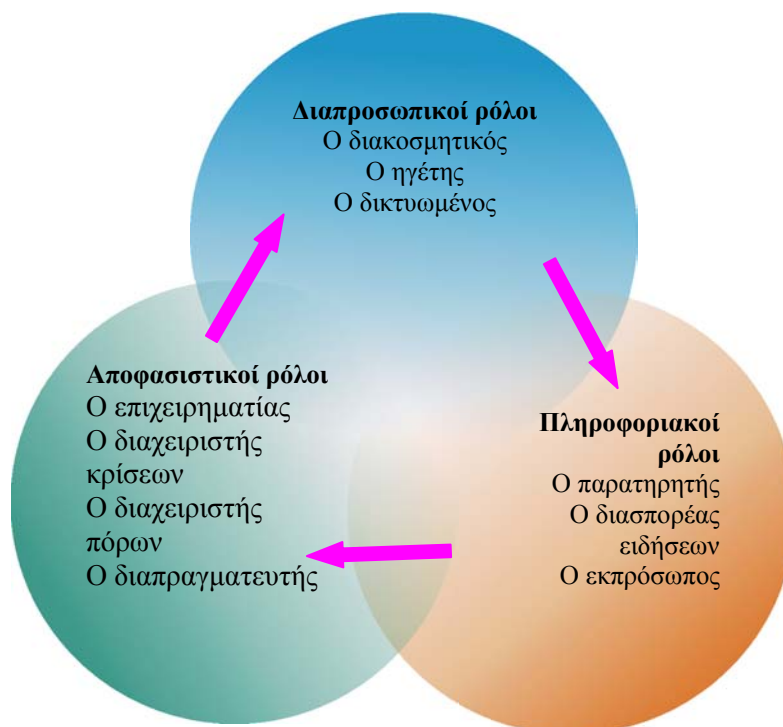
Τέλος, στην κατηγορία των **αποφασιστικών ρόλων** (decisional) ή των ρόλων λήψεων αποφάσεων συναντώνται οι ρόλοι του *επιχειρηματία* (entrepreneur), όπου ο μάνατζερ δρα για τη βελτίωση της επιχείρησης, του *διαχειριστή των κρίσεων* (disturbance handler), του *διαχειριστή των πόρων* (resource allocator) και τελευταίος ο ρόλος του *διαπραγματευτή* (negotiator).

Σ' αυτό το σημείο, αξίζει να αναφερθεί ότι ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης η σημασία του καθένα από τους παραπάνω ρόλους ποικίλει. Για παράδειγμα, ο σημαντικότερος ρόλος ενός μάνατζερ σε μια μικρή επιχείρηση είναι αυτός της εκπροσώπησης και ακολουθούν ο επιχειρηματίας, ο διακοσμητικός και ο ηγετικός ρόλος με τελευταίο αυτόν της διάδοσης ειδήσεων, ενώ σε μια μεγάλη επιχείρηση πρωτεύουσα σημασία έχει ο ρόλος του διαχειριστή των πόρων, έπονται αυτοί της δικτύωσης, της διαρκούς παρακολούθησης, του

διαχειριστή των κρίσεων και του διαπραγματευτή για να καταλήξουν σε αυτόν του επιχειρηματία.



Σχήμα 2 Η σημαντικότητα των διοικητικών ρόλων ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης



Σχήμα 3 Η αλληλοεπικάλυψη των διοικητικών ρόλων

Επίσης, δεν πρέπει να παραληφθεί το ότι, όπως αναφέρουν και οι Donnelly, Gipsen και Ivancevich

(1998), πολλοί από αυτούς τους ρόλους, μπορεί να είναι διακριτοί μεν, όμως αλληλοεπικαλύπτονται δε.

2.2.2 Οι Λειτουργίες

Κατά κοινή αποδοχή οι κύριες λειτουργίες που πρέπει να ασκεί ένας μάνατζερ είναι ο **προγραμματισμός** και ο **σχεδιασμός**, η **οργάνωση**, η **διεύθυνση** ή ηγεσία και ο **έλεγχος**. Κατά άλλους βέβαια, σ' αυτές τις λειτουργίες πρέπει να προστεθεί και η **λήψη αποφάσεων**. Όμως η αμφιλεγόμενη θέση της λήψης των αποφάσεων εξηγείται αν δούμε τι ακριβώς είναι η κάθε μια από αυτές τις λειτουργίες.



Σχήμα 4 Η λήψη των αποφάσεων σύμφωνα με την διαδικασία της διοικητικής επιστήμης (Management Process)

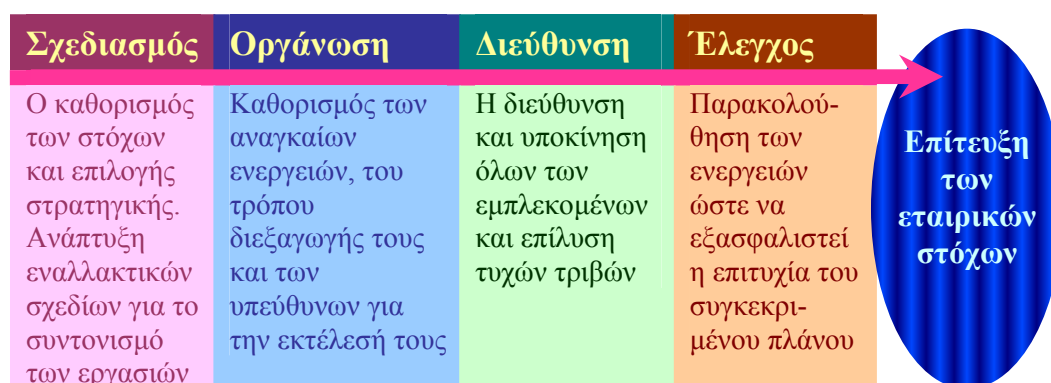
Ο σχεδιασμός και ο προγραμματισμός αναφέρονται στη ανάπτυξη πλάνων και στην εδραίωση στρατηγικών ώστε να ορίζονται και να συντονίζονται οι εργασίες για την επίτευξη των στόχων.

Η οργάνωση περιλαμβάνει τον καθορισμό των αναγκαίων ενεργειών και των τρόπων μέσω των οποίων αυτές θα πραγματοποιθούν, καθώς και τον ορισμό των προσώπων που θα τις εκτελέσουν.

Η διεύθυνση περιλαμβάνει την υποκίνηση των εμπλεκομένων σε κάθε ενέργεια και την επίλυση των τυχών προστριβών.

Τέλος, ο έλεγχος είναι αυτός με τον οποίο ο μάνατζερ παρακολουθώντας την εξέλιξη των διαφόρων δραστηριοτήτων μπορεί να διαπιστώνει κατά πόσο αυτές και τα αποτελέσματά τους βαίνουν σύμφωνα με το σχεδιασμό.

Σε όλες τις παραπάνω λειτουργίες είναι σαφές ότι ο μάνατζερ καλείται να λαμβάνει αποφάσεις οι οποίες τις περισσότερες φορές είναι καίριες, γι' αυτό και πολλοί μάνατζερ και ακαδημαϊκοί θεωρούν τη λήψη των αποφάσεων τόσο σημαντική που πρέπει να θεωρείται χωριστή λειτουργία. Όπως επίσης για τον ίδιο λόγο, άλλοι τη θεωρούν απόλυτα ενσωματωμένη σε όλες τις διοικητικές διαδικασίες, καθώς επίσης και προϊόν που πρέπει να προκύπτει από την ομαδική δουλειά των εμπλεκομένων σε κάθε διεργασία και όχι μόνο από τον εκάστοτε μάνατζερ.



