

**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ
ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ
ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ: ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ
ΕΛΕΓΚΤΙΚΗΣ**



**ΘΕΜΑ: Η συμβολή των αρχαίων Ελλήνων στην Τέχνη της
Διοίκησης των Επιχειρήσεων.**

**Σπουδαστές: Δούρης Βασίλειος – Σωτηρόπουλος Γεώργιος
Επιβλέπων καθηγητής: Λυγγίτσος Αλέξανδρος**

Καλαμάτα Μάιος 2009

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ	2
ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ	3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΑΡΧΑΙΑΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΣΚΕΨΗΣ ΣΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	6
2.1 ΑΡΧΑΙΩΝ ΣΚΕΨΗ ΚΑΙ Η ΔΥΤΙΚΗ ΣΚΕΨΗ	7
2.2 ΑΡΧΑΙΩΝ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	8
2.3 ΟΙ ΑΡΧΑΙΟΙ ΕΛΛΗΝΕΣ ΚΑΙ ΟΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΟΙ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ ΣΗΜΕΡΑ	9
2.4 Η ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΜΟΡΦΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ ΣΤΗΝ ΑΡΧΑΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΣΚΕΨΗ	12
2.5 Η ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΣΚΕΨΗ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΑΡΧΑΙΟΤΗΤΑ	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 Ο ΣΟΛΩΝ ΚΑΙ Η ΗΓΕΣΙΑ	17
3.1 ΤΟ ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΕΡΓΟ ΤΟΥ ΣΟΛΩΝ ΚΑΙ Η ΣΗΜΕΡΙΝΗ ΜΟΡΦΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	20
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4Ο Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΑΡΧΑΙΑΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΣΚΕΨΗΣ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ	27
4.1 Ο ΣΩΚΡΑΤΗΣ ΚΑΙ Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΣΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	36
ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ	46
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5Ο ΜΕΓΑΣ ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ ΚΑΙ Η ΤΕΧΝΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	46
5.1 ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ Ο ΜΕΓΑΣ, ΕΝΑΣ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΟΣ “ΣΥΓΧΡΟΝΟΣ” MANAGER;.....	48
5.2 ΤΑ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΑ ΠΡΟΣΟΝΤΑ ΕΝΟΣ MANAGER - ΗΓΕΣΙΑ	50
5.3 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ Η ΠΡΟΣΟΝΤΑ ΕΝΟΣ ΗΓΕΤΗ	51
5.4 ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΜΠΝΕΥΣΗ	52
5.5 Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΙΝΑΙ ΚΑΙ ΤΕΧΝΗ.....	54
5.6 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΔΟΜΗ	55
5.7 ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΕΣ / LOGISTICS	60
5.8 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ MANAGEMENT	68
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6Ο Ο ΞΕΝΟΦΩΝ ΚΑΙ Η ΤΕΧΝΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	76
6.1 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΑΞΙΕΣ	85
6.2 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	89
6.3 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ.....	90
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7Ο Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΣΚΕΨΗ ΤΟΥ ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΗ	99
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	110

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στη παρούσα εργασία μελετήθηκε ένα σχετικά πρωτότυπο αλλά αρκετά ουσιαστικό θέμα και μέσα από αυτό αποδεικνύεται η δυναμική και η ουσία της αρχαίας ελληνικής σκέψης

Οι αρχαίοι Έλληνες φιλόσοφοι όπως ήταν ο Αριστοτέλης , ο Σωκράτης, και αρχαίοι Έλληνες πολιτικοί όπως ήταν ο Σόλων, αλλά και οι Αρχαίοι Έλληνες στρατηγοί όπως ήταν ο Μέγας Αλέξανδρος κι άλλοι μεγάλοι αντιπρόσωποι εκείνης της περιόδου όπως ο Ξενοφών κατάφεραν χιλιάδες χρόνια πριν να εκφράσουν σκέψεις και ιδέες οι οποίες στη σημερινή εποχή μπορούμε να πούμε ότι αντικατοπτρίζουν τις ανάγκες του σύγχρονου μάντζμεντ, τις πολιτικές του σύγχρονου ηγέτη , τις στρατηγικές της σύγχρονης επιχείρησης. Ουσιαστικά επιδιώξαμε να βρούμε συσχετισμούς μέσα από Ελληνική και ξένη βιβλιογραφία οι οποίοι παντρεύουν το αρχαίο με το νέο και βοηθούν τους σύγχρονους να βρουν λύσεις στα σύγχρονα προβλήματα μέσα στις απόψεις των αρχαίων προγόνων μας.

Είδαμε ότι η αρχαία ελληνική σκέψη αναφέρθηκε σε πολλά σημεία για τον ηγέτη , προσδιόρισε τον όρο αρετή μέσα από τα λόγια του Σωκράτη , έδωσε τεχνικές μέσω των οποίων ο ηγέτης μπορεί να εξουσιάζει τους υφισταμένους του , μέσα από το λόγο του Σόλων και γενικότερα καθόρισε την έννοια της ηγεσίας όπως κι αυτή αν παρουσιάζεται οπότε σήμερα να μπορεί ένας ηγέτης

με ανοιχτό πνεύμα να πάρει διδάγματα από τις συγκεκριμένες προσωπικότητες του παρελθόντος.

Οι στρατηγικές του Μεγάλου Αλεξάνδρου τακτικές που κατατρόπωσαν τους Πέρσες απέδειξαν ότι δε παίζει ρόλο το μέγεθος, η δύναμη αλλά η σωστή στρατηγική, η καλή αναγνώριση του εδάφους, η γνώση του περιβάλλοντος της μάχης, η γνώση των δυνατοτήτων του ανταγωνιστή. Η σημερινή μικρή και μεσαία επιχείρηση μπορεί να αναγνωρίσει διεξόδους ανάπτυξης και καινοτομίας αλλά και ειδικές τακτικές οι οποίες θα τη βοηθήσουν ακόμα και με τους λίγους πόρους που διαθέτει να έχει μια νικηφόρα πορεία στην αγορά την οποία δραστηριοποιείται.

Οι απόψεις ακόμα του Ξενοφώντα σε σχέση με τη διοίκηση και την οικονομία δίνουν στο σύγχρονο οικονομολόγο εργαλεία για να διαχειριστεί οικονομικές κρίσεις που χιλιάδες χρόνια πριν αυτές οι μεγάλες προσωπικότητες είχαν διαπραγματευτεί μέσα από το λόγο τους παρότι δεν χρειάστηκε ποτέ να τις αντιμετωπίσουν ποτέ στην εποχή που ζούσαν. Οι σκέψεις του Αριστοτέλη σε σχέση με την οικονομία αλλά και του Σόλων σε σχέση με τη πολιτική, μπορούν σήμερα χιλιάδες χρόνια μετά, να θεωρηθούν ως πρωτοποριακές.

Αυτοί οι άνθρωποι που καθόρισαν την εποχή τους καθορίζουν ακόμα και το σήμερα. Τέλος, ο σύγχρονος διαπραγματευτής, ο σύγχρονος πολίτης, βρίσκει στη μέθοδο του Σωκράτη τη μαιευτική, τεχνικές οι οποίες πείθουν το συνομιλητή του.

Η δομή της παρούσας μελέτης αναπτύχθηκε ως εξής. Το κεφάλαιο δύο αναφέρεται στη συμβολή της αρχαίας ελληνικής σκέψης στο σύγχρονο μάνατζμεντ, συνδέοντας τους αρχαίους Έλληνες με τους σύγχρονους

μάντζερς. Το κεφάλαιο τρία βρίσκει εφαρμογές της Σολωνικής σκέψης στη διοίκηση, στο κεφάλαιο τέσσερα, αναπτύσσουμε την αρχαία ελληνική σκέψη στις επενδύσεις και στο επιχειρήν κάνοντας αναφορές στην οικονομική επιστήμη. Τα συγκεκριμένα κεφάλαια καλύπτουν το πρώτο μέρος της μελέτης, στο δεύτερο μέρος στο κεφάλαιο πέντε αναφερόμαστε στη στρατηγική του Μ.Αλεξάνδρου, Στο κεφάλαιο έξι στον Ξενοφών και στη τέχνη της διοίκησης και κλείνουμε στο κεφάλαιο επτά με τον Αριστοτέλη και τη διοίκηση επιχειρήσεων. Όλα τα παραπάνω κεφάλαια πλαισιώνουν το σύνολο της ανάλυσής μας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΑΡΧΑΙΑΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΣΚΕΨΗΣ ΣΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Οι αρχαίοι Έλληνες δημιούργησαν τη βάση του σύγχρονου πολιτισμού, όχι φυσικά γιατί υπέθεταν τις δυνατότητες του κόσμου της μαζικής αγοράς και της πληροφορικής, αλλά γιατί πρώτοι είχαν την έμπνευση να διατυπώσουν τις αιώνιες αλήθειες της διοίκησης. Είναι γεγονός ότι από τα αρχαία χρόνια οι άνθρωποι, προσπαθώντας να οργανώσουν τις κοινωνίες τους και τις μεθόδους παραγωγής για να αντιμετωπίσουν το διαχρονικό πρόβλημα που τους απασχολούσε, δηλαδή τη δημιουργία λιγότερων αγαθών από εκείνα που θα επιθυμούσαν να καταναλώσουν, δημιούργησαν κανόνες και ρύθμισαν τον τρόπο σκέψης τους έτσι ώστε να μπορούν να είναι αποτελεσματικοί (αποτελεσματικότητα, με την οικονομική έννοια, σημαίνει να επιτυγχάνεται η μέγιστη παραγωγή με την ελάχιστη καταβολή διαθέσιμων πόρων - ήτοι ενέργειας, πρώτων υλών, κεφαλαίου και εργασίας). Ο Αριστοτέλης υποστήριζε ότι *«επειδή η επιθυμία των ανθρώπων για ζωή δεν έχει όριο, είναι ατελείωτες και οι επιθυμίες τους για αγαθά»*. Αν και όλοι οι αρχαίοι πολιτισμοί είχαν προχωρήσει σε κάποιο επίπεδο κοινωνικής και οικονομικής οργάνωσης για να απαντήσουν στο πρόβλημα, κυρίως των αρχαίων Ελλήνων οι σκέψεις έχουν τη μεγαλύτερη σύμπτωση με τις σημερινές θεωρίες και αρχές (είναι βέβαια και εκείνες που περισσότερο από άλλες διασώθηκαν στη διαδρομή των αιώνων).

2.1 ΑΡΧΑΙΩΝ ΣΚΕΨΗ ΚΑΙ Η ΔΥΤΙΚΗ ΣΚΕΨΗ

Θεμελιώδες είναι το γεγονός πως όλοι οι πολιτισμοί αντιμετώπισαν και αντιμετωπίζουν το ίδιο οικονομικό πρόβλημα, και μολονότι από τα ευρήματα συμπεραίνουμε πως οι λύσεις λίγο-πολύ είναι οι ίδιες, στη σημερινή οικονομική θεωρία έχει επικρατήσει η αντίληψη ότι μόνο ο δυτικός τρόπος σκέψης κατόρθωσε να κάνει τα αναγκαία βήματα προόδου.

Για τον λόγο αυτόν στη σημερινή οικονομική σκέψη κυριαρχούν οι απόψεις των Σμιθ, Ρικάρντο, Μαρξ, αλλά και των πιο σύγχρονων Φρίντμαν, Κέινς, Πένρουζ, Μάρσαλ κ.ο.κ. Μέσα από συστηματική έρευνα και μελέτη παρουσιάζετε σήμερα ότι όχι μόνο η σύγχρονη οικονομική σκέψη δεν λείπει τίποτε που να μην είχε ειπωθεί κατά το παρελθόν αλλά και ότι η αρχαία ελληνική σκέψη, μέσα από τα κείμενα που σώζονται ως σήμερα, έδωσε πολλές από τις ενδεδειγμένες λύσεις και ιεράρχησε τα προβλήματα με τον πιο σωστό τρόπο. Πολλά κείμενα της αρχαιοελληνικής γραμματείας αποδεικνύουν ότι οι αρχαίοι Έλληνες είχαν ήδη σαφή αντίληψη του αντικειμένου της Οικονομίας και είχαν προχωρήσει στη διατύπωση αξιωμάτων και αρχών που διατηρούν την αξία τους ακόμη και στη σημερινή - ψηφιακή και δυτικοκρατούμενη - εποχή μας.

Στη σύγχρονη οικονομική θεωρία επικρατεί (ορθώς) η δαρβινική αντίληψη ότι η Οικονομία πρέπει να βασίζεται στην αρχή της αποτελεσματικότητας, ήτοι στη διαχείριση των διαθέσιμων πόρων με τον πλέον αποδοτικό τρόπο. Αυτό είναι κάτι που έχει να κάνει και με τη διαθέσιμη γνώση (και την κατάλληλη αξιοποίηση αυτής) σε κάθε εποχή. Σύμφωνα με τον συγγραφέα, αυτή δεν είναι μια καινούργια θέση - έστω και

αν συχνά προβάλλεται ως τέτοια -, αφού, μεταξύ πολλών άλλων, και ο Πλάτωνας είχε επισημάνει ότι «ο νους είναι μέγας δεσπότης που με ελάχιστη μάζα και χωρίς καν να φαίνεται δημιουργεί θεϊκά έργα». Αλλά και ως προς το δαρβινικό χαρακτηριστικό της οικονομικής αποτελεσματικότητας, ο Πλάτωνας πάλι ήταν που μίλησε για την ακμή και την παρακμή των πόλεων με βάση της ικανότητά τους να αντιλαμβάνονται τις καταστάσεις και να προσαρμόζονται ανάλογα.

Ένα άλλο ζήτημα που εντόνως απασχολεί τη σύγχρονη οικονομική θεωρία είναι η σημασία του χρήματος (η μετάβαση δηλαδή από το στάδιο του αντιπραγματισμού στη νομισματική οικονομία). Η διατήρηση της αξίας του χρήματος, το οποίο σύμφωνα με τον Αριστοτέλη (*Ηθικά Νικομάχεια*) διευκολύνει τις συναλλαγές και εκφράζει την κατοχή πλούτου λειτουργώντας ως μέσον αποθήκευσης αξίας, είναι θεμελιώδους σημασίας σε όλες τις σύγχρονες θεωρίες. Ο πληθωρισμός (με άλλα λόγια, η απώλεια της αγοραστικής αξίας του χρήματος λόγω της πλεονάζουσας προσφοράς του) είναι σήμερα - το ζούμε και στην Ελλάδα - ένα «μεγάλο κακό». Αλλά και τότε, ο Αριστοτέλης διαπίστωνε τη μείωση της αξίας του χρήματος ως ένα αναγκαίο κακό.

2.2 ΑΡΧΑΙΩΝ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Από τις πιο βασικές οικονομικές έννοιες ως τις πιο περίπλοκες, εκείνες του σύγχρονου «μάνατζμεντ» των επιχειρήσεων, ο Πέτρος Δούκας συστηματικά ανακαλύπτει και παρουσιάζει τα σχετικά αρχαία ελληνικά κείμενα. Πώς είναι δυνατόν να διοικηθεί αποτελεσματικά, για παράδειγμα, μια επιχείρηση; Αρκεί να διαβάσουμε αυτά που είπε ο Ξενοφώντας, ότι

δηλαδή «πρέπει ο κάθε επιχειρηματίας να γνωρίζει και ο ίδιος τη δουλειά και να μπορεί να τη διδάξει σε κάθε συνεργάτη του», αλλά και τις θεωρίες του Πλάτωνα, ότι «η συνολική ευημερία προάγεται όταν ο καθένας ασχολείται με αυτά στα οποία από τη φύση του είναι καλύτερος», για να δούμε ότι και σήμερα δεν έχουν απομακρυνθεί από αυτά τα αξιώματα οι αρχές της Διοίκησης Επιχειρήσεων.

