

5. Διεύθυνση

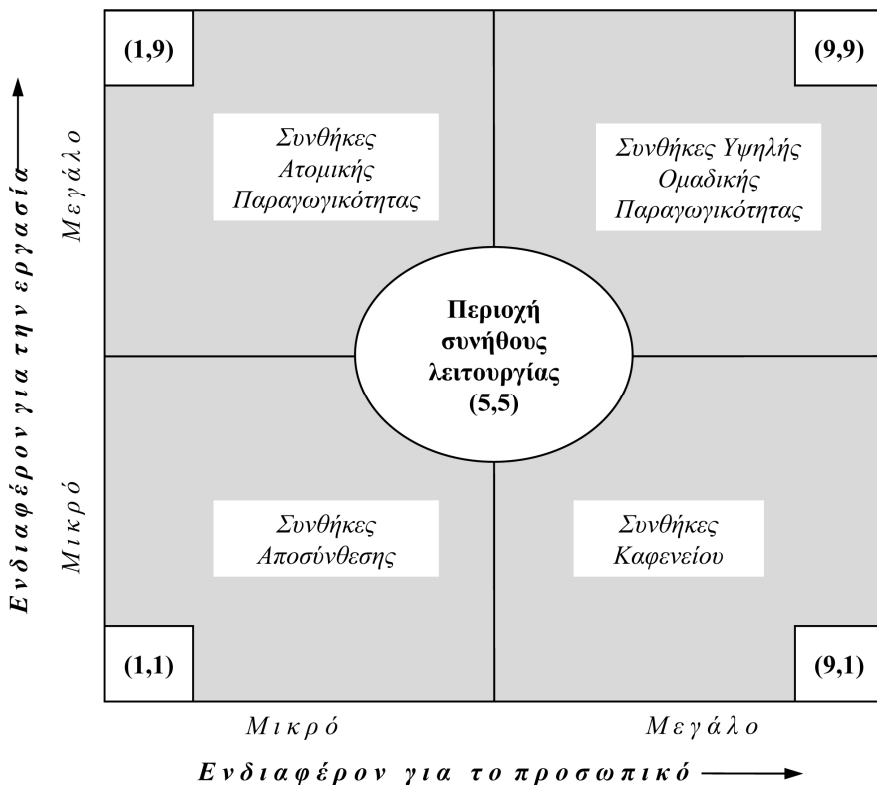
Αν η επιχείρηση μπορούσε να λειτουργήσει χωρίς ανθρώπους, για παράδειγμα αντί να μιλάμε για μια ομάδα εργαζομένων να αναφερόμαστε σε μια ομάδα ρομπότ, τότε θα μπορούσα να είχα γράψει αυτό το βιβλίο χωρίς αυτό το κεφάλαιο και πιθανώς χωρίς ακόμη μερικά άλλα κεφάλαια.

Η εξίσωση της επιτυχίας περιλαμβάνει τρεις όρους: το «γνωρίζει», το «μπορεί» και το «θέλει». Η διεύθυνση αναφέρεται στον τρίτο όρο, δηλαδή στο «θέλει», σε αντιδιαστολή με την Οργάνωση που καλύπτει κυρίως το «μπορεί», αφορά όλα όσα ο προϊστάμενος πρέπει να κάνει προκειμένου να δημιουργήσει ένα θετικό κλίμα που θα συμβάλλει στην δημιουργία θετικών προϋποθέσεων και συναισθημάτων στο προσωπικό του για την εκτέλεση της εργασίας. Εδώ ο προϊστάμενος πρέπει να βρει τον κατάλληλο τρόπο σύζευξης (ή παντρέματος αν προτιμάτε) δύο δυνάμεων. Η πρώτη δύναμη περιλαμβάνει την εκτέλεση της εργασίας. Η δεύτερη δύναμη καλύπτει τα προσωπικά ενδιαφέροντα και επιδιώξεις του εργαζόμενου.

Αλλά ας πάρουμε τα πράγματα ένα προς ένα.