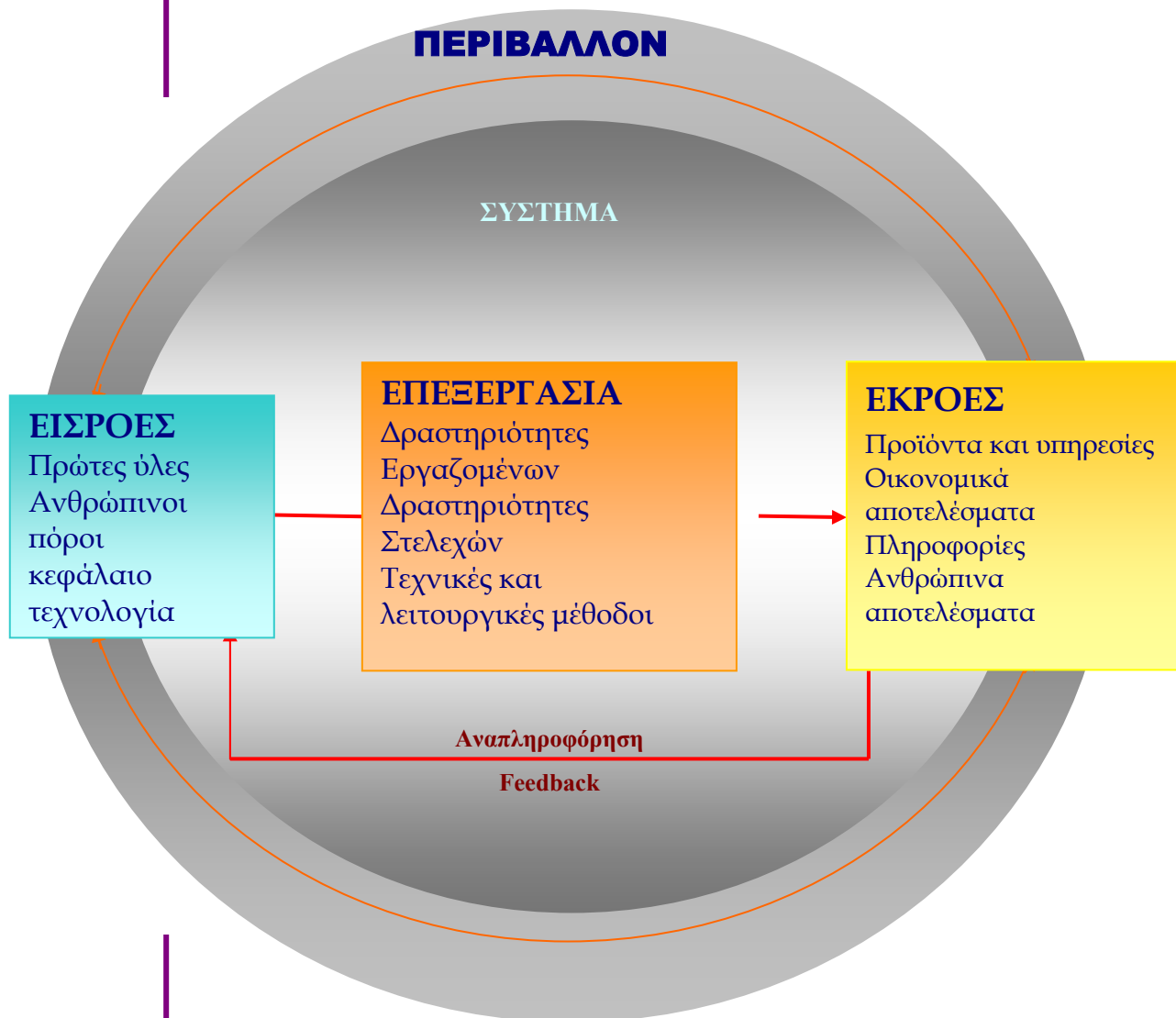
Σχήμα 12 Οι λειτουργίες του μάνατζμεντ

Το βέβαιο όμως είναι ότι όλες οι παραπάνω λειτουργίες αποτελούν τον τρόπο με τον οποίο οι μάνατζερ οδηγούνται και οδηγούν την επιχείρηση στην επίτευξη των εταιρικών στόχων.

2.2.3 Τα συστήματα

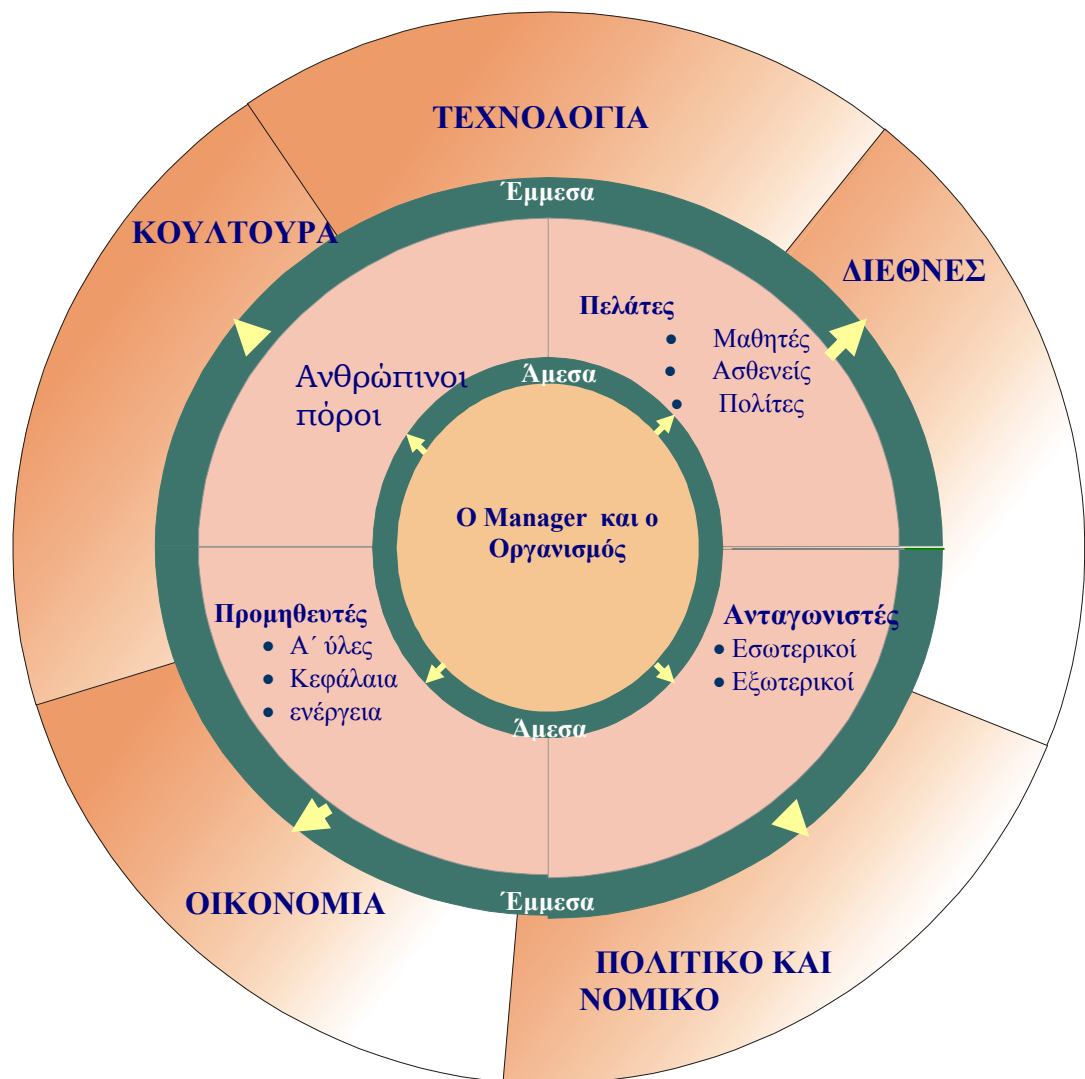
Είναι πλέον γενικώς αντιληπτό ότι οι επιχειρήσεις αποτελούν ανοικτά συστήματα και αλληλεπιδρούν τόσο με τα υποσυστήματα που εμπεριέχουν (π.χ. τα επιμέρους

τμήματά τους, οι εργαζόμενοι κ.λπ.) όσο και με αυτά που τα περιβάλλουν.