Μέσα από όλες τις πηγές που παρουσιάζει ο συγγραφέας θα έλεγε κανείς ότι γίνεται πιο πλούσια η οικονομική σκέψη, αφού στα μοντέρνα αξιώματα έρχονται να προστεθούν και άλλα παλαιότερα, των οποίων η ορθότητα και η ευστοχία αποδεικνύονται εκ των πραγμάτων.

2.3 ΟΙ ΑΡΧΑΙΟΙ ΕΛΛΗΝΕΣ ΚΑΙ ΟΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΟΙ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ ΣΗΜΕΡΑ

«Θαυμάζουμε τους αρχαίους Έλληνες φιλοσόφους για την πρωτοποριακή τους σκέψη. Αλλά η σκέψη τους ήταν «δρώσα», όπως την χαρακτήρισε ο Κορνήλιος Καστοριάδης. Για παράδειγμα, πρώτα οι Έλληνες εφάρμοσαν την δημοκρατία, το ελεύθερο εμπόριο, το κράτος με έννομη τάξη και μετά οι λόγιοι ανέλυαν όλα τα σχετικά.

Η ιδέα του κομμουνισμού αναπτύχθηκε στα καπηλεία της εποχής και μετά ο Πλάτωνας και ο Αριστοτέλης (και ο Αριστοφάνης) εξέτασαν τα σχετικά. Ο Αριστοτέλης και ο Αριστοφάνης κατέδειξαν πως το σύστημα της κοινοκτημοσύνης δεν θα μπορούσε να επιβιώσει, αφού κανένας δεν θα δούλευε όσο του αναλογούσε και όλοι θα απαιτούσαν πολύ περισσότερα από την προσφορά τους.

Η ανάγκη για πλατειά μεσαιά τάξη αναλύθηκε από τον Πλάτωνα και τον Αριστοτέλη που θεώρησαν πως μια πόλις χωρίς μεσαιά τάξη, με λίγους πλούσιους και πολλούς φτωχούς, θα ήταν από τη φύση της ασταθής με τη μια τάξη να επιβουλεύεται την άλλη. Οι μεταρρυθμίσεις του Σόλωνα στην Αθήνα και του Λυκούργου και του Άγι στην Σπάρτη, είχαν αυτόν ακριβώς τον στόχο. Την στήριξη της μεσαιάς τάξης!

Η ιδέα της αξιοκρατίας, ότι δηλαδή συμφέρει το σύνολο να ηγούνται (και να αμείβονται καλύτερα) οι πιο άξιοι. Όπως σε μια φουρτούνα, επειδή σε ενδιαφέρει να σωθείς, δεν σε νοιάζει να φέρεις τον τίτλο του καπετάνιου. Σε ενδιαφέρει να υπ ακούς τον καλύτερο για να σωθείς εσύ ο ίδιος.

Η ιδέα της κυκλικότητας – ότι τίποτα δεν παραμένει σταθερό και ότι όλα περνάνε από στάδια αντιθέσεων σε μια επαναλαμβανόμενη κυκλικότητα. Φιλότητα και νείκος χαρακτήρισε αυτές τις δυνάμεις ο Εμπεδοκλής, δίκην και τίσιν ο Αναξίμανδρος, εναντιοδρομίες ο Ηράκλειτος.

Η ανάγκη να υπάρχουν σωστοί και καλομελετημένοι νόμοι και να τους παραδέχονται και να τους στηρίζουν όλοι οι πολίτες, έστω και αν δεν συμφωνούν με τους ίδιους τους νόμους, είτε με την κρίση των δικαστών, με φωτεινό παράδειγμα τον Σωκράτη.

Η προτροπή να γίνεται κανείς όλο και καλύτερος. Εκείνο το «αιέν αριστεύει». Το να επιδιώκεις τις πέντε σπουδαιότερες αρετές: 1. Σοφία, 2. Φρόνηση (καλή κρίση), 3. Σωφροσύνη (έλεγχο των επιθυμιών), 4. Ανδρεία και 5. Δικαιοσύνη. Η δικαιοσύνη είναι μια αρετή που έχει υμνηθεί από τα πανάρχαια χρόνια. Από το μεσοποταμιακό «Έπος του Γκιλγκαμές», τα ανάγλυφα κείμενα του Δαρείου στο Μπαχιστούν, τον κώδικα του

Χαμουραμπί, τον Κομφούκιο, τον Όμηρο, τον Πλάτωνα, τον Αριστοτέλη. Όταν είσαι άδικος, δεν είσαι άδικος μόνο στους εχθρούς σου, αλλά αδικείς και ανακατεύεις και τους δικούς σου ανθρώπους.

Ο Οικονομικός και η Κύρου Παιδείας του Ξενοφώντα, ο Πολιτικός του Πλάτωνα και διάφορα κείμενα του Ισοκράτη είναι ίσως ότι καλύτερο έχει γραφτεί για την επιστήμη του μάνατζμεντ τους τελευταίους 25 αιώνες!

Αυτές οι πέντε αρετές είναι αυτές που κάνουν κάποιον φωτισμένο και άξιο ηγέτη. Θα προσθέταμε σε αυτές και άλλες τρεις από τα κείμενα του Ξενοφώντα: 5. Να σε νοιάζει το καλό των συμπολιτών σου, 6. Αυτά που ξέρεις να τα διδάσκεις και στους άλλους ώστε να γίνονται και αυτοί καλύτεροι, 7. Να δίνεις, εσύ ο ίδιος το καλό παράδειγμα. Και ένα ακόμα από τον Ισοκράτη: 8. Να κάνεις παρέα και να συναναστρέφεται με ανθρώπους που να είναι καλύτεροι από σένα και να τους ακούς όταν σου λένε δυσάρεστες αλήθειες.

Είναι ενδιαφέρον πως οι παραπάνω αρετές αποτελούσαν για τους αρχαίους και τα βασικά συστατικά της ευτυχίας. Δηλαδή δεν μπορεί να είναι κανείς άσχετος, άφρων, δούλος των επιθυμιών του, δειλός και άδικος και να είναι ευτυχισμένος. Ο Πλάτων και ο Αριστοτέλης θεωρούσαν ότι το σπουδαιότερο συστατικό της ευτυχίας είναι η σοφία, γιατί αυτή σε φέρνει πιο κοντά στον θεό, ο οποίος είναι το ευδαιμονικότερο από όλα όσα υπάρχουν και επειδή οι απόκτηση σοφίας και οι πράξεις που πηγάζουν από αυτές είναι γλυκίες και ευχάριστες από μόνες τους! Άλλοι φιλόσοφοι όπως ο Επίκουρος είχαν πιο ανατολίτικες ιδέες. Πίστευαν (όπως οι Ινδουιστές και οι Βουδιστές),

πως τελικός σκοπός της ζωής είναι η αταραξία. Το να ξεπεράσεις το καθημερινό άγχος.

Όσον αφορά τον πλούτο, αυτός δεν είναι κάτι κακό, αρκεί να τον έχεις αποκτήσεις με έντιμα μέσα, και να τον χρησιμοποιείς σύμφωνα με την αρετή. Να τον χρησιμοποιείς, όχι για επίδειξη, αλλά για να ευεργετείς, τους φίλους σου, την πόλη, την κοινωνία. Όσον αφορά την φτώχεια, ο Περικλής στον περίφημο Επιτάφιο, έλεγε πως ντροπή δεν είναι να είσαι φτωχός, αλλά το να μην προσπαθείς να ξεφύγεις απ' την φτώχεια. Σε ένα τόσο δύσκολο και παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, η αρχαία Ελληνική σκέψη παραμένει ανώτατη και αξεπέραστη αξία. Και ένας θησαυρός λύσεων και για τα μεγάλα και τα μικρά θέματα.»

2.4 Η ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΜΟΡΦΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ ΣΤΗΝ ΑΡΧΑΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΣΚΕΨΗ

Η λέξη διοίκηση προέρχεται από το ρήμα διοικώ που σημαίνει μεριμνώ για τη διεύθυνση των υποθέσεων του «οίκου» δηλαδή της οικογένειας¹

Ο όρος οικογένεια εκλαμβάνεται φυσικά με ευρύτατη έννοια και σημαίνει κάθε σύνολο ανθρώπων, μεταξύ των οποίων υπάρχουν ποικιλόμορφοι δεσμοί κατά τρόπον ώστε αυτοί να αποτελούν ομάδα. Η διοίκηση κατανοούμεν ότι είναι η προσπάθεια που καταβάλει κάποιος για την επίλυση προβλημάτων που προκύπτουν από την ύπαρξη ανθρώπινης

¹ (Φλώρου Γ. Χ, 1993, σελ 97).

ομάδας και πολύ περισσότερο από την επιδίωξη σκοπών, προς όφελος της ομάδας ως συνόλου, καθώς και προς όφελος καθενός εκ των μελών της²

Το διοικητικό έργο συνίσταται στην αναζήτηση, την επιλογή και τη συστηματοποίηση μεθόδων αποτελεσματικής αξιοποίησης των πάσης φύσεως δυνατοτήτων των μελών της ομάδας και των μέσων που αυτή έχει στη διάθεση της.

Με βάση τα παραπάνω πρέπει να κατανοήσουμε ότι η διοίκηση είναι τόσο παλιά όσο χρονολογείται και η ζωή στο πλανήτη. Από τη προϊστορία ακόμα στις πρωτόγονες κοινωνίες, ο αρχηγός της οικογενείας, της φυλής κ.λ.π, ως βασικός εκφραστής των αναγκών της ομάδας συντόνιζε τις προσπάθειες για την αντιμετώπιση προβλημάτων όπως ήταν η αναζήτηση και εξασφάλιση τροφής αλλά και η λήψη μέτρων προστασίας απέναντι σε διάφορους κινδύνους κ.λ.π.

Εκείνη τη περίοδο αυτός που διοικούσε ήταν ο δυνατός και αυτή του η δύναμη δηλωνόταν με τη σωματική του διάπλαση. Ο δυνατός διοικούσε και οι υπόλοιποι των ακολουθούσαν έχοντας σα βάση της υπακοής τους το φόβο του ισχυρότερου (Aldag&Stearns, 1991) .

Με τα χρόνια ο άνθρωπος βρήκε μόνιμη κατοικία ορίζοντας τους χώρους διαμονής του. Ο ορισμός κατοικίας δημιούργησε πόλεις, διαφοροποιώντας έτσι τις ανθρώπινες σχέσεις και σε οικονομικό αλλά και σε κοινωνικό επίπεδο. Οι αλλαγές αυτές κατέστησαν τη διοικητική λειτουργία περισσότερο αναγκαία αλλά και περισσότερη πολύπλοκη. Εκείνη τη περίοδο η διοίκηση περνάει στα χέρια ανθρώπων με χαρακτηριστικό τους τη νόηση

² (Φλώρου Γ. Χ, 1993, σελ 97).

και όχι τη δύναμη, η διοίκηση πάντως συνεχίζει να γίνεται από ένα άτομο το οποίο παίρνει την εξουσία όχι πάντα βασιζόμενο στην άποψη των πολλών³

2.5.Η ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΣΚΕΨΗ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΑΡΧΑΙΟΤΗΤΑ

Η διοικητική σκέψη ξεκίνησε να διαμορφώνεται ως επιστήμη κατά το τέλος του δεκάτου ενάτου αιώνα και τις αρχές του εικοστού. Εντούτοις, από αρχαιοτάτων χρόνων είχε επισημανθεί η σπουδαιότητα και είχε καθιερωθεί στην πράξη η εφαρμογή κανόνων διοίκησης οι οποίοι μέχρι σήμερα, όχι μόνο δεν απώλεσαν την ισχύ και το κύρος τους, αλλά αντίθετα, έχουν ενσωματωθεί και αποτελούν μέρος της σύγχρονης διοικητικής επιστήμης. Η αρχή του καταμερισμού των έργων και της εργασίας, για παράδειγμα ήταν γνωστή και εφαρμοζόταν στη Μινωική κοινωνία και αποτέλεσε θεμελιώδη συντελεστή ανάπτυξης του θαυμαστού πολιτισμού της (2800-1400 π.χ). Η ίδια φιλοσοφία υπήρχε και στην Αρχαία Κίνα (1644 π.χ) όπου η διαδικασία της παραγωγής ειδών από πορσελάνη χωρίζονταν σε 60 στάδια.

Η αρχή της ανταμοιβής αποτέλεσε αντικείμενο νομοθετικής μέριμνας στην Βαβυλωνία μια και ο Βασιλιάς Χαμουραμπί (1958 π.χ) είχε καθορίσει την αμοιβή για κάποια επαγγέλματα. Το ίδιο ίσχυσε αργότερα και στην Αρχαία Ελλάδα αλλά και τη Ρώμη. Εδώ διοικούσε άλλοτε ο Βασιλιάς, άλλοτε ο Τύραννος, άλλοτε ο λαός και άλλοτε η σύγκλητος ανάλογα το πολιτισμό και τα θέλω του κάθε λαού. Η ουσία ήταν ότι ανεξάρτητα το πόσο δημοκρατική ή πόσο αυταρχική ήταν μια κοινωνία υπήρχε πάντα ο λαός ο οποίο είχε τα λιγότερα προτερήματα και κατευθυνόταν από τις επιθυμίες και τα πιστεύω της εξουσίας. Αυτοί που διοικούσαν είχαν και χρήμα και δόξα και

³ (KoontzH, 1990, τομ.1).

ισχύ κ.λ.π ενώ αυτοί που διοικούνταν κατευθύνονταν και όριζαν τη ζωή τους με βάση τα θέλω των δυνατών. Εξαιρέση αποτελεί στην Αρχαία Ελλάδα η Αθήνα, στην οποία θεωρητικά ο λαός διοικούσε- αυτός είχε την ισχύ το πρόβλημα ήταν ότι πάντα υπήρχαν κάποιοι που ξεχώριζαν και κατεύθυναν τους πολλούς και αργότερα η Ρώμη η οποία όμως και αυτοί πολλές φορές βρέθηκε στα χέρια τυράννων οι οποίοι πήραν στα χέρια τους την ισχύ μια και μπόρεσαν να ελέγξουν το στρατό ή τη σύγκλητο⁴. Η διοίκηση ξεκίνησε να απασχολεί τους συγγραφείς πολλά χρόνια πριν. Συγκεκριμένα ο Όμηρος αναφέρεται στη διοίκηση μέσα από το πρόσωπο του Οδυσσέα παρουσιάζοντας την ως τη λήψη ευφυών αποφάσεων για την επιβίωση τις δύσκολες στιγμές.