Ο προϊστάμενος εκ της θέσεως του είναι εξοπλισμένος με την εξουσία που η ίδια η επιχείρηση έχει μεταβιβάσει, όχι σε αυτόν προσωπικά, αλλά στη θέση που κατέχει. Η εξουσία του δίνει το δικαίωμα να αναθέτει εργασία, να αξιολογεί την εργασία που έχει αναθέσει και ενδεχομένως να κατατάσσει μισθολογικά το προσωπικό του. Μέχρι εδώ όλα καλά! Αυτά όμως δεν αρκούν. Δεν αρκούν διότι αν αρκούσαν τότε ο προϊστάμενος θα μπορούσε να τα κάνει όντας αθέατος, κρυμμένος πίσω από μια κουρτίνα και επικοινωνώντας με το προσωπικό του μέσω ενός μεγαφώνου! Το σκηνικό θυμίζει κινηματογραφική ταινία του James Bond και σας διαβεβαιώ ότι ουδεμία σχέση έχει με τη διοίκηση.

Ξεκινάμε τη διερεύνηση μας με ένα σχήμα δύο διαστάσεων (Εικόνα 5.1). Η μια διάσταση αφορά το ενδιαφέρον του προϊσταμένου για το έργο ή την εργασία της ομάδας του (κάθετη διάσταση) και η οριζόντια διάσταση αφορά το ενδιαφέρον του προϊσταμένου για το προσωπικό του.



Εικόνα 5.1. Το πλέγμα ενδιαφέροντος του προϊσταμένου για την εργασία και το προσωπικό του.

Στην οριζόντια διάσταση έχω τοποθετήσει το ενδιαφέρον του προϊσταμένου για το προσωπικό και στην κάθετη διάσταση έχω τοποθετήσει το ενδιαφέρον για την εργασία. Οι δύο διαστάσεις είναι διαβαθμισμένες σε δύο τάξεις τιμών: μικρό και μεγάλο. Οι τιμές δεν έχουν σημασία. Χρησιμοποιώ μια αυθαίρετη κλίμακα από το 1 έως το 9 για να δείξω τι εννοώ ως ακραίο μικρό ή ακραίο μεγάλο. Η κατάσταση (1,1) υποδηλώνει ότι «έχουμε πιάσει πάτο», δηλαδή χειρότερα δεν μπορεί να υπάρξει. Η κατάσταση (9,9) υποδηλώνει ότι έχουμε κατακτήσει την κορυφή και ότι πρέπει να διαφυλάξουμε την κατάκτηση μας ως κόρη οφθαλμού.

Οι συνθήκες «υψηλής ομαδικής παραγωγικότητας» είναι ο χώρος που ο κάθε λογικά σκεφτόμενος προϊστάμενος θα ήθελε να βρίσκεται η ομάδα του και ο ίδιος. Όμως η κατάκτηση του χώρου αυτού δεν είναι εύκολη υπόθεση. Οι συνθήκες «ατομικής παραγωγικότητας» υποδηλώνουν την πρόθεση του προϊσταμένου για αφοσίωση στην εργασία πλην όμως όχι την πρόθεση του για ανταπόκριση στις ανάγκες του προσωπικού του. Έτσι ο προϊστάμενος ασκώντας πίεση για αποτελέσματα επιτυγχάνει συνθήκες ικανοποιητικής παραγωγικότητας, όμως μακροπρόθεσμα διακινδυνεύει τη συνοχή της ομάδας του, γιατί η μειωμένη φροντίδα για το προσωπικό του, δημιουργεί συνθήκες άρνησης της ίδιας της ομάδας καθώς και τάσεις φυγής από αυτήν.

Η κατάκτηση της «υψηλής ομαδικής παραγωγικότητας» δεν είναι εφικτή μόνο με τη χρήση της εξουσίας που συνοδεύει τη θέση του προϊσταμένου μέσα στην επιχείρηση. Η εξουσία που επιβάλλεται μέσω διοικητικών δικαιωμάτων εμπνέει φόβο και στηρίζεται σε υποταγή. Αντίθετα, εξουσία που επιβάλλεται μέσω *ατομικών προσόντων* εμπνέει σεβασμό και στηρίζεται στη συμμετοχή. Τα ατομικά προσόντα περιλαμβάνουν τις ικανότητες του προϊσταμένου όσον αφορά τις γνώσεις, την αντίληψη και την κρίση του καθώς και στοιχεία της προσωπικότητας του όπως ευαισθησία, αποφασιστικότητα, αυτοπεποίθηση, διορατικότητα, συναισθηματική νοημοσύνη, ψυχραιμία, ακεραιότητα, κ.ά. Αυτό σημαίνει ότι ο προϊστάμενος πρέπει να εξισορροπεί την άσκηση της εξουσίας που διαθέτει μεταξύ των τυπικών του δικαιωμάτων και των ατομικών του προσόντων.