Σχήμα 13 Ο οργανισμός/ επιχείρηση ως ανοικτό σύστημα

Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι ο μάνατζερ πρέπει να έχει υπόψιν του ότι κάθε του απόφαση και δράση επηρεάζει αυτόματα και τα άλλα μέρη του συστήματος και αντιστρόφως. Επιπλέον, σύμφωνα μ' αυτό το σκεπτικό, δουλειά του μάνατζερ είναι να φροντίζει να συντονίζει όλα τα επιμέρους συστήματα λειτουργούν σωστά ώστε να επιτυγχάνονται οι εταιρικοί σκοποί.



Σχήμα 7 Άμεσες και έμμεσες δυνάμεις που ασκούνται στην επιχείρηση από το εξωτερικό της περιβάλλον

2.2.4 Οι ικανότητες

Η τελευταία παράμετρος που χαρακτηρίζει τη δουλειά ενός μάνατζερ είναι οι ικανότητες που πρέπει να διαθέτει για να ανταπεξέλθει στο σύνθετο ρόλο του.

Υπάρχουν λοιπόν τρεις κατηγορίες ικανοτήτων τις οποίες πρέπει να διαθέτει ένας μάνατζερ: ικανότητες **θεμελιώδους αντίληψης**, **ανθρώπινες** και **τεχνικές**.

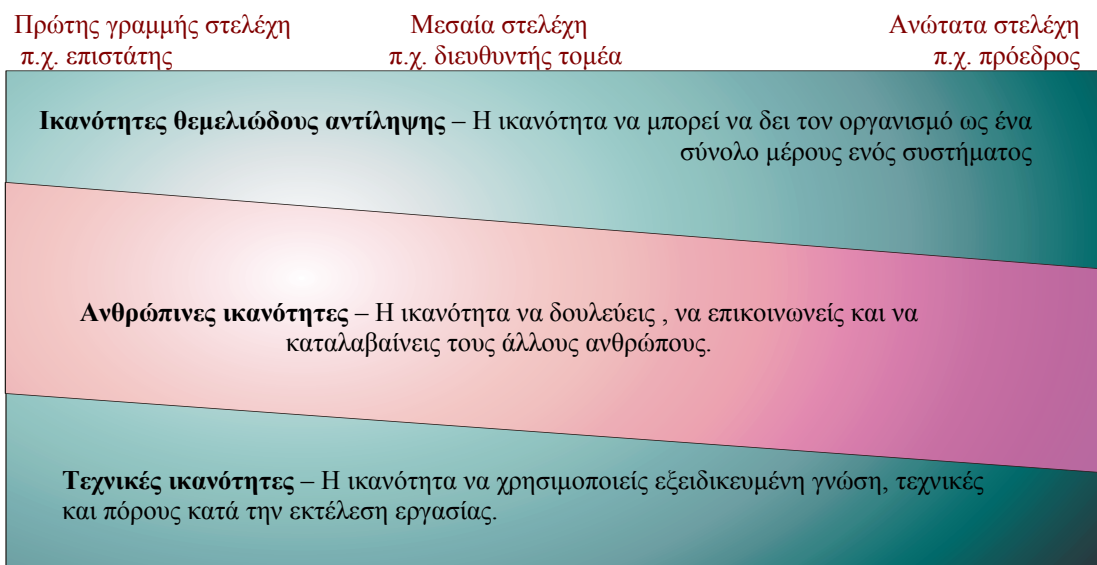
Θεμελιώδους αντίληψης είναι οι ικανότητες εκείνες που του επιτρέπουν να συλλαμβάνει αφηρημένες έννοιες και καταστάσεις, να αντιλαμβάνεται τον οργανισμό ως σύνολο καθώς και τις σχέσεις των μονάδων και των

υποσυνόλων μεταξύ τους, και τέλος να μπορεί να οραματιστεί τους τρόπους με τους οποίους ο οργανισμός ή η επιχείρηση ανταποκρίνεται στο περιβάλλον της.

Ως ανθρώπινες ικανότητες λογίζονται αυτές της επικοινωνίας και η ικανότητα να συνεργάζεται ο μάνατζερ με άλλους ανθρώπους τόσο μεμονωμένα όσο και σε ομάδες.

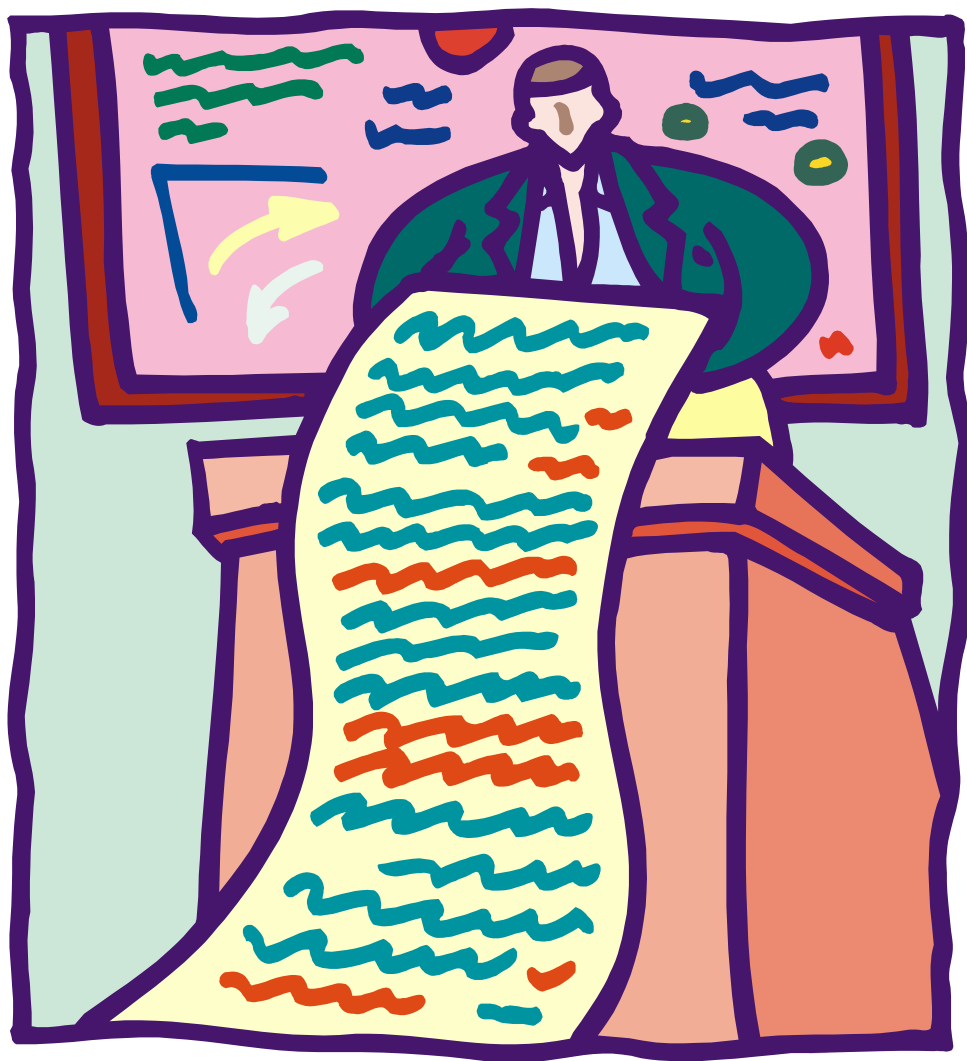
Τεχνικές ικανότητες είναι κυρίως οι εξειδικευμένες γνώσεις, και η ικανότητα να χρησιμοποιεί εξειδικευμένες τεχνικές και πόρους επί του εκάστοτε αντικειμένου κατά την εκτέλεση των διοικητικών λειτουργιών.