Ο Πιπτακός αναφέρεται στη διοίκηση ως τη σωστή χρήση της εξουσίας από τον ηγέτη. Ο Κλεόβουλος αναφέρει ότι ο διοικητής πρέπει να έχει την αγάπη του λαού για να μπορέσει να τον οδηγήσει. Αναφορές στη διοίκηση έχουν κάνει και ο Αριστοτέλης, ο Πλάτων, ο Ξενοφών κ.λ.π. Συγκεκριμένα ο Αριστοτέλης έχει αναφερθεί στη διοίκηση ως την οργάνωση των παραγωγικών συντελεστών, την επιλογή τόπου εγκατάστασης, τη διαχείριση των ανθρωπίνων σχέσεων, την εξειδίκευση κ.λ.π. Όλοι οι προηγούμενοι φιλόσοφοι έδωσαν τον ορισμό του διοικητή ως του ατόμου που μπορεί τις δύσκολες στιγμές να βρίσκει λύσεις και να οργανώνει αυτούς που τους ακολουθούν, ενώ από την άλλη ορίζουν αυτούς που διοικούνται ως απλούς ανθρώπους οι οποίοι δε μπορούν να λειτουργήσουν χωρίς τη καθοδήγηση του ηγέτη/ διοικητή τους.

⁴ (Ζευγαρίδης Σ, 1999, σελ 39)

Με βάση τα παραπάνω κατανοούμε ότι όλοι οι λαοί μέσα στην ιστορία θεώρησαν τη διοίκηση ως βάση για τη πρόοδο τους. Λαοί που είχαν πολιτισμό όπως οι Αιγύπτιοι, οι Ρωμαίοι οι Μακεδόνες κ.λ.π στήριξαν τις αυτοκρατορίες τους σε μεγάλες διοικητικές οντότητες όπως το Μέγα Αλέξανδρο, τον Ιούλιο Καίσαρα κ.λ.π, αλλά και σε ισχυρά πολιτεύματα που άλλοτε διοικούσαν οι πολλοί και άλλοτε ο ένας.⁵ Με βάση τη μέχρι τώρα ανάλυση καταλήγουμε ότι διοίκηση μέσα στην ιστορία σήμαινε πολίτευμα.

Με το όρο πολίτευμα εννοείται το σύνολο των θεσμών, σύμφωνα με τους οποίους κυβερνάται ένα κράτος, μια πολιτεία. Σε ό,τι αφορά στο συνταγματικό δίκαιο είναι η ιδιάζουσα τάξη, σύμφωνα με την οποία η εκάστοτε πολιτεία ρυθμίζει την οργάνωση της εξουσίας και η θέση των πολιτών μέσα σε αυτή την τάξη. Ένας κάπως διαφορετικός -αλλά ισχύων- ορισμός για το πολίτευμα είναι το σύνολο των κανόνων που καθορίζουν ποια είναι τα άμεσα όργανα της πολιτείας, τον τρόπο εκλογής τους, τις μεταξύ τους σχέσεις και τον κύκλο αρμοδιότητάς τους, όπως επίσης και τη σχέση των ατόμων προς την πολιτική εξουσία. Εκείνος όμως που ασχολήθηκε συστηματικά με τα πολιτεύματα είναι ο Αριστοτέλης, ο οποίος φέρεται να έγραψε για τα πολιτεύματα 158 πολιτειών, αν και διασώθηκε μόνον η Αθηναίων πολιτεία. Ο Αριστοτέλης πρώτος όρισε το πολίτευμα ως [...την τάξιν ταις πόλεσι την περί τας αρχάς, τίνα τρόπον νενέμηνται και τι το κύριον της πολιτείας, και τι το τέλος της εκάστης κοινωνίας εστί..], (Πολιτικ. Γ' 5) ορισμός που ισχύει ακόμα και σήμερα. Όταν ανώτατο όργανο της πολιτείας είναι ένα πρόσωπο, τότε το πολίτευμα καλείται μοναρχία. Όταν

⁵ (Σγουρίτσας Χ. Γ. «Πολίτευμα», στη Μεγάλη Ελληνική Εγκυκλοπαίδεια, Τομ. 20ος, Φοίνιξ)

είναι περισσότερα του ενός προσώπου αλλά ανήκουν στην τάξη των αρίστων, τότε είναι αριστοκρατία. Τέλος όταν ανώτατο όργανο είναι το σύνολο των πολιτών, το πολίτευμα αποκαλείται δημοκρατία. Σύμφωνα με τον φιλόσοφο τα τρία αυτά πολιτεύματα είναι ορθά μόνον όταν αποβλέπουν στο κοινό συμφέρον, διαφορετικά αποτελούν παρεκβάσεις. Η παρέκβαση της μοναρχίας είναι η τυραννίδα, της αριστοκρατίας η ολιγαρχία και της δημοκρατίας η οχλοκρατία. Για τα τρία πολιτεύματα ο Αριστοτέλης διακρίνει και υποδιαιρέσεις:

Υποδιαιρέσεις πολιτευμάτων κατά Αριστοτέλη

Μοναρχία

- Βασιλεία -ηρωικών χρόνων
- Βαρβαρική βασιλεία -απόλυτος, κληρονομική βάσει νόμου
- Αισυμνητεία βασιλεία -αιρετή τυραννίδα
- Λακωνική βασιλεία -κληρονομική στρατηγία
- Παμβασιλεία -ο βασιλεύς κύριος των πάντων

Αριστοκρατία

- Ολιγαρχία -δια πληρωμής μεγάλου τμήματος
- Αριστοκρατία -δια πληρωμής μικρού τμήματος
- Αριστοκρατία κληρονομικής διαδοχής
- Δυναστεία κληρονομική αριστοκρατία κατά την οποία κυβερνούν οι άρχοντες και όχι ο

Δημοκρατία

- Δημοκρατία -ισότητας, αδιακρίτως ίσα δικαιώματα
- Δημοκρατία καθοριζόμενη από μικρά κοινωνικά τμήματα
- Δημοκρατία καθοριζόμενη από άμεμπτους πολίτες
- Δημοκρατία -καθολικής συμμετοχής
- Οχλοκρατία -τα ψηφίσματα υπερβαίνουν των νόμων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 Ο ΣΟΛΩΝ ΚΑΙ Η ΗΓΕΣΙΑ

Ο Σόλων διέτελεσε επώνυμος άρχων στα 594/3 πχ. και κατά την Αθηναίων Πολιτεία το πολίτευμα που θέσπισε σήμανε την αρχή της δημοκρατίας. Από τις ισχνές πληροφορίες που διαθέτουμε, καταλαβαίνουμε ότι οι νόμοι του Σόλωνα κάλυπταν όλους τους τομείς της δικαιοσύνης με βασική αρχή τον καθορισμό δίκαιων ορίων ανάμεσα στους πολίτες, πλούσιους και φτωχούς, έτσι ώστε να αποφεύγονται οι έριδες και να αποκατασταθεί η κοινωνική ισορροπία.

Μέχρι τότε μεγάλο ποσοστό των φτωχών Αθηναίων ήταν εκτήμοροι, δηλαδή υποχρεώνονταν να δίνουν το 1/6 της σοδειάς στους αριστοκράτες γαιοκτήμονες και να δανείζονται με ενέχυρο την ελευθερία τους. Ο Σόλων, στα έμμετρα ποιήματά του που διασώζουν η Αθηναίων Πολιτεία και ο Πλούταρχος, κατηγορεί την αριστοκρατική τάξη με την απληστία και την υπεροψία της για τα δεινά των Αθηνών. Απελευθέρωσε αυτούς που είχαν ήδη υποδουλωθεί λόγω χρεών και απαγόρευσε στο εξής το «δανείζει ν επί τοις σώμασιν».

Επιπλέον, προχώρησε στην κατάργηση των χρεών (χρεών αποκοπή), ένα προφανώς εφάπαξ μέτρο που οι αρχαίοι ονόμασαν

«σεισάχθεια». Ένα ακόμα μέτρο οικονομικού χαρακτήρα που αποδίδεται στον Σόλωνα είναι η αύξηση των μέτρων, των σταθμών και του νομίσματος που σχετίζεται με τις νέες κοινωνικές τάξεις.

Πράγματι, ο Σόλων αναθεώρησε την παραδοσιακή διαίρεση που βασιζόταν στην καταγωγή και μόνο διαιρώντας τους Αθηναίους σε τέσσερις τάξεις ανάλογα με τη σοδειά: τους

πεντακοσιομεδίμνους (αυτούς που παρήγαγαν 500 μεδίμνους – ο μέδιμνος ήταν μονάδα μέτρησης του σταριού), τους ιππείς (με εισόδημα τουλάχιστον 300 μεδίμνων), τους ζευγίτες (με εισόδημα τουλάχιστον 200 μεδίμνων) και, τέλος, τους θήτες.

Οι εννέα άρχοντες προέρχονταν από την τάξη των πεντακοσιομεδίμνων, ενώ οι θήτες δεν είχαν δικαίωμα να καταλάβουν πολιτικό αξίωμα. Η Βουλή του Αρείου Πάγου παρέμεινε φύλακας των νόμων, αλλά τώρα ο Σόλων θέσπισε και τη Βουλή των τετρακοσίων, που απαρτιζόταν από 100 μέλη από κάθε φυλή και είχε προβουλευτικό ρόλο, δηλαδή προετοίμαζε τις υποθέσεις που θα συζητούνταν από το σύνολο των πολιτών στην εκκλησία του δήμου.

Η Αθηναίων Πολιτεία αποδίδει στον Σόλωνα δύο ακόμα «δημοτικώτατες» μεταρρυθμίσεις: το δικαίωμα του καθενός να καταγγείλει κάποιον που αδικείται και το δικαίωμα της έφεσης κατά απόφασης αξιωματούχου σε λαϊκό δικαστήριο. Η πρώτη αναδείκνυε την έννοια του δημόσιου δικαίου (εφόσον δεν ήταν μόνο ο αδικούμενος που είχε το δικαίωμα να προσφύγει στη δικαιοσύνη), ενώ η δεύτερη μεταβίβαζε

δικαστικές εξουσίες στο λαό. Έτσι, και κατά την έκφραση της Αθηναίων Πολιτείας, ο δήμος έγινε «κύριος της πολιτείας».

3.1 ΤΟ ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΕΡΓΟ ΤΟΥ ΣΟΛΩΝ ΚΑΙ Η ΣΗΜΕΡΙΝΗ ΜΟΡΦΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Προφανώς λόγω οξύτατων, αλλά άγνωστων στις λεπτομέρειές τους κοινωνικών και οικονομικών προβλημάτων ο Σόλων κλήθηκε το 594/3 πχ. με έκτακτη διαδικασία να νομοθετήσει και για το έργο αυτό εξοπλίστηκε με έκτακτες εξουσίες. Εκείνο το έτος εξελέγη άρχων από το δήμο της Αθήνας και όχι από τον Άρειο Πάγο, όπως προέβλεπε το αθηναϊκό πολίτευμα της εποχής.

Του δόθηκαν οι έκτακτες εξουσίες του αδιάλλακτου, δηλ. του μεσολαβητή, του συμφιλιωτή, και του νομοθέτου, τις οποίες διατήρησε και μετά το τέλος της ετήσιας αρχοντίας του. Οι νόμοι που θέσπισε δημοσιεύτηκαν ίσως το 592/1 πχ. Τα νομοθετικά μέτρα του Σόλωνα ήταν πολύ τολμηρά, αλλά και δραστικά και αντικατοπτρίζουν το μέγεθος της κρίσης που κλήθηκαν να θεραπεύσουν. Βασίζονταν στην αρχή της δίκαιης ανισότητας και όχι της απόλυτης ισότητας, ενώ επιδίωκαν να αποτρέψουν την εμφύλια διαμάχη και τη διάλυση της πολιτικής κοινότητας της Αθήνας

διατηρώντας παράλληλα την κοινωνική διαστρωμάτωση και την προβολή αυτής της διαστρωμάτωσης στη νομή της εξουσίας.

Αποσκοπούσαν στην παύση της εξάρτησης των ακτημόνων από την αγροτική οικονομία, καθώς και στην ανάπτυξη του εμπορίου και της βιοτεχνίας για την απορρόφηση αυτών των ακτημόνων, τους οποίους ο Σόλων προσπάθησε και ως ένα βαθμό κατάφερε να προφυλάξει από την πλήρη εξαθλίωση.

Με τα μέτρα του ενισχύθηκαν οι μικρομεσαίοι αγρότες, αλλά και όσοι ασκούσαν κάποιο επάγγελμα εκτός της γεωργίας. Απαλείφθηκαν τα στεγανά της καταγωγής, που εμπόδιζαν αυτούς που πλούτιζαν από κάποιο επάγγελμα να ανέλθουν σε ανώτερες κοινωνικές τάξεις, να γίνουν πολίτες και να αναλάβουν αξιώματα.

Το πολίτευμα της Αθήνας παρέμεινε ωστόσο και μετά τις μεταρρυθμίσεις τιμοκρατικό, βασισμένο στην κοινωνική διαστρωμάτωση και στη νομή της εξουσίας από τους πολίτες ανάλογα με τον εισόδημά τους, αν και το εισόδημα αυτό μπορούσε στο εξής να προέρχεται από πολλές διαφορετικές δραστηριότητες και όχι μόνο από την καλλιέργεια της γης. Επιδίωξη του Σόλωνα ήταν τέλος να καταστούν όλοι οι πολίτες συνυπεύθυνοι για την τήρηση των νόμων και την καταστολή παρανομιών. Ιδανικό του ήταν η ευνομία.

Το νομοθετικό έργο του Σόλωνα περιλάμβανε πρώτα μέτρα επανόρθωσης της υπάρχουσας κατάστασης, πολιτειακές μεταρρυθμίσεις που αφορούσαν στο πολιτικό σώμα, στη λαϊκή κυριαρχία και στα δικαστήρια, καθώς και νομοθετήματα σε συγκεκριμένους τομείς.

- **Μέτρα επανόρθωσης (σεισάχθεια):** Στα πλαίσια της σεισάχθειας (αποτίναξης βαρών), ο Σόλων
 - κατάργησε τα υφιστάμενα χρέη ιδιωτών προς ιδιώτες και προς το δημόσιο,
 - απελευθέρωσε όσους Αθηναίους είχαν γίνει δούλοι λόγω χρεών στην ίδια την Αθήνα και επανέφερε στην πόλη όσους εν τω μεταξύ είχαν μεταπωληθεί στο εξωτερικό. Για ξένους δούλους δεν γίνεται λόγος στις πηγές. Για να μην επαναληφθεί το φαινόμενο,
 - κατάργησε το δανεισμό με εγγύηση το σώμα (προσωπική ελευθερία) του δανειολήπτη και των μελών της οικογένειάς του. Είναι επίσης πιθανό ότι
 - αμνήστευσε τα αδικήματα που επέφεραν στέρηση πολιτικών δικαιωμάτων.

- **Πολιτικό σώμα:** Στα πλαίσια των πολιτειακών μεταρρυθμίσεων για την αναμόρφωση και διεύρυνση του πολιτικού σώματος της Αθήνας ο Σόλων διατήρησε τα τέσσερα υφιστάμενα τέλη που ρύθμιζαν τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των πολιτών και βασίζονταν ως τότε αποκλειστικά στο ύψος του αγροτικού εισοδήματος (πεντακοσιομέδιμνοι, τριακοσιομέδιμνοι ή ιππείς, διακοσιομέδιμνοι ή ζευγίτες, θήτες με εισόδημα κάτω των διακοσίων μεδίωνων ετησίως). Όμως για την κατάταξη των πολιτών σε μια από αυτές τις τάξεις

- ο θέσπισε τον συνυπολογισμό και των εισοδημάτων που προέρχονταν από επαγγελματικές ή εμπορικές δραστηριότητες. Επιπλέον
- ο έδωσε δικαίωμα στο κατώτερο από αυτά τα τέλη, τους θήτες, να συμμετέχουν στην εκκλησία του δήμου.
- ο τους παραχώρησε όμως μόνο το δικαίωμα του εκλέγειν, όχι του εκλέγεσθαι.