Στη βιβλιογραφία αναγνωρίζονται τέσσερις ακραίες μορφές άσκησης της εξουσίας: η απολυταρχική, η γραφειοκρατική, η διπλωματική και η συμμετοχική ή δημοκρατική. Η *απολυταρχική* (ή δεσποτική) ταιριάζει περισσότερο στο οριακό σημείο (1,9) και ως κύριο χαρακτηριστικό της έχει την προσήλωση του προϊσταμένου στο έργο και την υποβάθμιση του ρόλου του ανθρώπινου παράγοντα. Η *γραφειοκρατική* μπορεί να οδηγήσει το προσωπικό και την ομάδα εργασίας στο ακραίο σημείο (1,1) διότι θέτει ως υπέρτατη επιδίωξη την διατήρηση των κανόνων και του κανονισμού λειτουργίας της επιχείρησης ή του οργανισμού. Στη *διπλωματική* λειτουργία κυριαρχεί η διατήρηση και περαιτέρω ανάπτυξη καλών ή φαινομενικά καλών σχέσεων με το προσωπικό και η υποβάθμιση της σημασίας επίτευξης των στόχων του έργου. Η *συμμετοχική* διοίκηση στοχεύει στην επίτευξη αποτελεσμάτων υψηλής στάθμης με την παράλληλη ανταπόκριση εκ μέρους του προϊσταμένου στις ανάγκες του προσωπικού του. Η αναφορά μου

στην αρχή της παραγράφου «τέσσερις ακραίες μορφές» είναι σκόπιμη και στοχεύει στη συνθετική διαμόρφωση της άσκησης της εξουσίας σε πραγματικές συνθήκες. Κανένας προϊστάμενος δεν είναι 100% γραφειοκρατικός, 100% διπλωματικός, 100% συμμετοχικός ή 100% δεσποτικός. Στην πράξη οι τέσσερις μορφές συνυπάρχουν και αυτό που έχει σημασία είναι ποια από αυτές κυριαρχεί έναντι των άλλων. Η μορφή που κυριαρχεί χαρακτηρίζει το στίλ του προϊσταμένου.

Από τις τέσσερις μορφές οι δύο, η δεσποτική και η συμμετοχική υπερέχουν διότι ικανοποιούν την αναγκαία συνθήκη της προσήλωσης στους στόχους και την εργασία της ομάδας. Η εμπειρία έχει δείξει ότι ο πετυχημένος προϊστάμενος είναι ικανός να κινείται αποτελεσματικά στο φάσμα μεταξύ απολυταρχισμού και δημοκρατίας γνωρίζοντας πότε πρέπει να επιλέξει ποια από τις δύο μορφές άσκησης της εξουσίας.

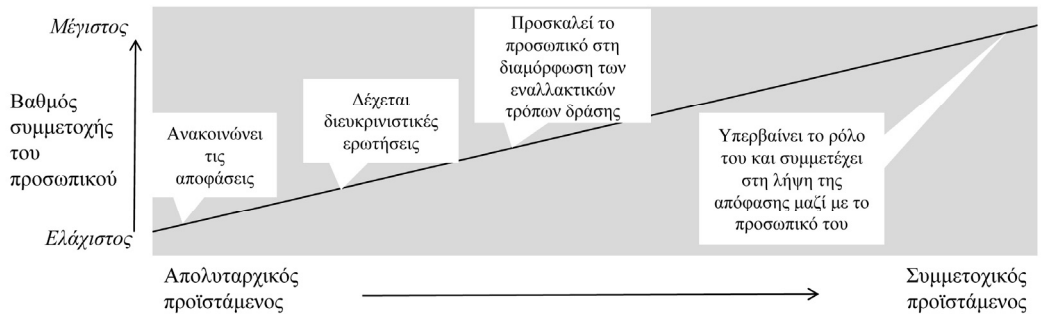
Για να εξηγήσω τη σημασία της κίνησης του προϊσταμένου μεταξύ των δύο ακραίων μορφών θα χρησιμοποιήσω δύο παραδείγματα. Το πρώτο αφορά τη λήψη αποφάσεων και το δεύτερο αφορά την αντιμετώπιση του προσωπικού.

Έχω ήδη τονίσει ότι στη διοίκηση δεν τίθεται θέμα ψηφοφορίας. Ο προϊστάμενος αναλαμβάνει την ευθύνη για τις πράξεις και αποτελέσματα της ομάδας που διοικεί. Η πρακτική αυτή συνδυάζεται με δύο βασικές αρχές της διοίκησης: την αρχή της ενότητας της εξουσίας και την αρχή της ατομικής ευθύνης.