Όλες οι παραπάνω ικανότητες είναι κοινές για όλα τα διοικητικά επίπεδα. Αυτό που διαφέρει από επίπεδο σε επίπεδο είναι η έντασή τους. Έτσι, στα ανώτερα διοικητικά κλιμάκια είναι ζωτικότερες οι ικανότητες θεμελιώδους αντίληψης, ενώ όσο προχωράμε στους μάνατζερ πρώτης γραμμής ή επιπέδου αυξάνεται η ανάγκη για τεχνικές ικανότητες. Ανεξαρτήτως όμως επιπέδου, εξίσου απαραίτητες είναι οι ανθρώπινες ικανότητες.



Σχήμα 8 Οι ικανότητες ανά διοικητικό επίπεδο

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΥΖΗΤΗΣΗ



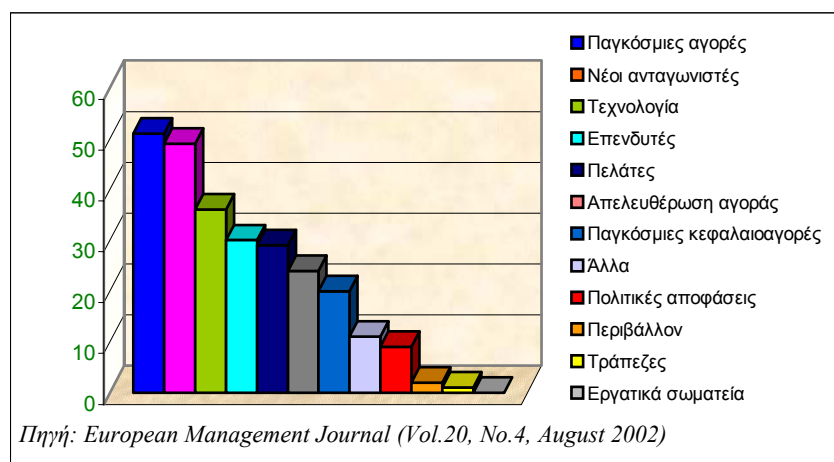
3. Αποτελέσματα – Συζήτηση

Καλώς λοιπόν μέχρι εδώ ορίσαμε την έννοια του μάνατζερ, εντοπίσαμε τις παραμέτρους που περιγράφουν τη δουλειά του, αλλά ποια είναι η είναι η σημερινή πραγματικότητα; Τι έχει αλλάξει σε σχέση με το χθες; Ποια τελικώς πρέπει να είναι τα εφόδια που πρέπει να έχει ο σύγχρονος μάνατζερ για να αντεπεξέλθει στον απαιτητικό ρόλο που έχει αναλάβει;

3.1 Η ΣΗΜΕΡΙΝΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Όπως προκύπτει από το πλήθος των δημοσιεύσεων ένα είναι το κυρίαρχο σημείο της σημερινής πραγματικότητας των μάνατζερ: **οι ταχύτατες και έντονες αλλαγές.**

Σύμφωνα με τους Lochmann και Steger (2002) μάλιστα οι αλλαγές αυτές αποτελούν νέες πηγές πίεσης για τους μάνατζερ και αφορούν στις **νέες τεχνολογίες**, τις **παγκόσμιες αγορές** και τον τεράστιο **αυταγωνισμό** που αυτές συνεπάγονται, τις **υψηλές απαιτήσεις** των επενδυτών μέσω των σκληρών **οικονομικών στόχων**, τους **όλο και πιο απαιτητικούς πελάτες**, και τέλος τις **ασταμάτητες συγχωνεύσεις και εξαγορές.**



Σχήμα 9 Η νέα πραγματικότητα των μάνατζερ - ποιες είναι οι πηγές πίεσης

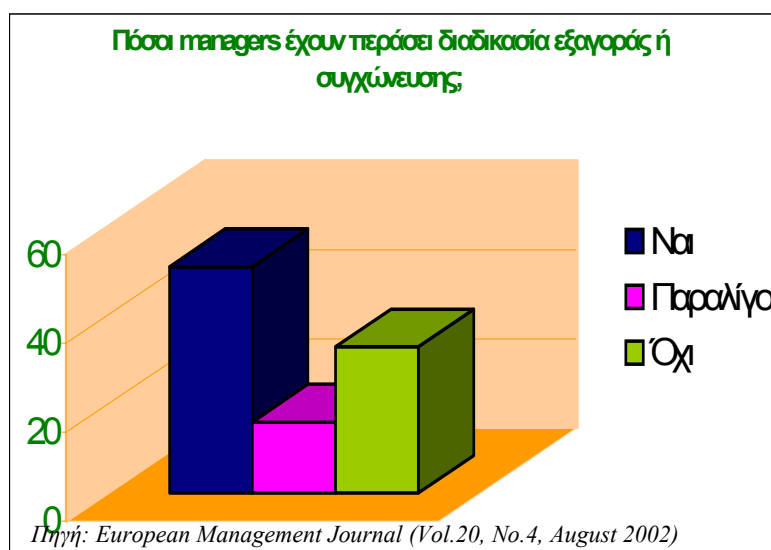
Δεν είναι ανάγκη να πούμε πολλά για τη γνωστή πλέον τοις πάσι παγκοσμιοποίηση και τις αλλαγές που έχει επιφέρει. Από κει που μέχρι και τρία χρόνια πριν (σύμφωνα και πάλι με τους Lochmann και Steger, 2002), η μεγάλη πλειοψηφία των επιχειρήσεων – δηλαδή οι μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις και κάτω δρούσαν στο κλειστό και προστατευτικό περιβάλλον των εθνικών κρατών, ξαφνικά, ανατράπηκαν τα πάντα και οι μάνατζερ πρέπει να αντιληφθούν ότι έχουν να αντιμετωπίσουν ένα παγκόσμιο πεδίο μάχης και όχι ένα τοπικό, ευκόλως κατανοητό περιβάλλον.

Όπως είναι κατανοητό, η παγκοσμιοποίηση είχε ως άμεση συνέπεια την ραγδαία αύξηση του ανταγωνισμού σε όλα τα επίπεδα. Τόσο όσον αφορά στην ίδια τη λειτουργία των επιχειρήσεων και εννοούνται μ' αυτό η ελαστικότητα των τιμών, καθώς και η μέτρηση πλέον όλων των οικονομικών δεικτών σε παγκόσμιο επίπεδο, όσο και σε θέματα που αγγίζουν πιο άμεσα τους ίδιους τους μάνατζερ όπως η αγορά εργασίας, οι απαιτήσεις σε γνώσεις, ιδέες και πληροφορίες, καθώς και η ανάγκη για μεγαλύτερη προσαρμοστικότητα.

Σε όλα τα παραπάνω είναι σαφής η συμβολή της τεχνολογικής εξέλιξης. Χωρίς αυτήν δεν θα ήταν εφικτή η σημερινή ταχύτητα των πληροφοριών και των εξελίξεων. Είναι όμως απλά πρόοδος αυτή τη ταχύτητα; Σαφώς και είναι πρόοδος η επιτάχυνση των διαδικασιών, μην ξεχνάμε άλλωστε ότι ο χρόνος είναι χρήμα, αλλά ταυτόχρονα αποτελεί μία πολύ σημαντική πηγή αύξησης της πίεσης στους μάνατζερ. Κι αυτό γιατί, όχι μόνο πρέπει να ενημερώνονται συνέχεια για τις εξελίξεις στον τομέα για να μπορούν να χρησιμοποιούν την τεχνολογία, αλλά επίσης οι ιλιγγιώδεις αυτοί ρυθμοί ξεπερνούν πολλές φορές τις πεπερασμένες ανθρώπινες δυνατότητες. Έτσι, καθώς ο χρόνος για λήψη αποφάσεων και δημιουργικότητα έχει περιοριστεί στο ελάχιστο, η ανάγκη για καινοτομία γίνεται επιτακτική.