Αποτέλεσμα αυτών των μεταρρυθμίσεων ήταν να λογίζονται στο εξής πολίτες όλοι οι ενήλικες άνδρες που κατοικούσαν στην Αττική και ήταν απόγονοι κατοίκων της Αττικής, μελών ιωνικών κοινοτήτων, αν και δεν θέσπισε την ισότητα δικαιωμάτων και υποχρεώσεων για όλους τους πολίτες. Ο Σόλων έδωσε πιθανότατα δυνατότητα πολιτογράφησης και σε μετοίκους.

- **Λαϊκή κυριαρχία.** Στις πολιτειακές μεταρρυθμίσεις του Σόλωνα περιλαμβάνονται και μέτρα που διεύρυναν τη λαϊκή κυριαρχία, δηλ. τη στήριξη της εξουσίας στο σώμα των πολιτών της Αθήνας. Συγκεκριμένα ο Σόλων

- ο μετέφερε στην εκκλησία του δήμου την αρμοδιότητα της εκλογής των αρχόντων, που είχε ως τότε ο Άρειος Πάγος και
- ο θέσπισε τη διαδικασία της κληρώσεως εκ προκρίτων πεντακοσιομεδίμων για την εκλογή τους. Σύμφωνα με αυτή τη διαδικασία ο δήμος εξέλεγε ένα αριθμό υποψήφιων αρχόντων από το τέλος των πεντακοσιομεδίμων και στη συνέχεια γινόταν κλήρωση για την ανάδειξη ενός από αυτούς τους υποψηφίους.

- ο Ίδρυσε ένα νέο βουλευτικό σώμα, τη βουλή των τετρακοσίων (ή τετρακόσιους) και
- ο μετέφερε σε αυτό τις προ βουλευτικές αρμοδιότητες που είχε ως τότε ο Άρειος Πάγος δηλ. τη διαδικασία προκαταρκτικής επεξεργασίας των σχεδίων ψηφισμάτων που θα υποβάλλονταν στην εκκλησία του δήμου.

Η βουλή των τετρακοσίων ήταν πιο δημοκρατική σε σύγκριση με το αριστοκρατικό σώμα του Αρείου Πάγου, στο οποίο συμμετείχαν μόνο πεντακοσιομέδιμνοι που είχαν θητεύσει ως άρχοντες (και είχαν εκλεγεί από τον ίδιο τον Άρειο Πάγο σύμφωνα με τη διαδικασία που ίσχυε πριν τις μεταρρυθμίσεις του Σόλωνα). Η βουλή αντίθετα είχε 400 εκλεγμένα μέλη, που προέρχονταν και από τα τέλη των ιππέων και των ζευγιτών, η θητεία κάθε βουλευτή ήταν ετήσια και οι τέσσερις φυλές της Αθήνας αντιπροσωπεύονταν ισότιμα, με εκατό βουλευτές η καθεμιά.

- **Δικαστήρια:** Στο χώρο της δικαιοσύνης οι μεταρρυθμίσεις του Σόλωνα ήταν επίσης σημαντικές προς την κατεύθυνση του εκδημοκρατισμού και του ελέγχου της εξουσίας. Ο Σόλων
 - ο έδωσε τη δυνατότητα σε κάθε πολίτη, όχι μόνο στον παθόντα, να καταγγέλλει στον Άρειο Πάγο με εισαγγελία (αγωγή) οποιονδήποτε, ακόμα και άρχοντα, και να εμφανίζεται ως κατηγορός. Με αυτό τον τρόπο κατοχυρώθηκε ουσιαστικά το έννομο συμφέρον του απλού πολίτη σε σχέση με την άσκηση της εξουσίας από τα κρατικά όργανα, ακόμα και αν οι ενέργειες των κρατικών οργάνων δεν τον έβλαπταν άμεσα.

- Ίδρυσε την Ηλιαία, ένα λαϊκό δικαστήριο με πολλά μέλη, ως αντίβαρο του Αρείου Πάγου σε θέματα απονομής δικαιοσύνης. Η ακριβής σύνθεση της σολώνειας Ηλιαίας δεν είναι γνωστή και δεν αποκλείεται να πρόκειται απλά για την ίδια την εκκλησία του δήμου, όταν αυτή συνεδρίαζε ως δικαστήριο. Στην Ηλιαία μπορούσε να προσφύγει οποιοσδήποτε εναντίον δικαστικής αποφάσεως αρχόντων. Το όνομά της προέρχεται από το ουσ. Ηλία = αλία, που σημαίνει εκκλησία, σύναξη. Η κλασική διαμόρφωση της Ηλιαίας σε «δεξαμενή» 6000 κληρωμένων Αθηναίων άνω των 30 ετών, από την οποία λαμβάνονταν οι δικαστές για τα ηλιαστικά δικαστήρια, οφείλεται στις μεταρρυθμίσεις του έτους 462 πχ. από τον Εφιάλτη.
- **Άλλα νομοθετήματα:** Ο Σόλων θέσπισε και πλήθος άλλων νόμων για συγκεκριμένα θέματα, που δεν είναι όλα γνωστά. Τα σημαντικότερα από αυτά είναι
 - η απαγόρευση της εξαγωγής γεωργικών προϊόντων πλην λαδιού,
 - ρυθμίσεις στις ιδιωτικές σχέσεις (πχ. κανόνες υδροληψίας, ελάχιστες αποστάσεις οικοδομών)
 - θέσπιση κοινωνικής πρόνοιας για αναπήρους και επικλήρους (θυγατέρες που κληρονομούσαν αποκλειστικά την πατρική περιουσία λόγω έλλειψης άρρενα κληρονόμου),

- ο μέτρα προστασίας της οικογένειας και του γάμου, που περιλάμβαναν μέτρα εναντίον της μοιχείας, του βιασμού, της μαστροπείας και της πορνείας,
- ο υποχρέωση των γονέων να διδάξουν στα παιδιά τους κάποια τέχνη και απαλλαγή των τέκνων από τη φροντίδα των ηλικιωμένων γονέων τους, αν οι τελευταίοι δεν είχαν ανταποκριθεί σε αυτή την υποχρέωσή τους.

Συνολικά ο Σόλων ρύθμισε πάνω σε νέες βάσεις το δημόσιο, το ιδιωτικό και το ποινικό δίκαιο. Οι νόμοι του δημοσιεύτηκαν ίσως το 592/1 πχ. καταγραμμένοι σε ξύλινες τετράγωνες στήλες, οι οποίες στένευαν προς τα πάνω και στρέφονταν γύρω από άξονα, γι' αυτό και ονομάστηκαν "άξονες" ή "κύρβεις". Η νομοθεσία του απέκτησε φήμη και επέδρασε θετικά στην εξέλιξη του δικαίου αλλά και στην κοινωνική, οικονομική, πολιτική και πολιτειακή εξέλιξη της Αθήνας. Δίκαια ο Σόλων θεωρείται πατέρας του αστικού δικαίου

Το 410 πχ. συγκροτήθηκε στην Αθήνα μια επιτροπή νομομαθών, οι αναγραφείς των νόμων, που ανέλαβε την εκκαθάριση και την κωδικοποίηση των νόμων του Δράκοντα και του Σόλωνα. Το έργο της επιτροπής διακόπηκε από τους τριάκοντα τυράννους και ολοκληρώθηκε μετά την πτώση τους. Το 403/2 πχ. παρέδωσαν το σώμα νόμων που κατάρτισαν, το οποίο φύλαγαν στο εξής οι θεσμοθέται.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΑΡΧΑΙΑΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΣΚΕΨΗΣ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ

Οι αρχαίοι Έλληνες συγγραφείς με σαφήνεια τόνισαν ότι το «κυνήγι του κέρδους» εκ μέρους των επιχειρηματιών, όταν γίνεται μέσα στο ηθικό και νομικό πλαίσιο, έχει θετικά αποτελέσματα για την οικονομική ανάπτυξη της «πόλεως». Παραφράζοντας τα παραπάνω στα δρώμενα του επιχειρηματικού στίβου του σήμερα, γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι οι ίδιες θέσεις ισχύουν για τις σύγχρονες οικονομικές οντότητες που ασκούν επιχειρηματική δραστηριότητα μέσα σε ηθικά πλαίσια και με κοινωνική ευθύνη.

Οι επιχειρήσεις είναι κοινωνικά συστήματα που δεν μπορούν να επιβιώσουν σε βάθος χρόνου χωρίς νομιμοποίηση και υποστήριξη από το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον. Οι Επιχειρήσεις πρέπει να αξιολογούν τη στάση τους απέναντι στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, να υιοθετούν πολιτικές ενσωματωμένες στη στρατηγική και λειτουργία τους και να επικοινωνούν με τις ομάδες ενδιαφερομένων. Η κερδοφορία και η κοινωνική ευθύνη δε συνεπάγονται μια επιλογή του τύπου «το ένα ή το άλλο», αλλά μια επιλογή του τύπου «και τα δύο». Η κερδοφορία είναι, όχι μόνο

προαπαιτούμενο, αλλά και παράγοντας που υποβοηθάει την ουσιαστική κοινωνική ευθύνη.

Οι Επιχειρήσεις κόπτονται για την ΕΚΕ, γιατί δεν μπορούν να κάνουν διαφορετικά, καθώς πρέπει να αποδεικνύουν τα κοινωνικά διαπιστευτήριά τους - να κερδίζουν από την κοινωνία την ηθική νομιμοποίησή τους.

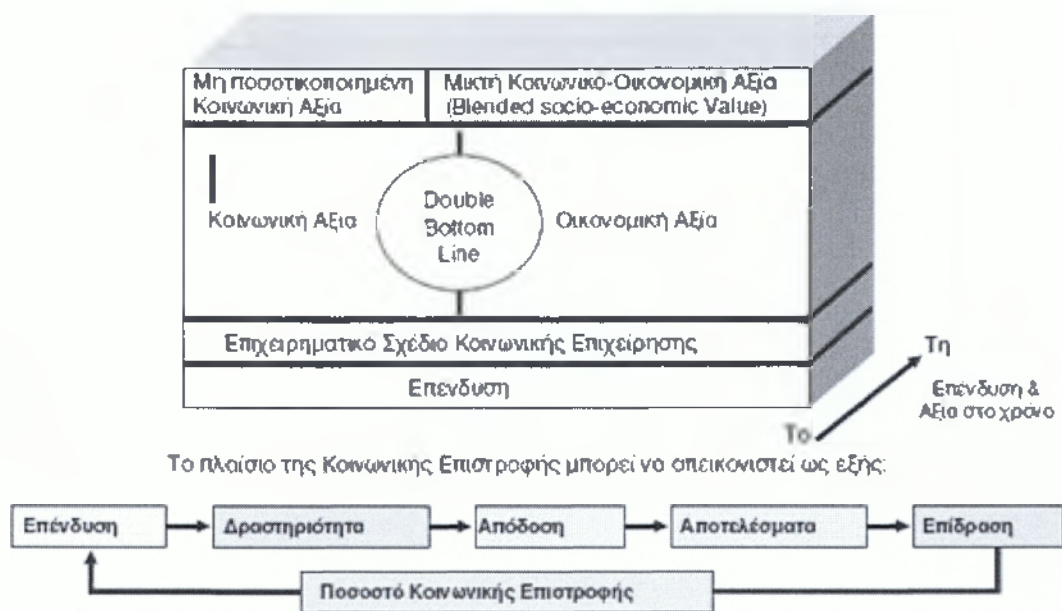
Οι Επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε ένα κοινωνικό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από την ισχυροποίηση της κοινωνίας των πολιτών, ένα αναστοχαστικό-σημειωτικό περιβάλλον πυκνό σε επικοινωνία, πλούσιο σε πληροφορίες, που δημιουργεί την εμφάνιση νέων ατομικών συμπεριφορών και επηρεάζει σημαντικά τη συμπεριφορά των συλλογικών δρώντων υποκειμένων στις Επιχειρήσεις.

Σε αυτόν τον αναδυόμενο αναστοχαστικό δημόσιο χώρο συζήτησης, διαβούλευσης και διαμάχης το μερίδιο της αγοράς και η κερδοφορία μετράνε λιγότερο από τη νομιμοποίηση, το συμβολικό κεφάλαιο, τη λογοδοσία, τη συνετή εταιρική διακυβέρνηση, την αλληλεγγύη, την εταιρική ηθική και την κοινωνική ευθύνη, αιτίες που οδήγησαν στην ανάπτυξη της κοινωνικής οικονομίας, των ΜΚΟ, των κοινωνικών Επιχειρήσεων και της κοινωνικής επένδυσης των Εταιρειών.

Ο αληθινός αντίκτυπος της συλλογικής εργασίας που πραγματοποιείται στο μη κερδοσκοπικό τομέα υποτιμάται τόσο από αυτούς που εργάζονται στον τομέα όσο και από αυτούς έξω από αυτόν, λόγω κυρίως έλλειψης συστήματος μέτρησης, μέσω του οποίου η δημιουργία αξίας (value creation) θα μπορεί να υπολογιστεί και να αποδοθεί σε

επιχειρηματικές φιλανθρωπικές (corporate philanthropy) και δημόσιες «επενδύσεις», επηρεάζοντας άμεσα τη χρηματοδότησή τους.

Για τους κοινωνικούς επιχειρηματίες που διαχειρίζονται επιχειρήσεις κοινωνικού σκοπού, η δημιουργία αξίας εμπίπτει ταυτόχρονα σε τρεις τρόπους κατά μήκος μιας συνέχειας, που κυμαίνεται από την καθαρή οικονομική αξία στην κοινωνικό - οικονομική αξία και, τέλος, στην καθαρή κοινωνική αξία.



Η μεθοδολογία βάσει της οποίας η επιχειρηματική δραστηριότητα παράγει οικονομική και κοινωνική αξία απεικονίζεται ως εξής:

Η οικονομική αξία δημιουργείται όταν υπάρχει οικονομική επιστροφή ή κέρδος σε μια επένδυση. Στο χώρο της Νεοκλασικής Οικονομικής επιστήμης βασικό πόρισμα της θεωρίας της χρηματοοικονομικής διοίκησης για τη μέτρηση της επιστρεφόμενης οικονομικής αξίας μιας επένδυσης είναι ο κανόνας της Καθαρής Παρούσας Αξίας, βάσει του οποίου θεωρούμε ότι

μια επένδυση αξίζει όσο το άθροισμα όλων των αναμενόμενων χρηματοροών που προκύπτουν από την ανάληψή της προεξοφλημένες με ένα κατάλληλο επιτόκιο.

Η μέθοδος του Εσωτερικού Ποσοστού Απόδοσης μιας επένδυσης, δηλαδή η πραγματική οικονομική απόδοση μιας επένδυσης καθ' όλη τη διάρκειά της, είναι ο Δείκτης Επιστροφής της Επένδυσης.