Η αρχή της ενότητας της εξουσίας συνδυάζεται με την ενότητα σκοπού και δράσης και σημαίνει ότι ένας άνθρωπος, ο προϊστάμενος δηλαδή, είναι υπεύθυνος και κάθε υφιστάμενος αναφέρεται μόνο σε αυτόν. Αυτό το συζητήσαμε και στην Οργάνωση και μάλιστα το τοποθετήσαμε ως απαραίτητο κανόνα.

Η αρχή της ατομικής ευθύνης σημαίνει ότι για κάθε ενέργεια υπάρχει πάντα ένα μοναδικός υπόλογος που λαμβάνει και τις σχετικές αποφάσεις. Ο υπεύθυνος μπορεί να εξουσιοδοτήσει όποιο άλλο στέλεχος θεωρεί κατάλληλο όμως δεν απαλλάσσεται από την ευθύνη.

Στα πλαίσια αυτά για τη λήψη μιας απόφασης ο προϊστάμενος μπορεί να κινηθεί μεταξύ των δύο ακραίων μορφών άσκησης της εξουσίας ανάλογα με την περίπτωση. Να κινηθεί από το «αποφασίζω και διατάσσω» στο «αποφασίζουμε όλοι μαζί αλλά εγώ, και μόνο, εγώ είμαι υπόλογος για την απόφαση που συλλογικά θα πάρουμε».



Εικόνα 5.2. Το φάσμα συμμετοχής του προσωπικού στη λήψη των αποφάσεων. Από την απολυταρχική στη συμμετοχική διοίκηση.

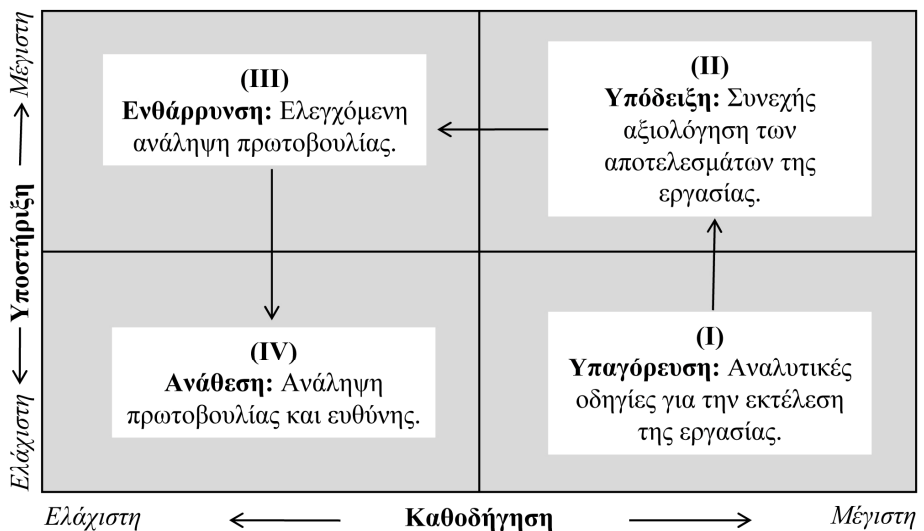
Οι τέσσερις διαβαθμίσεις είναι ενδεικτικές ενώ υπάρχουν και άλλες ενδιαμέσες διαβαθμίσεις, διαβαθμίσεις που εύκολα μπορεί ο καθένας μας να φανταστεί. Ο αποτελεσματικός προϊστάμενος γνωρίζει πότε πρέπει να ανακοινώσει την απόφαση του και πότε πρέπει να προσκαλέσει το προσωπικό του να συμμετάσχει ενεργά στη διαμόρφωση της ή ακόμη και στην τελική απόφαση αποποιούμενος από το ρόλο του αλλά διατηρώντας στο ακέραιο την ευθύνη. Το πότε θα επιλέξει ποια μορφή είναι συνάρτηση επιμέρους παραγόντων όπως αμεσότητα και φύση της εργασίας. Για παράδειγμα ενώπιον μια κρίσιμης κατάστασης (μιας κρίσης) η συμμετοχή του προσωπικού περιορίζεται διότι δεν υπάρχουν τα απαιτούμενα χρονικά περιθώρια. Αυτό βέβαια δεν πρέπει να χρησιμοποιείται προσχηματικά από τον προϊστάμενο. Ως προϊστάμενος πρέπει να ενθαρρύνω τη συμμετοχή των υφισταμένων μου όταν απαιτείται δημιουργική σκέψη, όταν η ταχύτητα εκτέλεσης του έργου το επιτρέπει και, κυρίως, όταν το προσωπικό μου διαθέτει τις αναγκαίες προϋποθέσεις, δηλαδή τις γνώσεις, τις δεξιότητες και είναι επίσης καλά πληροφορημένο και κατάλληλα υποκινούμενο. Θα επιδιώξω τη συμμετοχή του προσωπικού όταν δεν νιώθω ανασφαλής απέναντι του. Μη ξεχνάμε ότι η συμμετοχική διοίκηση αποτελεί πρόκληση. Θα ξεσκεπάσει τον ανίκανο προϊστάμενο.