Μια επίσης αξιοσημείωτη αλλαγή είναι η άμεση επαφή με τους επενδυτές και οι μεγάλες πιέσεις που αυτοί ασκούν για υπερβολικά υψηλά οικονομικά αποτελέσματα. Το φαινόμενο είναι νέο καθώς οι περισσότεροι μάνατζερ μέχρι πρότινος, δεν είχαν καμία επαφή με τους κατόχους των μετοχών της επιχείρησής τους.

Άλλη παράμετρος των αλλαγών είναι η αύξηση της απαιτητικότητας των πελατών (είτε πρόκειται για καταναλωτές είτε για τους εργαζόμενους της επιχείρησης). Η τεχνολογική εξέλιξη κατέστησε εύκολη και γρήγορη την πρόσβαση στην πληροφορία και τη γνώση και ο υψηλός ανταγωνισμός έχει προσφέρει σε εργαζόμενους και καταναλωτές μεγάλη γκάμα επιλογών. Επομένως οι μάνατζερ πρέπει να φροντίζουν για την ικανοποίηση αυτών των πρωτόγνωρων απαιτήσεων αν θέλουν να εξασφαλίσουν την επιβίωση της επιχείρησης στην οποία ανήκουν.



Σχήμα 14 Πόσοι μάνατζερ έχουν υποστεί διαδικασία εξαγορών ή συγχωνεύσεων

Μία επίσης νέα και σημαντική εμπειρία για τους μάνατζερ είναι ο πρωτοφανής ρυθμός συγχωνεύσεων και εξαγορών. Κάθε συγχώνευση ή εξαγορά συνεπάγεται ριζικές αλλαγές στη δομή και λειτουργία κάθε επιχείρησης που εμπλέκεται σε μια τέτοια διαδικασία, και φυσικά αυτοί απορροφούν τους περισσότερους κραδασμούς από κάθε τέτοια αναμόρφωση είναι οι ίδιοι οι μάνατζερ που την

αποφασίζουν και την υλοποιούν. Είναι αποκαλυπτικά τα ποσοστά της έρευνας των Lochmann και Steger (2002) για τη νέα πραγματικότητα που αντιμετωπίζουν οι μάνατζερ. Το 51% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι έχει περάσει τουλάχιστον μία διαδικασία συγχώνευσης ή εξαγοράς και το 16% ότι βρέθηκαν πολύ κοντά σε μια τέτοια διαδικασία.

Τέλος, μία ακόμη παράμετρος που χαρακτηρίζει τη σύγχρονη πραγματικότητα των μάνατζερ είναι οι **αποδοχές** τους και ως προς τον ρυθμό αύξησής τους και ως προς τη μορφή που λαμβάνουν. Τα τελευταία χρόνια οι αμοιβές των μάνατζερ έχουν αυξηθεί πολύ και αυτό έχει επιτευχθεί σε μεγάλο βαθμό λόγω των μπόνους που δίδονται στους μάνατζερ και των πακέτων μετοχών που λαμβάνουν ως μέρος της αμοιβής τους, σε συνδυασμό με την εκπληκτική ανάπτυξη των χρηματιστηριακών αγορών. (Το τελευταίο όμως, ως φαίνεται, θα αποτελέσει ανατρεπτικό παράγοντα από τη στιγμή που άρχισε η κάμψη των χρηματιστηρίων). Η αύξηση αυτή μπορεί μεν να είναι ανάλογη των καθηκόντων και των ευθυνών τους αλλά έχει έναν αυστηρά υλικό προσανατολισμό και κάνουν τις αμοιβές να φαντάζουν αστρονομικές. Αυτό οδηγεί απ' τη μια στην εμφάνιση τριβών μεταξύ του υπόλοιπου προσωπικού με το οποίο πρέπει να συνεργάζεται ο μάνατζερ και από την άλλη δεν καλύπτει τις ανάγκες του μάνατζερ για *συναισθηματική αμοιβή*, όπως αναφέρει και κύριος Δημήτρης Τριανταφυλλίδης (2000). Η συναισθηματική αμοιβή σχετίζεται με τον τρόπο ζωής, το ύφος του εργασιακού περιβάλλοντος, την αίσθηση ασφάλειας για το μέλλον και την ποιότητα της εργασίας.

3.2 Η ΣΤΡΟΦΗ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

Ένα ακόμη στοιχείο που είναι σημαντικό για τον προσδιορισμό του ρόλου του σύγχρονου μάνατζερ είναι η

νέα τάση που επικρατεί στο μάνατζμεντ: το ***knowledge management***.

Αν όσα αναφέρθηκαν στις *βασικές αρχές* έχουν γίνει κατανοητά τότε είναι αντιληπτό το τι οδήγησε σε αυτή τη νέα τάση ή όπως πολλοί ακαδημαϊκοί τη χαρακτηρίζουν νέα επιστήμη.

Από τη στιγμή που η επιχείρηση θεωρείται ένα ανοικτό σύστημα που υπάρχει σε αλληλεξάρτηση με το περιβάλλον του δεν μπορεί παρά να δρα ως ένας οργανισμός που μαθαίνει. Κάποιοι μάλιστα, όπως και ο Arie de Geus (2002), θεωρούν πως η διαδικασία λήψης των αποφάσεων είναι το μέσο μάθησης των οργανισμών ή επιχειρήσεων.

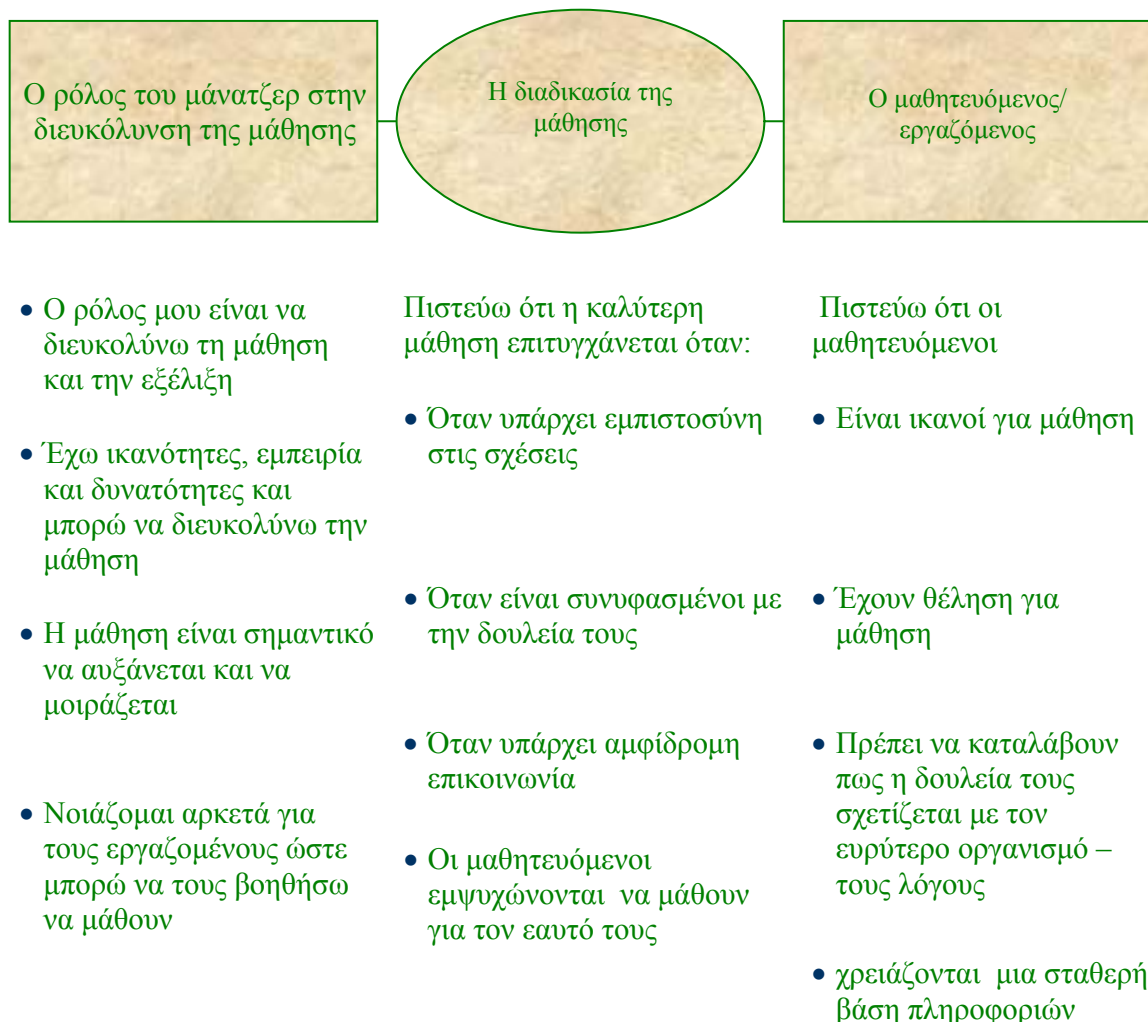
Το θέμα όμως δεν είναι μόνο η μάθηση αλλά και το πώς μια εταιρεία μπορεί να διαχειριστεί και να αξιοποιήσει τη γνώση που συσσωρεύεται στα κεφάλια του ανθρώπινου δυναμικού της, το πολυτιμότερο κεφάλαιό της. Όπως είναι φυσικό έχει διάφορες προσεγγίσεις. Ενδεικτικά θα αναφερθεί η περιγραφή του ως διαδικασία διαφύλαξης της εμπειρίας που έχει αποκομίσει η επιχείρηση, είτε αυτή βρίσκεται σε ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων και χαρτί είτε στα κεφάλια των ανθρώπων, και κατόπιν διανομής της όπου κρίνεται αποδοτικότερο, σύμφωνα με την Marianne Gloet (2002).