Η κοινωνική αξία δημιουργείται όταν οι πόροι, οι εισροές, οι διαδικασίες ή οι πολιτικές είναι άμεσα συνδεδεμένες με την αύξηση της ωφελιμότητας για τα άτομα και το κοινωνικό σύνολο.

Η κοινωνική αξία διαχέεται και εντοπίζεται σε ένα πλήθος δραστηριοτήτων, οι οποίες έχουν εγγενή αξία, αλλά είναι δύσκολη η ποσοτικοποίησή τους και η μέτρηση της κοινωνικής επιστροφής της επένδυσης.

Η μέτρηση της κοινωνικοοικονομικής αξίας στηρίζεται στις αρχές και στους κανόνες μέτρησης της οικονομικής αξίας με την ποσοτικοποίηση και ενσωμάτωση ορισμένων παραμέτρων της κοινωνικής αξίας.

Οι όροι «Κοινωνική Καθαρή Παρούσα Αξία - Social Net Present Value (SNPV)», «Κοινωνικό Εσωτερικό Ποσοστό Απόδοσης - Social Internal Rate of Return (SIRR)» και «Κοινωνική Επιστροφή της Επένδυσης - Social Return on Investment (SROI)» χρησιμοποιούνται ουσιαστικά για να ερμηνεύσουν το γεγονός ότι οι κοινωνικές Επιχειρήσεις και ο μη κερδοσκοπικός τομέας δημιουργούν κοινωνική αξία. Μέχρι στιγμής υπήρξε αρκετά δύσκολος ο υπολογισμός σε οικονομικούς όρους της κοινωνικής αξίας που δημιουργείται.

Η μέθοδος της Κοινωνικής Καθαρής Παρούσας Αξίας - Social Net Present Value (SNPV) θεωρεί ότι μια κοινωνική επένδυση αξίζει όσο το άθροισμα όλων των αναμενόμενων χρηματοροών που προκύπτουν από την ανάληψή της προεξοφλημένες με ένα κατάλληλο κοινωνικό επιτόκιο.

Η μέθοδος του Κοινωνικού Εσωτερικού Ποσοστού Απόδοσης - Social Internal Rate of Return (SIRR) είναι η πραγματική κοινωνικό-οικονομική απόδοση που η κοινωνική επένδυση θα αποδώσει καθ' όλη τη διάρκειά της ή αλλιώς το προεξοφλητικό επιτόκιο, όπου η Κοινωνική Καθαρή παρούσα Αξία είναι ίση με το μηδέν.

Η Κοινωνική Επιστροφή της Επένδυσης - Social Return on Investment (SROI) είναι μια μέθοδος που χρησιμοποιείται για να καθορίσει τον αντίκτυπο μιας κοινωνικής επένδυσης, συγκρίνοντας την επένδυση με τη δημιουργούμενη και επιστρεφόμενη κοινωνική αξία της. Οι παραπάνω μέθοδοι συνιστούν ένα ισχυρό εργαλείο για διευθυντές κοινωνικών Επιχειρήσεων, προκειμένου να ενισχύσουν τους λόγους οικονομικής ενίσχυσης της Επιχείρησής τους από τον ιδιωτικό ή δημόσιο τομέα στο πλαίσιο της ανάπτυξης του PPSP (Public Private Social Partnership).

Σε παγκόσμιο επίπεδο υπάρχει μια ολοένα αυξανόμενη κατανόηση ότι οι οικονομικές δραστηριότητες δημιουργούν κοινωνικές και περιβαλλοντικές επιδράσεις, άλλες φορές θετικές και άλλες αρνητικές, και ότι οι οικονομικές δραστηριότητες μπορούν επίσης να δημιουργήσουν οικονομικές επιδράσεις.

Στο πλαίσιο αυτό υπάρχει πρόσφατο ενδιαφέρον από πρακτικής και πολιτικής άποψης για τις κοινωνικές Επιχειρήσεις, το οποίο εκφράζει την

προσοχή σε πρακτικές και μοντέλα παραγωγής πλούτου, τα οποία μπορεί να είναι ταυτόχρονα κοινωνικά αποδεκτά και περιβαλλοντικά αειφόρα. Την ίδια στιγμή οι διάφοροι φορείς χρηματοδότησης απαιτούν πιο περίπλοκους τρόπους να τοποθετούν τους πόρους τους σε οργανισμούς, βάσει της αποτελεσματικότητας που προκύπτει στο να επιτυγχάνεται όλο το εύρος των αναμενόμενων επιδράσεων.

Είναι γεγονός ότι τα τελευταία χρόνια (Olsen, 2003) τα στελέχη των Επιχειρήσεων διοικούν και κάνουν επιλογές χωρίς να έχουν πλήρεις πληροφορίες για την επίδραση των εγχειρημάτων τους στο περιβάλλον και στην ανθρώπινη ευημερία.

Ως αποτέλεσμα δεν υπάρχει η δυνατότητα να βελτιστοποιηθούν οι συγκεκριμένες επιδράσεις κατά την επίτευξη των οικονομικών αποδόσεων που περιμένουν οι μέτοχοι. Από τις αρχές της δεκαετίας του 1990 έχει εξελιχθεί μια σειρά από οδηγίες και στερεότυπα, τα οποία είναι κατάλληλα για την κλίμακα και την πολυπλοκότητα των εταιρικών δραστηριοτήτων. Ωστόσο, δεν έχει οριοθετηθεί ένα πλαίσιο για την ποσοτικοποίηση της αξίας της επιχειρηματικής δραστηριοποίησης στους ανθρώπους και στο περιβάλλον και να πληροφορεί με αυτόν τον τρόπο για πρακτικές διαχειριστικές αποφάσεις για ολόκληρο τον κύκλο ζωής μιας εταιρείας.

Ο βασικός σκοπός της συγκεκριμένης διαδικασίας υπολογισμού είναι να διευκολύνει τη σωστή διαχείριση των Επιχειρήσεων μέσω της ποσοτικοποίησης της αξίας που δημιουργείται από αυτές. Παρ' όλα αυτά, τα στελέχη Επιχειρήσεων και οι επενδυτές που ασχολούνται με τη σωστή διαχείριση των επιδράσεων των Εταιρειών στον κοινωνικό και τον

περιβαλλοντικό τομέα θα απογοητευθούν στην προσπάθειά τους να χρησιμοποιήσουν χρηματοοικονομική λογιστική για τη διαχείριση αυτών των δραστηριοτήτων, μιας και η στερεότυπη λογιστική δεν μπορεί να τα εκφράσει.

Η συμβατική λογική υποδεικνύει ότι οι οικονομικοί και κοινωνικοί στόχοι είναι σε αντίθεση. Η οικονομική ανάπτυξη ενάντια στην περιβαλλοντική προστασία αποτελεί κρίσιμο ζήτημα για πολλές δεκαετίες. Μια πραγματική ευκαιρία αποτελεί, ωστόσο, το «μοντέλο της ανάμεικτης αξίας»⁶ σύμφωνα με το οποίο οι Εταιρείες επιτυγχάνουν οικονομικά, αλλά και μεγιστοποιούν τα κοινωνικά οφέλη.

Εάν οι θετικές και οι αρνητικές εξωτερικότητες ή αλληλεπιδράσεις (κοινωνικές και περιβαλλοντικές επιδράσεις) που προκύπτουν από τη λειτουργία των Επιχειρήσεων είχαν ποσοτικοποιηθεί, με τρόπους μέτρησης που είναι διαχρονικοί και χρηστικοί για τη σύγκριση των επιδράσεων μεταξύ εταιρειών, επιχειρηματιών στελεχών και επενδυτών, τότε οι τελευταίοι θα μπορούσαν να σχεδιάσουν, να διευθύνουν και να χρηματοδοτήσουν Επιχειρήσεις με τρόπο τέτοιο που να μεγιστοποιεί μαζί τα χρηματοοικονομικά και κοινωνικά οφέλη.

Οι Εταιρείες που συνειδητοποιούν αυτό το όραμα οφείλουν να έχουν ένα κοινωνικό λογιστικό σύστημα, ώστε να εμπλουτιστεί το συμβατικό λογιστικό σύστημα, εάν φυσικά στοχεύουν στον υπολογισμό και στη διαχείριση όλου του εύρους της αξίας που παράγουν. Στις μέρες μας η προσπάθεια να αναπτυχθεί ένα πρακτικό και κατανοητό σύστημα εκτίμησης

⁶ (Emerson, 2000),

των κοινωνικών επιδράσεων των Επιχειρήσεων έχει εστιάσει πρωταρχικά σε μεγάλες Εταιρείες και στη διαχείριση περιβαλλοντικών επιδόσεων. Δεν υπάρχουν μελέτες Εταιρειών με τεκμηριωμένα στοιχεία που να φαίνεται ότι από την ίδρυση τους ενσωμάτωσαν ένα σχολαστικό, κοινωνικό και περιβαλλοντικό σύστημα εκτίμησης των επιδράσεων.

Ορισμός της Κοινωνικής Επιστροφής της Επένδυσης (ΚΕΕ)

Οι οργανισμοί REDF (Roberts Enterprise Development Fund, www.redf.org) και NEF (New Economics Foundation, www.neweconomics.org) αποτελούν δύο από τους πιο σημαντικούς σχηματισμούς που εμπλέκονται και προσπαθούν να προωθήσουν θεωρητικά αλλά και πρακτικά την έννοια της Κοινωνικής Επιστροφής στην Επένδυση ή σε αγγλικούς όρους SROI (Social Return on Investment).

Στην ελληνική πραγματικότητα η παραπάνω έννοια βρίσκεται στα στάδια της διερεύνησης και κατανόησης και οι πρώτες προσπάθειες υιοθέτησης ενός συστήματος εκτίμησης και υπολογισμού της ΚΕΕ βρίσκονται στα πρώτα βήματα της εξέλιξής τους. Οι προσπάθειες αυτές ανήκουν στο πλαίσιο του προγράμματος της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ) που έχουν ή θα έπρεπε να έχουν οι διάφορες ιδιωτικές Επιχειρήσεις. Άλλωστε, οι Επιχειρήσεις είναι κοινωνικά συστήματα που δεν μπορούν να επιβιώσουν σε βάθος χρόνου χωρίς νομιμοποίηση και υποστήριξη από το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον.

Οι Επιχειρήσεις πρέπει να αξιολογούν τη στάση τους απέναντι στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, να υιοθετούν πολιτικές ενσωματωμένες στη στρατηγική και τη λειτουργία τους και να επικοινωνούν με τις ομάδες

ενδιαφερομένων. Η κερδοφορία και η κοινωνική ευθύνη δε συνεπάγονται μια επιλογή του τύπου «το ένα ή το άλλο», αλλά μια επιλογή του τύπου «και τα δύο». Η κερδοφορία είναι, όχι μόνο προαπαιτούμενο, αλλά και παράγοντας που υποβοηθάει την ουσιαστική κοινωνική ευθύνη.

Σύμφωνα με τον REDF, η έννοια της Κοινωνικής Επιστροφής στην Επένδυση έχει χρησιμοποιηθεί ευρέως με διάφορα περιεχόμενα, εκφράζοντας ότι μη κερδοφόροι και κερδοφόροι σχηματισμοί παράγουν κοινωνική αξία. Παρ' όλα αυτά, όπως έχει ήδη αναφερθεί, έχουν υπάρξει περιορισμένες προσπάθειες μέχρι σήμερα να ποσοτικοποιηθεί η κοινωνικοοικονομική αξία που δημιουργείται από τους συγκεκριμένους σχηματισμούς. Οι επιστροφές που διαπιστώνονται από μια κοινωνική επένδυση πάντα θα εμπεριέχουν κοινωνικές επιδράσεις που είναι αδύνατο να ποσοτικοποιηθούν ή να νομισματοποιηθούν.

Τα προηγούμενα χρόνια ο REDF έχει επενδύσει σημαντικό χρόνο και πόρους για να δημιουργηθεί ένα πλαίσιο για τη μέτρηση της ΚΕΕ.

Η ΚΕΕ είναι ένας όρος που χρησιμοποιείται από ιδρύματα, ιδιώτες επενδυτές και φιλάνθρωπους, κυβερνητικές υπηρεσίες, ακαδημαϊκούς, ιδιωτικές και δημόσιες υπηρεσίες παροχής υπηρεσιών κ.λ.π. Σε βασικό επίπεδο η συγκεκριμένη έννοια έχει ένα μέτρο σύγκρισης μεταξύ των πόρων που επενδύονται σε μια δραστηριότητα και των οφελών που προκύπτουν από αυτήν. Στην ΚΕΕ το «Κ» υποδηλώνει ένα είδος δραστηριότητας κοινωνικής αποστολής. Το «ΕΕ» υποδηλώνει τη χρήση μιας επενδυτικής επιχειρηματικής ανάλυσης. Σε πιο αναλυτικό επίπεδο η ΚΕΕ μπορεί κάποιες φορές να θέτει ριζοσπαστικές διαφοροποιήσεις από τις παραδοσιακές

έννοιες της χρηματοοικονομικής επιστροφής, διευρύνοντας την έννοια του «σε ποιον» μια επιστροφή μπορεί να καταλήξει και επεκτείνοντας το «τι» μπορεί να θεωρηθεί μέρος μιας επιστροφής μιας δραστηριότητας.

Στο πλαίσιο αυτό ιδιαίτερα σημαντική είναι η προσπάθεια της ποσοτικοποίησης της «επιστροφής», που προκύπτει για μια ολόκληρη κοινότητα και όχι μόνο για το μέρος που αφορά μια συγκεκριμένη ομάδα επενδυτών. Η «επιστροφή» είναι δυνατόν να παίρνει τη μορφή ενός μεγάλου εύρους αλλαγών, συμπεριλαμβανομένων είτε αυτών που μπορούν να ποσοτικοποιηθούν, όπως φοροαπαλλαγές, μειωμένο κόστος κοινωνικών υπηρεσιών, αύξηση του ατομικού εισοδήματος κ.λ.π., είτε αυτών που απλά έχουν διακριτές επιδράσεις στα άτομα και στις κοινότητες, αλλά είναι δύσκολο να μεταφραστούν σε χρήματα, όπως η βελτίωση της ατομικής στέγασης ή της αυτοπεποίθησης.

4.1 Ο ΣΩΚΡΑΤΗΣ ΚΑΙ Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΣΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ MANATZMENT

Ένα από τα πράγματα τα σχετικά με τον Σωκράτη που ερέθιζε τον ευαίσθητο, πρακτικό Αθηναίο ήταν ότι επέμενε να στρέφει τη συζήτηση σε τέτοιους ταπεινούς και φαινομενικά άσχετους ανθρώπους, όπως οι τσαγκάρηδες και οι ξυλουργοί, τη στιγμή που ό,τι ζητούσαν εκείνοι να μάθουν ήταν τι σήμαινε πολιτική ικανότητα ή αν υπήρχε ένα τέτοιο πράγμα σαν την ηθική υποχρέωση.