Η συμμετοχική διοίκηση δεν πέφτει ως μάννα από τον ουρανό. Η ειλικρινής και συνεπής εφαρμογή της στην πράξη προϋποθέτει επένδυση και σκληρή προσπάθεια από την πλευρά του προϊσταμένου. Προϋποθέτει προσωπικό ικανό να συμμετάσχει ουσιαστικά.

Η αντιμετώπιση του προσωπικού δεν μπορεί να είναι ομοιόμορφη αφού τα άτομα δεν είναι όμοια μεταξύ τους. Αν ρωτήσετε ένα προπονητή ομάδας μπάσκετ

ή ποδοσφαίρου θα σας διαβεβαιώσει ότι δεν αντιμετωπίζει όλα τα μέλη της ομάδας του με τον ίδιο τρόπο. Στον αρχάριο είναι δεσποτικός διότι πρέπει να μάθει. Στο έμπειρο παίκτη δίνει λιγότερες οδηγίες σε ατομικό επίπεδο και περισσότερες οδηγίες σχετικά με τον τρόπο ανάπτυξη της ομάδας μέσα στο γήπεδο. Σε μια επιχείρηση ο αρχάριος διαθέτει γνώσεις και ικανότητες για απόκτηση περισσότερων γνώσεων και εμπειριών. Χρειάζεται καθοδήγηση διότι δεν γνωρίζει τις ιδιαιτερότητες της εργασίας. Χρειάζεται καθοδήγηση διότι μέσω των επιτυχιών κτίζει την αυτοπεποίθησή του.

Η αντιμετώπιση του προσωπικού συνδυάζει δύο διαστάσεις: την καθοδήγηση και την υποστήριξη. Η υποστήριξη δεν είναι η παροχή υλικών μέσων για την εκτέλεση της εργασίας, ούτε είναι η παροχή τεχνογνωσίας. Η υποστήριξη καλύπτει την ενθάρρυνση του υφισταμένου από τον προϊστάμενο του για την ανάληψη πρωτοβουλίας και τη λήψη αποφάσεων. Η καθοδήγηση αφορά το στίλ της διεύθυνσης, όπως έχω ήδη αναφέρει.



Εικόνα 5.3. Τα τέσσερα στάδια συνδυασμού καθοδήγησης και υποστήριξης του προσωπικού κατά την εκτέλεση της εργασίας

Ο τελικός προορισμός είναι η θέση (IV). Σε αυτή τη θέση η εφαρμογή της συμμετοχικής διοίκησης είναι εφικτή και αποτελεσματική. Ο εργαζόμενος αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και επωμίζεται την ευθύνη των ενεργειών του. Σε συνθήκες αναστροφής της διοικητικής πυραμίδας η ομάδα των εργαζομένων που

μαζί με τον άμεσο προϊστάμενης του έχουν κατακτήσει τη θέση (IV) είναι σε θέση να ανταποκριθούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στις ανάγκες της επιχείρησης και του καταναλωτικού της κοινού.