Αν και, όπως φαίνεται και από έρευνα της ίδιας, οι περισσότεροι μάνατζερ δυσκολεύονται να προσδιορίσουν τι ακριβώς είναι το *knowledge management*, είναι σαφές ότι η θεώρηση αυτή του μάνατζμεντ δημιουργεί νέους ρόλους για τους μάνατζερ.

Δεν είναι τυχαίο ότι τα τελευταία χρόνια έχει αρχίσει να εμφανίζεται στα οργανογράμματα των εταιριών η θέση του *Chief Knowledge Officer* ο οποίος αποσκοπεί στο να βοηθήσει την εταιρεία να συνειδητοποιήσει τη γνώση που διαθέτει, να βοηθήσει του ανθρώπους να έχουν ελεύθερη πρόσβαση σε αυτή και να τους κινητοποιήσει να την

εκμεταλλευτούν. Επίσης, πρέπει να δημιουργήσει ένα περιβάλλον που θα ευνοεί τη δημιουργικότητα και τέλος να καλλιεργήσει εκείνη την επιχειρησιακή κουλτούρα που θα βοηθήσει την εταιρεία να περάσει από το στάδια του φυσικού κεφαλαίου (χρήμα και εργασία) σε αυτό του διανοητικού κεφαλαίου (γνώση).

Δεν είναι όμως μόνο ο *Chief Knowledge Officer* που αναλαμβάνει το ρόλο αυτό. Κάθε μάνατζερ οφείλει να παίζει το ρόλο του διευκολυντή της γνώσης στην εταιρεία του είτε εφαρμόζεται επισήμως σε αυτή το *knowledge management* είτε όχι.



Σχήμα 11 Οι πεποιθήσεις των μάνατζερ για το ρόλο τους στη διευκόλυνση της γνώσης μέσα στον οργανισμό.

Μάλιστα σε έρευνα που διεξήγαγαν οι Ellinger και Bostrom (2002) για το τι πιστεύουν οι μάνατζερ για αυτόν

τους το ρόλο, προέκυψε ότι ενδιαφέρονται πολύ να βοηθήσουν το προσωπικό να μάθει. Θεωρούν σημαντικό το να αυξάνεται η γνώση και να μοιράζεται. Πιστεύουν ότι ο ρόλος τους είναι να διευκολύνουν τη γνώση και πως διαθέτουν το αναγκαίο υπόβαθρο για να αντεπεξέλθουν σε ένα τέτοιο ρόλο.



4. Συμπεράσματα - Προτάσεις

Ποιος είναι λοιπόν τελικά ο ρόλος του σύγχρονου μάνατζερ; Είναι δυνατόν να προσδιοριστεί κι αν ναι πώς;

Όπως προέκυψε από τη μέχρι τώρα μελέτη μας, ο σύγχρονος μάνατζερ είναι πάνω απ' όλα μάνατζερ όπως ήταν πάντα. Δηλαδή πρέπει να ασκεί τη διοικητική διαδικασία – να αποφασίζει, σχεδιάζει, οργανώνει και διευθύνει τρίτους – με σκοπό την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα.

Ο ρόλος του καθορίζεται όπως και παλαιότερα από διάφορες παραμέτρους, όπως τους ρόλους που πρέπει να ενσαρκώνει στην καθημερινή του εργασία, τις λειτουργίες που πρέπει να ασκεί, τη θέση του στο σύστημα που λέγεται επιχείρηση, τις ικανότητες που χρειάζεται για να αντεπεξέλθει στα καθήκοντά του.

Αυτό που έχει διαφοροποιηθεί στην σημερινή πραγματικότητα είναι οι ρυθμοί και η ένταση των αλλαγών που συμβαίνουν παγκοσμίως. Οι νέες τεχνολογίες, οι παγκόσμιες αγορές, οι υψηλές απαιτήσεις των επενδυτών και των πελατών, οι ασταμάτητες εξαγορές και συγχωνεύσεις, καθώς και οι μισθοί που φαντάζουν υπέρογκοι μεν αλλά δημιουργούν προβλήματα στις σχέσεις του μάνατζερ με το υπόλοιπο προσωπικό και δεν του καλύπτουν άλλες βασικές ανάγκες ποιοτικής ανταμοιβής.

Επίσης, καθοριστικής σημασίας φαίνεται να είναι η στροφή του μάνατζμεντ στη διαχείριση της γνώσης το *knowledge management*. Η νέα αυτή θεώρηση του μάνατζμεντ έχει καθορίσει μία καινούρια σημαντική πτυχή του ρόλου του μάνατζερ, τη διευκόλυνση της μάθησης και της γνώσης.

Συγκεντρώνοντας λοιπόν όλα τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι ο ρόλος του μάνατζερ έχει γίνει

πολυπλοκότερος σε σχέση με το παρελθόν και σαφώς πιεστικότερος.

Όπως μας περιέγραψαν οι δύο μάνατζερ που συνέβαλαν στην παρούσα προσπάθεια, η κυρία Τσίτσαρη – Κυριαφίνη Ξανθούλα και ο κύριος Ξανθούλης Κωνσταντίνος, ο ρόλος του σύγχρονου μάνατζερ είναι να πρωτίστως να εμπνέει και να καινοτομεί.

Ταυτόχρονα όμως πρέπει να συνδυάζει ένα σύνολο ποικίλων χαρακτηριστικών με πρώτο και κυριότερο την *αυτογνωσία*. Πώς μπορεί να διευθύνει κάποιος τους άλλους όταν δεν έχει αυτοπροσδιοριστεί και δεν μπορεί να ασκήσει αυτοέλεγχο; Επίσης, ο μάνατζερ πρέπει να εμπνέει *σεβασμό*, πώς μπορεί να το πετύχει αυτό χωρίς αυτογνωσία; Σαφώς, πρέπει να τον διέπει απόλυτη *προσωπική εντιμότητα*.

Εξίσου σημαντικές είναι και οι *επικοινωνιακές δεξιότητες*. Ένας μάνατζερ οφείλει να μπορεί να μεταδίδει σωστά τα μηνύματα που θέλει ώστε να μπορεί και να *εκπαιδεύσει* όσο και να *εμπνεύσει* το προσωπικό του. Η μορφή του πρέπει να είναι *ηγετική*, χωρίς να όμως να ευνουχίζει τους εργαζόμενους.