Αν θέλεις να γίνεις καλός τσαγκάρης, έλεγε ο Σωκράτης, το πρώτο πράγμα που είναι απαραίτητο να μάθεις είναι τι είναι παπούτσι και ποιος ο

σκοπός του. Δεν έχει αξία να προσπαθείς να αποφασίσεις για το καλύτερο είδος εργαλείων ή υλικού και για την καλύτερη μέθοδο χρησιμοποίησής τους, αν δεν έχεις σχηματίσει πριν στο νου σου μια σαφή και λεπτομερειακή έννοια για το τι ξεκίνησες να παραγάγεις και ποια λειτουργία θα έχει να εκτελέσει. Το ίδιο ισχύει σήμερα στο σύγχρονο μάνατζμεντ ουσιαστικά αν ένας μάνατζερ δε γνωρίζει το τι θέλει να κάνει, πως θα το κάνει και με τι μέσα θα πρέπει να χρησιμοποιήσει για να πετύχει το στόχο του δε πρόκειται να έχει θετικά αποτελέσματα. Η στρατηγική μιας σύγχρονης εταιρίας βασίζεται στη γνώση του μάνατζερ ο οποίος είναι αυτός που ερευνά, μελετά, σχεδιάζει εφαρμόζει.

Για να χρησιμοποιήσουμε την ελληνική λέξη, η «*αρετή*» του υποδηματοποιού εξαρτάται πρώτα και πρώτιστα από την κατοχή αυτής της γνώσης. Έπρεπε να μπορεί να περιγράψει με καθαρούς όρους τη φύση του πράγματος που σκόπευε να κατασκευάσει και ο ορισμός αυτός θα όφειλε να περικλείει καθορισμό της χρησιμότητας που θα είχε το προϊόν.

Ήταν πολύ φυσικό να μιλούμε για την «*αρετή*» ενός υποδηματοποιού, όπως ακριβώς θα μπορούσαμε να μιλήσουμε για την «*αρετή*» ενός στρατηγού ή πολιτικού και σήμερα την *αρετή* ενός μάνατζερ

Σε τέτοια περίπτωση η λέξη αυτή δεν είχε αναγκαία οποιαδήποτε σχέση με την ηθική πλευρά των δραστηριοτήτων τους, όπως θα υπονοούσε η αντίστοιχη αγγλική λέξη «*virtue*». Η λέξη «*αρετή*» σήμαινε αυτό που τους καθιστούσε καλούς στο συγκεκριμένο τους επάγγελμα και, ξεκινώντας από τα ταπεινά παραδείγματα των πρακτικών τεχνών, μπορούσε εύκολα ο Σωκράτης να δείξει ότι σε κάθε περίπτωση η απόκτηση αυτής της ικανότητας είχε να κάνει με τη γνώση, και πως η πρώτη και αναγκαϊότερη

γνώση ήταν η γνώση σε κάθε περίπτωση του σκοπού - τι ξεκινούσε να δημιουργήσει ο άνθρωπος.

Αν μας δοθεί να κατανοήσουμε σωστά το σκοπό, μπορεί στη συνέχεια να κατανοήσουμε τα μέσα που πρέπει να χρησιμοποιηθούν, αλλ' όχι αντίστροφα. Επομένως, σε οποιαδήποτε περίπτωση, η «αρετή» εξαρτάται πρώτα από το να έχουμε ένα συγκεκριμένο έργο να εκτελέσουμε, και κατά δεύτερο λόγο από το να ξέρουμε απόλυτα ποιο είναι το έργο και σε τι στοχεύει. Αν λοιπόν (συνέχιζε ο Σωκράτης) υπάρχει αποδεκτή σημασία βάσει της οποίας μπορούμε να μιλούμε για «αρετή» απόλυτη, όπως επαγγέλονταν ότι διδάσκουν οι Σοφιστές - εννοώντας ότι με την «αρετή» μπορούσε ο κάθε άνθρωπος να τα βγάλει πέρα ικανοποιητικά στη ζωή - έπεται ότι πρέπει να υπάρχει σκοπός ή λειτούργημα που όλοι μας, ως ανθρώπινα όντα, πρέπει να επιτελέσουμε. Η πρώτη λοιπόν προσπάθεια, αν είναι να αποκτήσουμε αυτή τη γενική ανθρώπινη αρετή, είναι να ανακαλύψουμε ποιος είναι ο σκοπός του ανθρώπου.

Δεν θα υποστήριζα τώρα ότι στις καταγραφές της σωκρατικής διδασκαλίας, που έχουμε στα γραπτά κείμενα των μαθητών του (γιατί ο ίδιος δεν έγραψε τίποτα, πιστεύοντας ότι το μόνο που αξίζει είναι η ζωντανή ανταλλαγή ιδεών με ερωταποκρίσεις μεταξύ δύο προσώπων που βρίσκονται σε προσωπική επαφή), βρίσκουμε την απάντηση σε αυτό το πρωταρχικό ερώτημα για τον γενικό σκοπό ή στόχο της ανθρώπινης ζωής.

Η έλλειψη αυτή στη σωκρατική διδασκαλία ήταν, θα έλεγα, ένας λόγος που έκανε τον θετικότερο Πλάτωνα να θεωρήσει καθήκον του όχι μόνο να παρουσιάσει τη διδασκαλία του δασκάλου του, αλλά και να την μεταφέρει ένα στάδιο πιο εκεί. Είναι σύμφωνο με το χαρακτήρα του Σωκράτη να μην

έχει δώσει την απάντηση. Είχε συνηθίσει να λέει πως ο ίδιος δεν γνώριζε τίποτα, και πως το μόνο στο οποίο ήταν σοφότερος από τους άλλους ήταν πως είχε συνείδηση της άγνοιας του, ενώ αυτοί δεν είχαν της δικής τους. Η ουσία της σωκρατικής μεθόδου ήταν να πείθει το συνομιλητή του ότι, ενώ πίστευε πως ήξερε κάτι, στην πραγματικότητα δεν ήξερε. Η πεποίθηση της άγνοιας είναι το απαραίτητο πρώτο βήμα για την απόκτηση της γνώσης, γιατί κανείς δεν αναζητεί τη γνώση σχετικά με οτιδήποτε, αν κατέχεται από την αυταπάτη ότι την κατέχει ήδη.

Ο κόσμος παραπονιόταν ότι η συζήτηση με το Σωκράτη τους νάρκωνε, όπως μια ηλεκτρική εκκένωση³. Ο Σωκράτης έχει βάλει τις βάσεις στη διαπραγμάτευση. Συγκεκριμένα μέσα από τη μαιευτική μέθοδο και τη συζήτηση διαπραγματευόταν κανόνες που ήθελε να περάσει στους συνομιλητές του κανόνες που ήθελε να τους πείσει ότι ήταν σωστή σε σχέση με τη ζωή, τη πολιτική κ.λ.π. Ένας σύγχρονος μάνατζερ μπορεί να χρησιμοποιήσει τη μαιευτική μέθοδο είτε μέσα από τη χρήση ερωτηματολογίου, είτε μέσα από το λόγο για να εκμαιεύσει από το προσωπικό του, από τους πελάτες του κ.λ.π στοιχεία τα οποία θα τον βοηθήσουν να καθορίσει τη στρατηγική της εταιρίας του. Συγχρόνως μέσω της μεθόδου του Σωκράτη μπορεί να αποπροσανατολίσει το συνομιλητή του και να τον πείσει για διάφορα θέματα.

Εφ' όσον ο Σωκράτης θεωρούσε αποστολή του στη ζωή να περιφέρεται και να πείθει τους ανθρώπους για την άγνοια τους, δεν είναι εκπληκτικό το πως έγινε αντιδημοκρατικός, ούτε μπορούμε να κατηγορήσουμε εξ ολοκλήρου τους Αθηναίους - όσο κι αν ήταν τραγικό το σφάλμα τους - γιατί τον μπέρδεψαν με τους Σοφιστές και ξέχυσαν πάνω του το μίσος που

οι Σοφιστές τους προκαλούσαν. Αυτοί πίστευαν πως η γνώση δεν ήταν δυνατή· αυτός έδειχνε στον καθένα ότι δεν ξέρει τίποτε.

Η διαφορά πραγματικά ήταν βαθιά γιατί η δράση του Σωκράτη βασιζόταν στην παθιασμένη πίστη ότι η γνώση *ήταν* δυνατή, αλλά' ότι τα ερείπια των μισομαθημένων και παραπλανηνητικών ιδεών, που γέμιζαν τα κεφάλια των περισσότερων ανθρώπων, πρέπει να παραμεριστούν, πριν καταστεί δυνατό να αρχίσει οποιαδήποτε έρευνα για τη γνώση.

Αυτό που πρόβαλλε εμπρός στους ανθρώπους, σε γερή αντίθεση προς τον σοφιστικό σκεπτικισμό, ήταν «ένα ιδεώδες για γνώση που δεν έχει ακόμη κατακτηθεί». ⁴ Απαξ και αντιλαμβάνονταν ποιος ήταν ο δρόμος για το στόχο, ήταν πρόθυμος να τον αναζητήσει μαζί τους και η όλη φιλοσοφία για τον Σωκράτη συνίστατο σε αυτή την ιδέα της «κοινής έρευνας». Ούτε ο συνομιλητής του ούτε ο ίδιος ήξερε ακόμα την αλήθεια, αλλά αρκεί να πειθόταν ο άλλος ότι αυτό ήταν έτσι, θα μπορούσαν και οι δύο να ξεκινήσουν μαζί, με την ελπίδα πάντοτε να βρουν την αλήθεια.

Ο γνήσιος σωκρατισμός αντιπροσωπεύει πρώτα και πρώτιστα μια στάση του πνεύματος, μια πνευματική ταπεινοφροσύνη που εύκολα την συγγέει κανείς με την αλαζονεία, εφ' όσον ο αληθινά σωκρατικός φιλόσοφος είναι πεπεισμένος για την άγνοια όχι μόνο του εαυτού του, αλλά και όλης της ανθρωπότητας. Αυτή περισσότερο απ' οποιοδήποτε σώμα θετικής φιλοσοφικής θεωρίας είναι η συμβολή του Σωκράτη.

Επιστρέφουμε τώρα στην επιμονή του ότι, αν επιθυμούμε να αποκτήσουμε την «αρετή», ουσιώδη προϋπόθεση αποτελεί το να ανακαλύψουμε και να καθορίσουμε το σκοπό ή τη λειτουργία του

ανθρώπου: δεν θα περιμένουμε βέβαια να βρούμε αυτόν το σκοπό να ορίζεται σαφώς και ξεκάθαρα από τον ίδιο τον Σωκράτη. Αποστολή του ήταν να συνειδητοποιήσουν οι άνθρωποι την ανάγκη αυτή, και να προτείνει μια μέθοδο με την οποία να αναζητήσουν τον απαιτούμενο ορισμό, ώστε και ο ίδιος και οι συν-ερευνητές του να μπορούν να ξεκινήσουν για να τον βρουν.

Στη σύγχυση της ηθικής διανόησης που χαρακτήριζε την εποχή του, ένα γεγονός ξεχώριζε ως κατ' εξοχήν επιζήμιο. Η συζήτηση των ανθρώπων είχε αναμειχθεί με μια μεγάλη ποικιλία γενικών όρων, ιδιαίτερα αυτών που χρησίμευαν να περιγράψουν ηθικές έννοιες - δικαιοσύνη, σωφροσύνη, ανδρεία, κ.ο.κ. Ξεκίνησα, λέει ο Σωκράτης, πιστεύοντας μες στην αθωότητα μου πως ήξεραν τι σήμαιναν αυτοί οι όροι, εφ' όσον τους χρησιμοποιούσαν τόσο άνετα, και ήμουν γεμάτος ελπίδες ότι θα το έλεγαν και σ' εμένα, που δεν ήξερα. Όταν τους ρωτούσε όμως, ανακάλυπτε ότι κανείς τους δεν μπορούσε να του δώσει μια σωστή ερμηνεία. Ίσως υπό το φως της σοφιστικής διδασκαλίας θα έπρεπε να υποτεθεί ότι αυτοί οι όροι δεν είχαν πράγματι σημασία· αλλά' εάν έτσι έχει το πράγμα, οι άνθρωποι θα έπρεπε να σταματήσουν να τους χρησιμοποιούν. Εάν εξ' άλλου είχαν κάποια σταθερή σημασία, τότε όσοι τις χρησιμοποιούν θα έπρεπε να είναι σε θέση να πουν τι σημαίνουν. Δεν μπορείς να συζητάς για ενέργειες σοφές, δίκαιες ή χρηστές, παρά μόνο αν ξέρεις τι είναι σοφία, δικαιοσύνη ή χρηστότητα. Αν, όπως υποψιαζόταν ο Σωκράτης, οι διάφοροι άνθρωποι χρησιμοποιώντας τις ίδιες λέξεις εννοούν διαφορετικά πράγματα, συζητούν χωρίς να συνεννοούνται και το μόνο αποτέλεσμα θα είναι η σύγχυση. Η σύγχυση θα είναι ταυτόχρονα και εννοιολογική (γνωστική) και ηθική. Από γνωστική άποψη το να συζητάς με κάποιον που χρησιμοποιεί τους όρους του με

σημασία διαφορετική από τη δική σου δεν μπορεί να οδηγήσει πουθενά - εκτός ίσως από τη φιλονικία· και από ηθική άποψη, όταν οι αμφισβητούμενοι όροι παίρνουν τη θέση ηθικών εννοιών, μόνο αναρχία μπορεί να προκύψει.

Αυτή τη διπλή όψη του προβλήματος, γνωστική και ηθική, ήθελε να εκφράσει ο Σωκράτης με το ρητό του ότι η αρετή είναι γνώση. Τόσο καθαρό εξ άλλου ήταν το μυαλό του και σταθερός ο χαρακτήρας του, ώστε του φαινόταν αυταπόδεικτο ότι, αν οι άνθρωποι μπορούσαν να φτάσουν στο σημείο να δουν αυτή την αλήθεια, θα διάλεγαν αυτόματα το σωστό. Ό,τι χρειαζόταν ήταν να τους καταφέρει κάποιος να κάνουν τον κόπο να βρουν ποιο είναι το σωστό. Από εδώ προκύπτει το δεύτερο περίφημο του ρητό, ότι κανείς δεν κάνει με τη θέληση του το κακό. Αν η αρετή είναι γνώση, η κακία οφείλεται στην άγνοια και μόνο*⁷.

Πώς λοιπόν θα ξεκινήσουμε για να κατακτήσουμε τη γνώση του τι είναι αρετή, δικαιοσύνη, κλπ; Ο Σωκράτης, όπως είπα, ήταν έτοιμος να προτείνει μια μέθοδο, και για τους άλλους και για τον εαυτό του. Η γνώση κατακτάται σε δύο στάδια, στα οποία αναφέρεται ο Αριστοτέλης, όταν λέει ότι ο Σωκράτης μπορεί δικαιολογημένα να προβάλει ως δικά του δύο πράγματα, την επαγωγή και τον γενικό ορισμό*⁸. Αυτοί οι κάπως ξηροί λογικοί όροι, που ασφαλώς θα εξέπλητταν τον ίδιο το Σωκράτη, δεν φαίνονται να έχουν και πολλή σχέση με την ηθική, αλλά για το Σωκράτη η σχέση ήταν ζωτική. Το πρώτο στάδιο ήταν να συγκεντρωθούν παραδείγματα, για τα οποία - συμφωνούν και οι δύο συζητητές - μπορεί να ισχύσει ο όρος «δικαιοσύνη» (αν η δικαιοσύνη είναι το ζητούμενο). Τότε τα συγκεντρωμένα παραδείγματα των δίκαιων πράξεων εξετάζονται για να ανακαλυφτεί σε αυτά κάποια κοινή ιδιότητα, χάρη στην οποία οι πράξεις

φέρουν αυτόν το χαρακτηρισμό. Η κοινή ιδιότητα, ή - το πιθανότερο - μια ομάδα ή μια δέσμη από κοινές ιδιότητες, συνιστά την ουσία τους ως δίκαιων πράξεων. Συνιστά πράγματι αυτή (αν αφαιρεθούν οι τυχαίες ιδιότητες, που οφείλονται στο χρονικό σημείο ή στην περίπτωση και που ανήκουν σε κάθε μια από τις δίκαιες πράξεις μεμονωμένα) τον ορισμό της δικαιοσύνης. Έτσι η επαγωγή αποτελεί, όπως το λέει και η ελληνική λέξη (επί + άγω) μια «πορεία» του νου από τις ειδικές περιπτώσεις, αν τις συγκεντρώσουμε και τις δούμε συνολικά, προς την κατανόηση του κοινού των όρου.