Αυτό που τα βιβλία διοίκησης δεν αναφέρουν είναι το πώς ξεκινώντας από τη θέση (I) φτάνουμε στη θέση (IV); Στο σχήμα έχω τρία βέλη που υποδηλώνουν μια ενδεικτική διαδρομή. Η διαδρομή δεν είναι μοναδική. Για ένα υφιστάμενο η μετάβαση από το (I) στο (II) και μετά στο (III) με τελικό προορισμό το (IV) ίσως είναι η μοναδική εκδοχή. Σε μια άλλη περίπτωση ίσως ο ενδιάμεσος σταθμός του (II) δεν είναι αναγκαίος. Ούτε αναφέρουν τα βιβλία το χρόνο παραμονής σε μια θέση. Ένας διευθυντής της Δημόσιας Επιχείρησης Ηλεκτρισμού (Δ.Ε.Η.) μου είχε κάποτε εκμυστηρευθεί ότι σε μια μονάδα παραγωγής ενέργειας ένας καλός νέος μηχανολόγος μηχανικός (το καλός το είχε τονίσει) χρειάζεται περίπου δύο με τρία χρόνια προκειμένου να μάθει τη δουλειά. Άθρελα του είχε προσδιορίσει ότι το χρονικό διάστημα μετάβασης από τη θέση (I) στην θέση (IV) είναι περίπου τρία χρόνια.

Αν ανατρέξουμε στην Εικόνα 5.1 μπορεί να βρεθούμε ενώπιον ενός ανάλογου προβλήματος μετάβασης. Υποθέστε ότι αναλαμβάνετε προϊστάμενος ενός τμήματος (ή διευθυντής ενός οργανισμού) που βρίσκεται σε συνθήκες λειτουργίας κοντά στο (1,1) – συνθήκες αποσύνθεσης. Πώς θα οδηγήσετε το τμήμα προς το (9,9);

Η *εκπαίδευση* του προσωπικού είναι ένα από τα βασικά καθήκοντα της διεύθυνσης. Ο αποτελεσματικός προϊστάμενος φροντίζει να είναι το προσωπικό του καλά πληροφορημένο και να συμμετέχει ενεργά στις δραστηριότητες της ομάδας. Την επόμενη φορά που θα παρακολουθήσετε ένα αγώνα μπάσκετ παρατηρείστε τον καλό κόουτς. Σε κάθε ευκαιρία συζητάει τις φάσεις του αγώνα με τους παίκτες που κάθονται στον πάγκο, ακόμη και με αυτούς που δεν είναι δηλωμένοι για να συμμετάσχουν σε αυτόν. Με τον τρόπο αυτό τους εκπαιδεύει. Όταν προετοιμάζει την ομάδα για το παιχνίδι συζητάει το σχήμα στην επίθεση και άμυνα και ζητάει από τους έμπειρους να βοηθήσουν τους νεότερους παίκτες. Όμως, όταν η ομάδα παίζει και ζητάει time out δεν διαπραγματεύεται αυτό που θέλει να ζητήσει από την ομάδα του. Δίνει εντολές. Εσύ θα κάνεις αυτό και άλλος εκείνο.

Η εκπαίδευση δεν περιορίζεται σε τεχνικές λεπτομέρειες της εργασίας αλλά πρέπει να περιλαμβάνει και τη μύηση σε διοικητικά καθήκοντα. Έχετε ένα νέο

υφιστάμενο. Αντιμετωπίζετε ένα θέμα. Ρωτάτε: «εσύ τι θα έκανες;». Σας απαντάει: «θα έκανα αυτό». Ρωτάτε ξανά: «Γιατί; Σκέφτηκες ότι κάνοντας αυτό ίσως δημιουργήσεις πρόβλημα σε εκείνο;». Απλά πράγματα! Πράγματα που όταν βρισκόμαστε ενώπιον ενός παιδιού προσχολικής ηλικίας θεωρούμε αυτονόητα και που δυστυχώς ξεχνάμε όταν διοικούμε την εργασία των υφισταμένων μας.

Μια άλλη πρακτική είναι να αναλάβει την εκπαίδευση του νέου υπαλλήλου ένας αρχαιότερος υπάλληλος. Στην περίπτωση αυτή πρέπει τα καθήκοντα και η περιγραφή της εργασίας του αρχαιότερου υπαλλήλου να περιλαμβάνουν την εκπαίδευση νεότερου συναδέλφου του. Στο παράδειγμα του Κεφαλαίου 2 μπορούμε άνετα να υποθέσουμε ότι τα παλαιότερα στελέχη πωλήσεων της εταιρίας ζυμαρικών δεν ενδιαφερόντουσαν για την εκπαίδευση των νέων πωλητών.