Πρέπει να είναι *δημιουργικός* και να διαμορφώνει κλίμα ελευθερίας και δημιουργικότητας, ώστε να επιτυγχάνεται η απόδοση των εργαζομένων και να *διευκολύνεται η μάθηση*.

Ακόμη, ένας μάνατζερ οφείλει να έχει *διερευνητικό πνεύμα*, να *ακούει* και να *μαθαίνει* συνέχεια. Το *πνεύμα* του να είναι *αναλυτικό* και ικανό στην εκπόνηση σεναρίων και ταυτόχρονα να έχει μία *σφαιρική αντίληψη* του περιβάλλοντός του, καθώς επίσης να έχει διεθνή και *διαπολιτιστικό προσανατολισμό*.

Τέλος, σαφώς πρέπει να είναι *προσαρμοστικός* και να έχει καλή *προσωπική θωράκιση* για να μπορεί να αντεπεξέρχεται στις κρίσεις.

Δεν πρέπει όμως να εννοηθεί σε καμία περίπτωση ότι μπορεί να βρεθεί κάποιος γεννημένος με όλα αυτά τα προσόντα. Τα πάντα απορρέουν από την οργανωμένη και σκληρή δουλειά. Άλλωστε, σ' αυτόν τον κόσμο τίποτε δε χαρίζεται.

ВІБЛІОГРАФІА



5. Βιβλιογραφία

-  Arie de Geus, *Εταιρία ένας ζωντανός οργανισμός*, 2002, Εκδόσεις Κριτική
-  Donnelly James H. Jr., Gibson James L., Ivancevich John M., *Fundamentals of management*, 1998, Irwin McGraw-Hill
-  Lawrence John A., Pasternack Barry A., *Applied Management Science*, 1998, John Wiley & Sons, Inc

5.1 ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

5.1.1 Ελληνική

-  Βασιλείου Μαρία, *Οι αμοιβές και τα τυχερά των μάναιζερ*, 2000, Οικονομικός Ταχυδρόμος (Φ.28, 15/9/2000), σελ. 31-37
-  Γιασιούρας Φώτης, *Η αντίσταση των managers στις εταιρικές αλλαγές*, 2002, Executive Know-How (τεύχος 55, 5/2002) σελ. 94-97
-  Ζαχάρου Σταμάτη, *Η διαχείριση της γνώσης*, 2000, Οικονομικός Ταχυδρόμος (Φ.44, 4/11/2000), σελ. 48-50
-  Λάμπρου Φανή, *Η σύγχρονη στρατηγική προσέλκυσης στελεχών σε περιβάλλον ONE*, 2002, Executive Know-How (τεύχος 52, 2/2002) σελ. 86-83
-  Παπανδρόπουλου Αθαν. Χ., *Πώς να διαχειριστείτε τις κρίσεις*, 2001, Οικονομικός Ταχυδρόμος (Φ.35, 1/9/2001), σελ. 64
-  Παπανδρόπουλου Αθαν. Χ., *Τα δώδεκα προσόντα ενός μάναιζερ*, 2001, Οικονομικός Ταχυδρόμος (Φ.50, 15/12/2001), σελ. 64-65

-  Τριανταφυλλίδη Δημήτρη, *Συναισθηματική Αμοιβή: το νέο “Μάντρα” στη Διοίκηση του ανθρώπινου Δυναμικού*, 2002, *Strategies* (τεύχος 5, 5-6/2002) σελ. 67-69
-  Τριανταφυλλίδη Δημήτρη, *«Ζητώ να μειωθεί ο μισθός μου*, 2000, *Strategies* (τεύχος 5, 5-6/2000) σελ. 69-71
-  Τσακίρη Τόνια, *Η εικόνα του σύγχρονου ηγέτη*, 2001, *Ανάπτυξη – Το Βήμα* (21/10/2001), σελ.Β30
-  Τσακίρη Τόνια, *Οι μάναιζερ στα όρια της κρίσης*, 2001, *Ανάπτυξη – Το Βήμα* (28/10/2001), σελ.Β32
-  *Ο ρόλος του Chief Knowledge Officer στην κοινωνία της γνώσης*, 2000, *Strategies* (τεύχος 6, 10-12/2000) σελ. 90-93
-  Έρευνα: *Τα μυστικά όσων αντιστέκονται στην κρίση*, 2002, *Executive Know-How* (τεύχος 57, 9/2002) σελ. 80-85

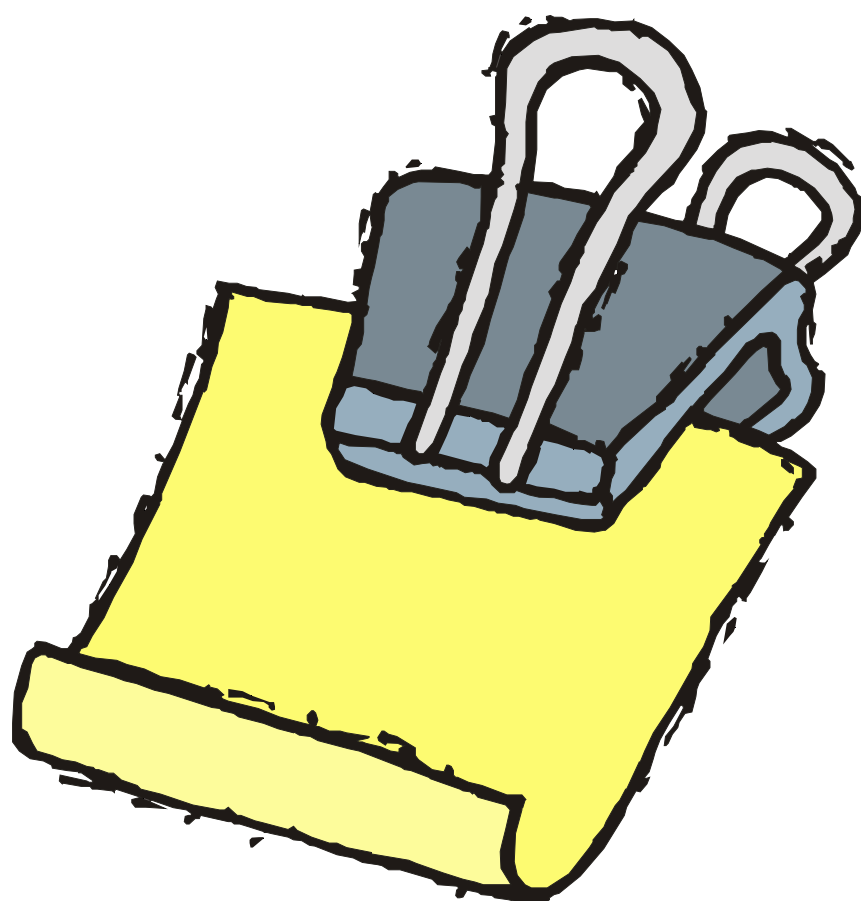
5.1.2 Ξένη

-  Ellinger Andrea D, Bostrom Robert P., *An examination of managers beliefs about their roles as facilitators of Learning*, 2002, *Management Learning* (Vol.33, No.2, 7/2002) p.147-179
-  Gloet Marianne, *Knowledge management audit: the role of managers in articulating and integrating quality practices*, 2002, *Managerial Auditing Journal* (Vol.17, No.6, 2002), p. 310-316
-  Leavy Brian, *Creativity –The new imperative*, 2002, *Journal of General Management* (Vol.28, No.1, Autumn 2002), p. 70-85
-  Lochmann Hans-Dieter, Steger Ulrich, *Performing under pressure: Managers embracing new realities*, 2002, *European Management Journal* (Vol.20, No.4, 8/2002), p. 341-355
-  Senter Al, *The leadership issue*, 2002, *Director*, (Vol.55, No.6, 1/2002), p. 39-43

 Thomas Robyn, Linstead Alison, *Losing the plot? Middle managers and identity*, 2002, *Organization* (Vol.9, No.1, 2/2002), p. 71-93

 Van der Sluis Lidewey E. C., Poell Rob F., *Learning opportunities and learning behavior*, 2002, *Management Learning* (Vol.33, No.3, 9/2002), p.291-311

ПАРАРТННА



6. Παράρτημα

6.1 ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΤΗΣ Κ. ΤΣΙΤΣΑΡΗ – ΚΥΡΙΑΦΥΝΗ ΞΑΝΘΟΥΛΑΣ

Ερώτηση 1^η:

Μπορείτε να μας αναφέρετε μερικά πράγματα για εσάς; (Πού δουλεύετε, για πόσο καιρό, η εμπειρία σας στο μάνατζμεντ, σχετικές σπουδές κ.λπ.).