Το σφάλμα που έβρισκε ο Σωκράτης στα θύματα αυτού του ακούραστου ερωτηματολογίου ήταν ότι θεωρούσαν επαρκές να επιτελούν το πρώτο στάδιο μόνο, δηλ. να αναφέρουν μερικά σκόρπια παραδείγματα και να λένε «Αυτό κι εκείνο είναι δικαιοσύνη». Τον τύπο αυτόν αντιπροσωπεύει ο Ευθύφρων, ο οποίος στον ομώνυμο πλατωνικό διάλογο παρουσιάζεται να συζητεί με το Σωκράτη για το νόημα της ευσέβειας· το θέμα προέκυψε σε συνδυασμό με το γεγονός ότι ο Ευθύφρων είχε παρακινηθεί απ' ό,τι θεώρησε καθήκον του, να διώξει δηλ. δικαστικά τον πατέρα του για «ανθρωποκτονία εξ αμελείας». Ερωτώμενος ο Ευθύφρων ποιο νόημα δίνει στη λέξη «ευσέβεια» απαντά «ευσέβεια είναι αυτό που κάνω τώρα εγώ»^{*9}. Σε έναν άλλο διάλογο ο Σωκράτης λέει στο συνομιλητή του «Σε ρώτησα για ένα μόνο πράγμα, την αρετή, κι εσύ μου έδωσες ένα ολόκληρο σμήνος αρετών»^{*10}. Προσπαθούσε να τους κάνει να δουν ότι, έστω και αν υπάρχουν πολλά και ποικίλα παραδείγματα ορθής ενέργειας, πρέπει όμως όλα αυτά να έχουν μια κοινή ιδιότητα ή έναν χαρακτήρα κοινό, βάσει του οποίου και χαρακτηρίζονται ορθά. Διαφορετικά, η λέξη «ορθός» δεν έχει νόημα.

Αυτός ήταν ο στόχος των ενοχλητικών ερωτήσεων που κατέστησαν το Σωκράτη τόσο αντιδημοτικό - να φτάσει από το σμήνος των αρετών στον ορισμό του ενός, της αρετής. Μοιάζει με άσκηση λογικής, αλλά' ήταν στην πράξη ο μόνος τρόπος με τον οποίο πίστευε ο Σωκράτης ότι θα καταπολεμούσε τις ανατρεπτικές ηθικές συνέπειες της σοφιστικής διδασκαλίας. Αυτοί οι άνθρωποι, που σε απάντηση σε παρόμοια ερωτήματα, όπως «τι είναι ευσέβεια;»^{*11} απαντούσαν «Αυτό που κάνω τώρα» είναι ακριβώς οι άνθρωποι που θα υποστήριζαν ότι ο μόνος κανόνας για την πράξη είναι να αποφασίζεις αυθόρμητα ποιο είναι το πλεονεκτικότερο. Κανόνες με την παραδεγμένη έννοια δεν υπάρχουν. Το λογικό σόφισμα οδηγούσε κατ' ευθείαν σε ηθική αναρχία.

Ο Σωκράτης πλήρωσε το τίμημα του να προπορεύεται της εποχής του. Η σαφής και ευθεία σκέψη του ταξινομήθηκε μαζί με τη σκέψη των ίδιων των Σοφιστών, εναντίον των οποίων έστρεψε την ειρωνεία του, και δυο αντιδραστικοί πολίτες τον κατηγορήσαν ότι διαφθείρει τους νέους και δεν πιστεύει στους θεούς της πόλης. Πρέπει να παραδεχτούμε ότι οι διασημότεροι από τους μαθητές και εταίρους του δεν βοήθησαν την υπόληψη του. Ο ένας ήταν ο Αλκιβιάδης, για τον οποίο δεν χρειάζεται να πούμε περισσότερα. Ο άλλος ήταν ο Κριτίας, ο οξύς και εκδικητικός ολιγαρχικός, που γύρισε από την εξορία μετά την ήττα των Αθηνών το 404 και υπήρξε κατά μέγα μέρος υπεύθυνος για τις αιματηρές εκκαθαρίσεις που συνέβησαν υπό την εξουσία των λεγόμενων «Τριάκοντα Τυράννων», από τους οποίους υπήρξε ο βιαιότερος και πιο ακραίος. Κατά την αθηναϊκή συνήθεια είχε τη δυνατότητα ο Σωκράτης να προτείνει για τον εαυτό του μια ηπιότερη ποινή και οι δικαστές απέμενε να αποφασίσουν μια από τις δυο. Η πρόταση του όμως

ήταν να τον ελευθερώσει η πόλη ως δημόσιο ευεργέτη. Όπως και να 'ναι, είπε, δεν είχε χρήματα για να πληρώσει ένα επαρκές πρόστιμο. Με την ένθερμη προτροπή του Πλάτωνα και άλλων φίλων του πρότεινε ένα πρόστιμο που αυτοί θα πλήρωναν, αλλά δεν ανελάμβανε την υποχρέωση να σταματήσει να «διαφθείρει» τους νέους, με βάση το ότι γι' αυτόν οι δραστηριότητες αυτές ήταν σπουδαιότερες από την ίδια τη ζωή. Το τελευταίο δεν άφηνε πολλά περιθώρια εκλογής στους δικαστές και τον έστειλαν στη φυλακή, να περιμένει την εκτέλεση. Άλλη μια φορά ακόμα εμφανίζονται οι φίλοι του, αυτή τη φορά με ένα σχέδιο που θα διευκόλυνε την απόδραση του. Είναι πιθανό πολλοί, αν όχι οι πλείστοι, από όσους τον αποδοκίμαζαν να μην επιθυμούσαν να τον δουν να πεθαίνει και θα ήταν κάτι πάρα πάνω από ευχαριστημένοι, αν ο Σωκράτης πειθόταν να εγκαταλείψει την Αθήνα και να ζήσει ήρεμα κάπου αλλού. Εκείνος όμως απάντησε ότι σε όλη του τη ζωή είχε καρπωθεί τα ευεργετήματα που οι νόμοι της Αθήνας πρόσφεραν στους πολίτες της και τώρα, που οι ίδιοι αυτοί νόμοι θεώρησαν σωστό να πεθάνει, θα ήταν και άδικο και αχάριστο εκ μέρους του να ξεφύγει από την εκτέλεση της αποφάσεως τους. Και εκτός αυτού, ποιος μπορούσε να πει αν δεν θα περνούσε έτσι σε μια πολύ καλύτερη ύπαρξη από αυτή που είχε γνωρίσει ως τότε; Μέσα σε αυτή την ήρεμη πνευματική κατάσταση ήπιε το κώνειο το 399 π.χ., σε ηλικία 70 ετών.

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο ΜΕΓΑΣ ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ ΚΑΙ Η ΤΕΧΝΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Σε μια σύντομη και συναρπαστική ζωή (356-323 π.χ.) ο Μέγας Αλέξανδρος άλλαξε τη ροή της παγκόσμιας ιστορίας. Το κατόρθωσε με ένα μικρό στρατό –λιγότερο από 40.000 στρατιώτες– με τολμηρές ιδέες στρατηγικής και επαναστατικές μεθόδους διακυβέρνησης ενός μεγαλύτερου χώρου που εκτεινόταν από την Ινδία μέχρι την Ευρώπη. Σε ηλικία είκοσι ετών ο Αλέξανδρος διαδέχθηκε τον πατέρα του, Φίλιππο της Μακεδονίας. Πραγματοποίησε τα σχέδια του πατέρα του για την απελευθέρωση των Ελλήνων της Μικράς Ασίας από την Περσική Αυτοκρατορία με 30.000 πεζούς και 5.000 ιππείς.

Σε μια σειρά εντυπωσιακών εκστρατειών που περιλάμβαναν τις μάχες της Ισσού και των Γαυγαμήλων νίκησε τον Δαρείο και ανακηρύχθηκε βασιλιάς της Ασίας. Αν και συνάντησε την αντίσταση των αντρών του στα σχέδιά του για την κατάκτηση της Ινδίας, ο ίδιος δεν σταμάτησε. Ο θάνατός του όμως έθεσε τέρμα στις φιλοδοξίες ενός από τους μεγαλύτερους στρατηγούς και πολιτικούς ηγέτες που γνώρισε ποτέ ο κόσμος.

Όταν μαθαίνουμε για τις ιδέες και το έργο του Μεγάλου Αλεξάνδρου, σημειώνει ο Bose, είναι σαν να πίνουμε από τη βασική πηγή της γνώσης για τη στρατηγική και την τακτική. Ο Αλέξανδρος ήταν από πολλές απόψεις όχι μόνο ο δημιουργός της σύγχρονης στρατηγικής και των μεθόδων με τις

οποίες σήμερα προσπαθούν τα κράτη να κερδίσουν τους πολέμους και οι επιχειρήσεις να κατατροπώσουν τους ανταγωνιστές τους.

Ένα από τα «μαθήματα» που δίνει αφορά στη σημασία του τόπου όπου θα διεξαχθεί μια «μάχη». Ένα έξοχο παράδειγμα παρέχει, σύμφωνα με τον συγγραφέα, η μάχη της Χαιρώνειας – εκεί όπου για πρώτη φορά στα ιστορικά έπαιξε ρόλο η στρατηγική, και όχι μόνον η τακτική, στη διεξαγωγή ενός πολέμου.

Ο Bose παραλληλίζει αυτή τη μάχη με το παράδειγμα της αμερικανικής εταιρείας Wal – Mart, η οποία από τις αρχές της δεκαετίας του '80, που ήταν μια μικρή συμπαθητική αλυσίδα καταστημάτων με 250 καταστήματα στον αμερικανικό Νότο, πέτυχε να ξεπεράσει σε λίγα χρόνια όχι μόνο την ανταγωνιστική της Kmart, που διέθετε οκταπλάσια καταστήματα και έχει πλέον χρεοκοπήσει, αλλά και τα Sears και Roebuck & Co., που για έναν αιώνα ήταν πρωτοπόρα στον χώρο.

Η Wal-Mart γνώριζε σε ποιον ακριβώς γεωγραφικό χώρο ήθελε να ανταγωνιστεί, σε ποιους καταναλωτές απευθυνόταν και ποια σημεία του μηχανισμού της αγοράς ήθελε να ελέγχει άμεσα – αρχικά την τοποθεσία και τη μεταφορά και αργότερα τη διαχείριση των προμηθευτών και τον καθορισμό των τιμών.

Ενδιαφέρον έχουν, τέλος, και τα μαθήματα ηγεσίας που δίνει ο Μέγας Αλέξανδρος. Είχε τη μαγική ικανότητα να εμπνέει τους στρατιώτες του, τους θύμιζε περασμένες μάχες και νίκες, τους μιλούσε για τον υψηλό στόχο που υπηρετούσαν πίσω και πέρα από τη συγκεκριμένη μάχη και τους εμπύχωνε με ιστορίες ηρώων που κατόρθωσαν άθλους πολύ δυσκολότερους.

Έτσι, όχι μόνο τόνωνε το ηθικό του στρατεύματος, αλλά έδειχνε στους άντρες του ότι αναγνώριζε τη συνεισφορά τους. Πάντα προσπαθούσε να βρίσκεται στη θέση του επιτιθέμενου επειδή γνώριζε τα προνόμια που απολαμβάνουν αυτοί που επιτίθενται, και κυριότερα το πλεονέκτημα του αιφνιδιασμού. Και φυσικά, εφήρμοσε την πρώτη στην ιστορία στρατηγική παγκοσμιοποίησης, μέσα από το συστηματικό επεκτατικό του στυλ, ενθαρρύνοντας τον πλουραλισμό για μια ισχυρή κοινωνική διάρθρωση.

5.1 ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ Ο ΜΕΓΑΣ. ΈΝΑΣ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΟΣ “ΣΥΓΧΡΟΝΟΣ” MANAGER;

Τα τελευταία χρόνια πληθώρα επιστημόνων και ερευνητών έχουν προτείνει διάφορους τρόπους Διοίκησης και Οργάνωσης των σύγχρονων επιχειρήσεων, για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη λειτουργία τους. Ειδικά μετά την ανακάλυψη των νέων, αξιοθαύμαστων τεχνολογιών και τη χρήση υπολογιστών με τρομακτικές δυνατότητες, γινόμαστε καθημερινά θιασώτες συστημάτων και δομών που διαρκώς βελτιώνουν τις συνθήκες λειτουργίας μιας επιχείρησης.

Από τα τέλη του 19^{ου} αιώνα, οι Taylor, Gantt και Fayol, προερχόμενοι από το χώρο της παραγωγής (μηχανικοί) πρότειναν – μεταξύ άλλων - συστήματα βελτίωσης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας μέσω της χρονομέτρησης των παραγωγικών και νεκρών κινήσεων μιας συγκεκριμένης εργασίας ⁷χρησιμοποιώντας πίνακες παρακολούθησης του

⁷ (Taylor),

χρόνου εκτέλεσης του έργου ⁸ και συνδέοντας την αμοιβή του εργαζόμενου με την παραγωγικότητα (Taylor). Ο Fayol προσδιόρισε συγκεκριμένες λειτουργίες του management (προγραμματισμό, οργάνωση, διεύθυνση, συντονισμό, έλεγχο). Αργότερα οι Follet και Mayo προσέγγισαν την κοινωνικό - ψυχολογική σχέση των λειτουργιών των εργαζομένων ενώ ο Weber προσδιόρισε και υπεραμύνθηκε (υπό προϋποθέσεις) του γραφειοκρατικού συστήματος.