Ένα άλλο καθήκον της διεύθυνσης είναι η *επιβράβευση* και η *πειθάρχηση* του προσωπικού. Η επιβράβευση όταν γίνεται πρέπει να είναι άμεση, δίκαιη και ορατή σε όλο το προσωπικό. Άμεση σημαίνει ότι κάτι που πρέπει να επιβραβευθεί σήμερα πρέπει να επιβραβευθεί σήμερα ή το συντομότερο δυνατόν. Δίκαιη σημαίνει ότι στα μάτια των υπολοίπων μελών της ομάδας αυτός (ή αυτή) που επιβραβεύεται πράγματι το αξίζει. Σημαίνει ότι υπάρχουν πρότυπα απόδοσης που ο επιβραβευμένος τα έχει ξεπεράσει. Η επιβράβευση στοχεύει στη δημιουργία θετικού κλίματος στο χώρο της εργασίας, κλίματος που δημιουργεί προϋποθέσεις για ανάπτυξη υγιούς ανταγωνισμού μεταξύ των υφισταμένων. Δεν υπάρχει χειρότερο πράγμα από το να διεκδικεί ο προϊστάμενος επιβράβευση για τον εαυτό του εκμεταλλευόμενος την εξαιρετική επίδοση ενός (ή περισσότερων) εκ των υφισταμένων του. Το επόμενο χειρότερο είναι να επιβραβεύεται κάποιος χωρίς να το αξίζει και το αμέσως επόμενο χειρότερο είναι να επιβραβεύονται όλα τα μέλη της ομάδας από συνήθεια! Η επιβράβευση πρακτικά μπορεί να σημαίνει χρηματική αμοιβή, αναγνώριση με δημοσίευση εντός και εκτός της επιχείρησης, έμμεση αμοιβή (όπως έξτρα διακοπές), κ.λπ.

Η πειθάρχηση του προσωπικού πρέπει να είναι άμεση, εστιασμένη σε συγκεκριμένο γεγονός και να στοχεύει στη βελτίωση ή την μη επανάληψη του λάθους. «Κώστα στο σημείο αυτό έκανες αυτό το λάθος. Μπορείς σε παρακαλώ να μου εξηγήσεις γιατί συνέβη; Να το δούμε ξανά μαζί; Έχω εμπιστοσύνη στις γνώσεις και ικανότητές σου και δεν θα 'θελα να επαναληφθεί». Η συζήτηση πρέπει να γίνεται με κλειστή την πόρτα διότι στόχος δεν είναι η προσωπικότητα του Κώστα,

αλλά το λάθος του. Αν αντιμετωπίσουμε τον Κώστα με τη λογική του μαινόμενου ταύρου σε υαλοπωλείο θα έχουμε ακριβώς τα ίδια αποτελέσματα με αυτά που θα αφήσει πίσω του ο ταύρος! Φαντασθείτε την ακόλουθη σκηνή: μπουκάρει ο προϊστάμενος στο χώρο εργασίας του Κώστα και μπροστά σε όλους τους συναδέλφους του λέει: «Κώστα είσαι βλάκας, είσαι άχρηστος, πως είναι δυνατόν να έκανες αυτό το λάθος;». Θα δανειστώ μια συνήθη έκφραση: πετάμε τη μπάλα στην εξέδρα! Το λάθος του Κώστα έχει περάσει σε δεύτερη, για να μη πω τρίτη, μοίρα. Το θέμα έχει μετατοπισθεί στο αν ο Κώστας είναι βλάκας ή άχρηστος! Ακόμη κι αν είναι πράγματι άχρηστος και βλάκας, το λάθος είναι του προϊσταμένου. Ο προϊστάμενος του Κώστα ποτέ δεν απαλλάσσεται από την ευθύνη. Δική του δουλειά ήταν η ανάθεση της εργασίας στον Κώστα. Αυτός πρώτα απ' όλους έπρεπε να γνωρίζει τι μπορεί και τι δεν μπορεί να κάνει ο Κώστας καλά! Με τη συμπεριφορά του «σκοτώνει» τον Κώστα και δεν προσφέρει μια καλύτερη προοπτική στην επόμενη εργασία που ο Κώστας θα αναλάβει.