Τα τελευταία 16 χρόνια εργάζομαι στη *Nationalen-Nederladen* και από αυτά τα τελευταία 12 ως μάνατζερ. Δεν έχω κάποιο πανεπιστημιακό τίτλο αλλά παρακολουθώ το λιγότερο έξι με επτά σεμινάρια το χρόνο πάνω στο αντικείμενό μου.

Ερώτηση 2^η:

Κατά τη γνώμη σας ποιος είναι ο ρόλος του σύγχρονου μάνατζερ;

Θεωρώ ότι ο ρόλος του σύγχρονου μάνατζερ είναι κατά βάση να εμπνέει.

Ερώτηση 3^η:

Ποιες είναι οι διαφορές που εντοπίζετε στο συγκεκριμένο ρόλο σε σχέση με το παρελθόν;

Οι αλλαγές είναι μεγάλες. Οι σχέσεις έχουν γίνει σαφώς λιγότερο ανθρώπινες, οι ρυθμοί έχουν εντατικοποιηθεί τρομερά και οι πιέσεις από πλευράς της εταιρίας πολύ μεγαλύτερες σε σχέση με το παρελθόν.

Ερώτηση 4^η:

Με πρώτη τη σπουδαιότερη, πώς θα ιεραρχούσατε τις λειτουργίες (Αποφασίζω, Προβλέπω ή Προγραμματίζω-Σχεδιάζω, Οργανώνω, Διευθύνω, Ελέγχω, Συντονίζω) που πρέπει να ασκεί ένας μάνατζέρ; (Μπορείτε να αφαιρέσετε ή να ενοποιήσετε κάποιες, καθώς και να προσθέσετε κάποια που νομίζετε ότι λείπει).

1. Προγραμματίζω, 2. Οργανώνω, 3. Συντονίζω, 4. Αποφασίζω, 5. Ελέγχω, 6. Διευθύνω

Ερώτηση 5^η:

Και σε σχέση με την προηγούμενη ιεράρχησή σας ποια νομίζετε ότι πρέπει να είναι τα προσόντα του σύγχρονου μάνατζερ; Πόσο σπουδαίες θεωρείτε τις ικανότητες για μάθηση, προσαρμογή, επικοινωνία και

δημιουργικότητα, καθώς και την αυτογνωσία;

Τα θεωρώ όλα εξίσου πολύ σημαντικά, αλλά μάλλον θα ξεχώριζα την αυτογνωσία

Ερώτηση 6η:

Υπάρχει κάτι που θα θέλατε να τονίσετε σε σχέση με το ρόλο του σύγχρονου μάνατζερ και δεν αναφέρθηκε παραπάνω;

Απλά θα ήθελα να αναφέρω και πάλι ότι ο ρόλος του μάνατζερ είναι να εμπνέει και οφείλει να δημιουργεί γύρω του ένα ποιοτικότερο περιβάλλον κατανόησης και ανθρωπιάς.

6.2 ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΤΟΥ Κ. ΞΑΝΘΟΥΛΗ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΥ

Ερώτηση 1^η:

Μπορείτε να μας αναφέρετε μερικά πράγματα για εσάς; (Πού δουλεύετε, για πόσο καιρό, η εμπειρία σας στο μάνατζμεντ, σχετικές σπουδές κ.λπ.).

Εργάζομαι στη Δράσις Group Security και στο χώρο του μάνατζμεντ, όπου δραστηριοποιούμαι τα τελευταία 25 χρόνια, έχω ασχοληθεί με την οργάνωση των πωλήσεων και την οργάνωση και εκπαίδευση του προσωπικού. Είμαι απόφοιτος της ΑΣΟΕ και επίσης έχω παρακολουθήσει διάφορα σεμινάρια πωλήσεων και μάρκετινγκ.

Ερώτηση 2η:

Κατά τη γνώμη σας ποιος είναι ο ρόλος του σύγχρονου μάνατζερ;

Ο ρόλος του σύγχρονου μάνατζερ, για μένα, είναι να είναι καινοτόμος, να έχει διορατικότητα, να παρακολουθεί την εγχώρια αγορά, την ανταγωνιστικότητα στον τομέα του και γενικώς στον παγκόσμιο χώρο και την οικονομία, εφόσον σήμερα υπάρχουν τα μέσα που δίνουν αυτή τη δυνατότητα.

Ερώτηση 3η:

Ποιες είναι οι διαφορές που εντοπίζετε στο συγκεκριμένο ρόλο σε σχέση με το παρελθόν;

Ο σύγχρονος μάνατζερ είναι πιο καταρτισμένος μέσω της εκπαίδευσης (σπουδές, σεμινάρια κ.λπ.) που προσφέρονται σήμερα, σε αντίθεση με τους παλαιότερους που είχαν κυρίως την εμπειρία, το προσωπικό βίωμα και ήταν σαφώς πιο απρόσωποι.

Ερώτηση 4η:

Με πρώτη τη σπουδαιότερη, πώς θα ιεραρχούσατε τις λειτουργίες (Αποφασίζω, Προβλέπω ή Προγραμματίζω-Σχεδιάζω, Οργανώνω, Διευθύνω, Ελέγχω, Συντονίζω) που πρέπει να ασκεί ένας μάνατζέρ; (Μπορείτε να αφαιρέσετε ή να ενοποιήσετε κάποιες, καθώς και να προσθέσετε κάποια που νομίζετε ότι λείπει).

1. Διευθύνω, 2. Οργανώνω, 3. Προγραμματίζω - Σχεδιάζω, 4. Συντονίζω και 5. Ελέγχω. Η λήψη των αποφάσεων πρέπει να προκύπτει από συλλογική δουλειά.

Ερώτηση 5η:

Και σε σχέση με την προηγούμενη ιεράρχησή σας ποια νομίζετε ότι πρέπει να είναι τα προσόντα του σύγχρονου μάνατζερ; Πόσο σπουδαίες θεωρείτε τις ικανότητες για μάθηση, προσαρμογή, επικοινωνία και δημιουργικότητα, καθώς και την αυτογνωσία;

Ένας μάνατζερ πρέπει συνεχώς να μαθαίνει, να ακούει, να έχει επικοινωνία με τους ανθρώπους. Να έχει την ικανότητα να επικοινωνεί και να ψυχολογεί τους άλλους. Να είναι δίκαιος, ευφυής και σαφώς να έχει αυτογνωσία και να εκπέμπει σεβασμό. Η δημιουργικότητα νομίζω ότι είναι απόρροια του συνόλου των ικανοτήτων του. Πάνω απ' όλα όμως πρέπει να είναι καινοτόμος.

Ερώτηση 6η:

Υπάρχει κάτι που θα θέλατε να τονίσετε σε σχέση με το ρόλο του σύγχρονου μάνατζερ και δεν αναφέρθηκε παραπάνω;

Μόνο το ότι όλα όσα προαναφέρθηκαν, τα προσόντα, προκύπτουν από οργανωμένη και σκληρή δουλειά. Τέλος, θα ήθελα να αφιερώσω στους σύγχρονους μάνατζερ που καινοτομούν και τολμούν.