Η πειθάρχηση και τιμωρία του προσωπικού θέτει τον προϊστάμενο ενώπιον του ίδιου του εαυτού. Υπάρχουν άτομα που τείνουν να αναζητούν την ευθύνη πρώτα στον ίδιο τους τον εαυτό και μετά στους άλλους. Αυτή είναι η σωστή συμπεριφορά. Ο Κώστας έκανε ένα λάθος. Πρέπει να αναρωτηθεί ο προϊστάμενος: μήπως εγώ ευθύνομαι διότι δεν στήριξα αρκετά τον Κώστα στην εργασία του; Τι έπρεπε να έχει κάνει και δεν το έχει κάνει; Το πρέπει να κάνει την επόμενη φορά; Αντίθετα υπάρχουν άτομα που τείνουν να μεταθέτουν την δική τους ευθύνη σε τρίτους. Είναι τα άτομα που έχουν πάντα δίκιο! Αυτή είναι λανθασμένη συμπεριφορά. Δε δίνουν την ευκαιρία στον εαυτό τους να αναγνωρίσει τις δικές του ευθύνες. Τα φορτώνουν όλα στον Κώστα, δίκαια ή άδικα και με τον τρόπο αυτό χάνουν την ευκαιρία να διερευνήσουν μαζί με τον Κώστα το τι πήγε στραβά προκειμένου το λάθος να μην επαναληφθεί.

Η κατεύθυνση στην *αναζήτηση της ευθύνης* είναι σημαντική. Ο καθένας μπορεί να αντιληφθεί ότι η εσωτερική αναζήτηση πριν ξεκινήσει η εξωτερική αναζήτηση προσφέρει πλεονεκτήματα και συμβάλλει στην καλύτερη υποκίνηση του προσωπικού. Η έμφαση στην εσωτερική αναζήτηση (*internal locus of control*) αποτελεί στοιχεία της εταιρικής κουλτούρας και είναι καθήκον της ανώτατης διοίκησης να καλλιεργήσει τη συγκεκριμένη νοοτροπία. Αυτό δυστυχώς είναι περισσότερο αναγκαίο (αν μου επιτραπεί η έκφραση) στην Ελλάδα όπου τα φαινόμενα δείχνουν πως η φέρουσα κοινωνική κουλτούρα οδηγεί προς την

εξωτερική αναζήτηση (*external locus of control*) – όταν κάτι δεν μας πάει καλά, ψάχνουμε να βρούμε κάποιον να του το φορτώσουμε!

Στο πλαίσιο της διεύθυνσης ο προϊστάμενος αξιολογεί την εργασία του προσωπικού του. Η αξιολόγηση του προσωπικού γίνεται με μέτρο:

- Την προσφορά του κάθε εργαζόμενου στη συνολική προσπάθεια (ποσότητα και ποιότητα εργασίας).
- Τις ικανότητές του κάθε εργαζόμενου (τεχνικές και διοικητικές) και τη δυνατότητα περαιτέρω ανάπτυξης τους
- Την προσωπικότητά (κυρίως από την πλευρά της ακεραιότητας και συνεργασίας με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας).

Η αξιολόγηση επισημαίνει στη διοίκηση τους καλύτερους και τους χειρότερους υπαλλήλους για να τύχουν ειδικής μεταχείρισης. Οι μεν πρώτοι για να ανταμειφθούν είτε με προαγωγή είτε με *αύξηση μισθού* είτε και με τα δύο (θα αποτελέσουν την πρωτοποριακή μειοψηφία που θα προωθήσει τις μελλοντικές μεταρρυθμίσεις μέσα στον οργανισμό και από την οποία θα αναδειχθεί η μελλοντική ηγεσία της επιχείρησης). Οι δε δεύτεροι για να πεισθούν να αποδώσουν περισσότερο. Αν δεν συμμορφωθούν θα απολυθούν ή θα μειωθούν οι αποδοχές τους.

Ο *μισθός* (δηλαδή οι αποδοχές) πρέπει να αντιστοιχεί στις απαιτήσεις (δυσκολία) της δουλειάς και στη απόδοση (επιτυχία) του υπαλλήλου που την εκτελεί. Έτσι όσο περισσότερο εξειδικευμένη γνώση, πείρα, ή ευθύνη απαιτεί μια εργασία ή όσο περισσότερη επιτυχία σημειώνει η εκτέλεσή της, τόσο μεγαλύτερος πρέπει να είναι ο μισθός που τη συνοδεύει. Το ύψος του μισθού επίσης επηρεάζεται από τη γενικότερη κοινωνικοοικονομική πολιτική. Η ικανοποίηση από το ύψος του μισθού και το περιεχόμενο της εργασίας αποτελούν τα δύο πιο σημαντικά κίνητρα για βέλτιστη απόδοση του προσωπικού. Στο διάγραμμα της Εικόνας 5.4 χαρτογραφώ τις διαστάσεις που επηρεάζουν το μισθό.