Στη δεκαετία του 1930, οι Maslow (ιεράρχηση ανθρώπινων αναγκών), McGregor (θεωρία X και Y) και αργότερα ο Έλληνας Chris Argyris , προσέγγισαν το management από την πλευρά της κοινωνικής ψυχολογίας προτείνοντας μεθόδους υποκίνησης των εργαζομένων. Κατά την διάρκεια του Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου, λόγω της ανάγκης μεταφοράς και συντονισμού τεραστίων ποσοτήτων στρατευμάτων και προμηθειών, αναδείχθηκε η οργάνωση μέσα από την εφαρμογή ποσοτικών τεχνικών και μεθόδων, με την χρήση των μαθηματικών και της στατιστικής (quantitative approach/operations research) για την επίλυση των επιχειρησιακών προβλημάτων.⁹

Στις μέρες μας, οι ειδικοί του management με επικεφαλής τον Demming(1982)¹⁰, προσδιόρισαν την επιτυχή ανταγωνιστική διοίκηση μέσα από συστήματα ολικής ποιότητας (Total Quality Management), ενώ παράλληλα ο καθηγητής του Harvard M. Porter, ανέπτυξε τα ανταγωνιστικά

⁸ (Gantt)

⁹ (Οικονόμου κ.ά. 1999)

¹⁰ Demming(1982),

πλεονεκτήματα (competitive advantage) των επιχειρήσεων αλλά και των εθνών¹¹

Έχοντας λοιπόν αποδεχθεί τη μοναδικότητα των ανθρώπων αυτών, την εμπειρία τους, τις γνώσεις και τις ικανότητές τους, τους αποκαλούμε «γκουρού» (σοφούς) του management. Είναι πράγματι αυτή η αλήθεια; Μήπως θα πρέπει για μια ακόμη φορά να απονείμουμε εύσημα στους “αρχαίους ημών προγόνους”; Θα μπορούσε άραγε το έργο του Μεγάλου Μακεδόνα στρατηλάτη να είναι αντίστοιχο ενός επιτυχημένου CEO (Διευθύνοντος Συμβούλου) μιας μεγάλης πολυεθνικής εταιρείας και να διδάσκεται σήμερα στις σχολές Οργάνωσης και Διοίκησης; Εφάρμοσε ο Μέγας Αλέξανδρος τα σημερινά προτεινόμενα συστήματα και μεθόδους με επιτυχία, αν και τα μέσα και οι υποδομές της εποχής του απέχουν πάρα πολύ από τη σημερινή πραγματικότητα; Σκοπός της εργασίας αυτής είναι να αναγνωρίσει τα κοινά σημεία των οργανωτικών και διοικητικών δομών του κράτους του Μ. Αλεξάνδρου με τις σύγχρονες τάσεις του management και να προσδιορίσει τη διαφορετικότητα της στρατηγικής του σκέψης που τον οδήγησε σε μια τόσο επιτυχημένη αλλά βραχύβια πορεία.

5.2 ΤΑ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΑ ΠΡΟΣΩΝΤΑ ΕΝΟΣ MANAGER - ΗΓΕΣΙΑ

Όλες οι επιχειρήσεις έχουν managers. Όμως όλοι οι managers δεν έχουν ηγετικές ικανότητες έστω και αν έχουν την αρμοδιότητα να παίρνουν αποφάσεις και να δίνουν οδηγίες. Αντίστοιχα, μπορεί άνθρωποι με ηγετικές ικανότητες να μην είναι managers – στην ιεραρχική δομή μιας επιχείρησης -

¹¹ .(Porter 1990)

και όμως να εμπνέουν και να καθοδηγούν τους συναδέλφους τους (Stoner κ.ά 1995). Η ηγεσία λοιπόν είναι καθαρά θέμα ανθρώπινων δεξιοτήτων, γνώσεων και ικανοτήτων ενός manager. Ο Bruce Page (The Economist 28/8/2003)¹² αναφερόμενος στην προσωπικότητα του Rubert Murdoch (ο κυρίαρχος των ΜΜΕ στην παγκόσμια αγορά) έγραψε ότι "ίσως δεν υπάρχει αποδεκτή θεωρία για να εξηγήσει τον Murdoch ή την αυτοκρατορία του. Ίσως η υπερβολική ενέργειά του και η πληθωρική προσωπικότητά του να δημιούργησαν αυτό τον κολοσσό!" Ποια είναι λοιπόν εκείνα τα χαρακτηριστικά που κάνουν ένα στέλεχος να ξεχωρίζει για τις ηγετικές του ικανότητες; Ποια είναι τα απαραίτητα στοιχεία (πέρα των ακαδημαϊκών γνώσεων και της επαγγελματικής εμπειρίας) που πρέπει να έχει κάποιος που φιλοδοξεί να γίνει πετυχημένος manager;

5.3 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ Η ΠΡΟΣΩΝΤΑ ΕΝΟΣ ΗΓΕΤΗ

Η επιστήμη του σύγχρονου management απαιτεί από τον Διευθύνοντα Σύμβουλο (CEO ή Γενικό Διευθυντή) μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού να έχει τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα ενός ηγέτη. Αυτά προσδιορίζονται σε: γνώση, εμπειρία, αποφασιστικότητα, υπομονή, επιμονή, πρωτοβουλία, αίσθηση του δικαίου, κριτική ικανότητα, διαπραγματευτική δεινότητα και πειθώ, σεβασμό προς τους άλλους, θάρρος, πρωτοβουλία, και φυσικά αναγνώριση της προσφοράς και του έργου των συνεργατών του ¹³

¹² Ο Bruce Page (The Economist 28/8/2003)

¹³ (Μαντζάρης, 2003).

Υπάρχει κάποιος που να αμφισβητεί ότι ο Αλέξανδρος είχε τουλάχιστον τις βασικές αυτές προϋποθέσεις; Δεν θα μπορούσε να είχε καλύτερη πηγή γνώσεων αλλά και σωστής διαπαιδαγώγησης, από το σπουδαιότερο δάσκαλο όλων των εποχών, τον Αριστοτέλη. Αντίθετα με τον Σωκράτη που περιφρονητικά απέρριπτε την ανάγνωση βιβλίων άλλων συγγραφέων («χρώνται τροφή δοξαστή» και «αντί σοφοί γίνονται δοξόσοφοι»), ο Αριστοτέλης εμφύσησε στον Αλέξανδρο την δίψα του για διάβασμα. Ιδιαίτερα η Ιλιάδα ήταν από τα αγαπημένα του αναγνώσματα ενώ ο Αχιλλέας το πρότυπό του. Παράλληλα του προσέφερε γενικές γνώσεις ιατρικής και τον μύησε στον θαυμαστό κόσμο της έρευνας και της ανακάλυψης. Οι εκστρατείες του Μακεδόνα ηγέτη ήταν συνειδητά ταξίδια στην υπηρεσία της επιστήμης ¹⁴

Όμως, η απόκτηση απλά θεωρητικής γνώσης δεν αποτελεί από μόνη της ικανό στοιχείο για την ανάδειξη ηγετικών προσόντων. Χρειάζεται και εμπειρία. Ο πατέρας του Φίλιππος ο Β΄, ο οποίος του δίδαξε τη στρατηγική τέχνη, από την ηλικία των 16 ετών του εμπιστεύθηκε την αντιβασιλεία, παρέχοντας τη δυνατότητα αφενός να αποκτήσει διοικητική εμπειρία και αφετέρου να ανιχνεύσει την ικανότητα – ή όχι - του γιου του να διοικεί. Στη μάχη της Χαιρώνειας, μόλις στα 18, ηγήθηκε του ιππικού και κέρδισε το σεβασμό και την εκτίμηση των μαχητών του, όχι λόγω του αξιώματός του αλλά χάρη των ικανοτήτων που επέδειξε στη μάχη.

¹⁴ (Birt, 1960).

5.4 ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΜΠΝΕΥΣΗ

Οι Διευθυντές – managers από μόνοι τους δεν είναι σε θέση να πετύχουν τους στόχους που έχουν θέσει σε μια επιχείρηση. Εξαρτώνται από τους εργαζόμενους τους οποίους θα πρέπει να καθοδηγούν, να εμπυχώνουν και να εμπνέουν προκειμένου να έχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Ο ηγέτης μιας σύγχρονης επιχείρησης ή ενός οργανισμού πρέπει να αποτελεί το παράδειγμα για όλους τους εργαζόμενους με την αποφασιστικότητα και τα έργα του.

Το δείγμα της ποιότητας του μεγάλου αυτού ηγέτη είχαν την δυνατότητα να το απολαύσουν πολλές φορές οι στρατιώτες του αλλά και οι αντίπαλοί του. Κατά τη διάβαση της ερήμου Βουχάρας, αρνήθηκε να πει μόνο αυτός νερό λέγοντας ότι δεν φτάνει για όλο το στράτευμα. Όταν μετά από τρεις μέρες έφθασαν σε μέρος με πόσιμο νερό (ποταμός Όξος) ο Αλέξανδρος περίμενε να πουν όλοι οι στρατιώτες του και ήπιε τελευταίος! ... *“Ούτοι δε ερωμένοι γε άρχοντες γίνονται... οι αν δύνωνται εμποιήσαι τοις στρατιώταις ακολουθητέον είναι και δια πυρός και δια παντός κινδύνου”*.

¹⁵Αυτοί φυσικά γίνονται ισχυροί αρχηγοί που θα καταφέρουν να εμπνεύσουν στους στρατιώτες τους πως πρέπει να τους ακολουθούν και στη φωτιά του πολέμου και σε οποιοδήποτε κίνδυνο.

Στην ιδιαίτερα αποφασιστική μάχη της Ισσού, ο Αλέξανδρος ήθελε να βεβαιωθεί για το ηθικό του στρατεύματος και για την πίστη των ανδρών του στη νίκη. Μίλησε σε κάθε έναν επικεφαλής των τμημάτων προσφωνώντας τον με το μικρό του όνομα και θύμιζε σε όλους τις μέχρι τώρα επιτυχίες τους

¹⁵ (Ξενοφών Οικονομικός XXI).

και ότι αυτές οφείλονται στη δική τους γενναιότητα και ικανότητα¹⁶. Η αποφασιστικότητά και η θέληση του για την επίλυση όλων των δύσκολων καταστάσεων φάνηκε στον μέχρι τότε άλυτο (κατά την παράδοση) Γόρδιο δεσμό. Νιώθοντας επάνω του τα βλέμματα των στρατιωτών του που περίμεναν από τον αρχηγό τους τη λύση, έσυρε από το θηκάρι το ξίφος του και έκοψε τον δεσμό, κερδίζοντας για μια ακόμη φορά τον θαυμασμό και την εκτίμηση και στέλνοντας το μήνυμα ότι δεν υπάρχει άλυτο πρόβλημα.

5.5 Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΙΝΑΙ ΚΑΙ ΤΕΧΝΗ

Υπάρχει πάντα ένας μύθος που περιβάλλει εξέχουσες προσωπικότητες της πολιτικής ή της επιχειρηματικής ζωής. Όπως ο M.L. King, ο ηγέτης του κινήματος για τα δικαιώματα των μαύρων και ο Enzo Ferrari (Il Commendatore) της ομώνυμης εταιρείας παραγωγής αυτοκινήτων. Μήπως η ικανότητα να κυβερνάει κανείς ανθρώπους με τη θέλησή τους είναι χάρισμα θεϊκό; ¹⁷

Το management, αποδέχονται σήμερα όλοι οι ειδικοί, ότι εκτός από επιστήμη είναι και τέχνη γιατί καθημερινά συναλλάσσεται με ανθρώπους και με τις σχέσεις τους. Για να κερδίσεις την εμπιστοσύνη τους και να μάθεις τον τρόπο αντίδρασης τους, απαιτείται χρόνος και εμπειρία που κανένα βιβλίο δεν μπορεί να διδάξει ¹⁸Η πολυπλοκότητα της ανθρώπινης συμπεριφοράς σε κάθε δραστηριότητα και η προσπάθεια σωστής και επικοινωνιακής επικοινωνίας, ιδιαίτερα στο εργασιακό περιβάλλον, καθιστά το «διοικεί ν»

¹⁶ (Bose, 2003)

¹⁷ (Ξενοφών, Οικονομικός, XXI 12).

¹⁸ (Mintzberg κ.ά.. 1998).

ένα δύσκολο και απαιτητικό έργο και είναι μία πρόκληση για τους managers. Την τέχνη αυτή του “διοικεί ν” του Μεγάλου Αλεξάνδρου αναγνώρισε πολύ αργότερα ο ίδιος ο Ναπολέων αποδεχόμενος την ικανότητα του Μακεδόνα στρατηλάτη «να κερδίζει την αφοσίωση του λαού του».

5.6 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΔΟΜΗ

Ανεξάρτητα με το μέγεθος και το αντικείμενο της κάθε επιχείρησης, είναι απαραίτητο να υπάρχει μια οργανωτική και διοικητική δομή που θα συντονίζει τις διάφορες λειτουργίες της και θα ελέγχει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητά της. Υπάρχουν δηλαδή επίπεδα ιεραρχίας, διευθύνσεις, τμήματα κλπ. Τα ανώτερα επίπεδα ελέγχουν και εποπτεύουν τις εργασίες των κατώτερων επιπέδων ενώ αντίστροφα, από κάτω προς τα πάνω, δημιουργείται σχέση αναφοράς και πληροφόρησης για την εκτέλεση του καθημερινού έργου ¹⁹Παράλληλα υπάρχουν κανόνες και διαδικασίες που προσδιορίζουν τον τρόπο λειτουργίας και τους διαύλους επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων όλων των βαθμίδων ώστε να εξασφαλίζεται η ομαλή συνεργασία. Ανάλογα επίσης με την θέση και την φύση της εργασίας αλλά και τα προσόντα του καθενός ορίζονται οι αρμοδιότητες και οι υπευθυνότητες του κάθε εργαζόμενου.

Η διάκριση αυτή των τμημάτων (πωλήσεων, οικονομικό, ανθρώπινου δυναμικού, παραγωγής, marketing κλπ), αλλά και των εξουσιών (διοικητική, εκτελεστική, ελεγκτική) είναι ιδιαίτερα σημαντική σε μεγάλες εταιρίες. Παράλληλα ο τρόπος διοίκησης (συγκεντρωτικός, αποκεντρωτικός, μερικά

¹⁹ (Πάσχος 2004).

συγκεντρωτικός) προσδιορίζει την δυνατότητα της επιχείρησης να επεκτείνεται σε νέες αγορές και να υποστηρίζει τις πρωτοβουλίες των στελεχών της²⁰

Ο Ξενοφών στον Οικονομικό του (IV 9) επισημαίνει ότι οι άρχοντες είναι για κάθε έργο διαφορετικοί και όχι οι ίδιοι. Άλλοι δηλαδή κυβερνούν αυτούς που κατοικούν και καλλιεργούν τον τόπο και μαζεύουν τους φόρους και άλλοι έχουν την διοίκηση των ενόπλων δυνάμεων. Ο Αλέξανδρος αναγνωρίζοντας τη διάκριση των εξουσιών αλλά και το διαχωρισμό των αρμοδιοτήτων και υπευθυνοτήτων, όριζε άλλους για τη διοίκηση της πόλης, άλλους για τη διαχείριση των οικονομικών και άλλους σαν στρατιωτικούς διοικητές.

Την δικαστική εξουσία την είχε το στράτευμα και σεβόταν τις αποφάσεις του. Ακόμη και όταν κατηγορήθηκε ο επιστήθιος φίλος του Φιλώτας για συνομωσία κατά του Αλεξάνδρου, δεν επενέβη υπέρ του φίλου του αλλά αποδέχθηκε τη σκληρή απόφαση της εκτέλεσης του (Wilcken, 1976). Το πολεμικό συμβούλιο όριζε επίσης σε κάθε έναν στρατηγό την αποστολή του. Παράλληλα όμως ο Αλέξανδρος, έχοντας εμπιστοσύνη στις ικανότητες των αξιωματικών του, τους παρείχε ελευθερία πρωτοβουλιών και κινήσεων μέσα στα πλαίσια του δομημένου και συμφωνημένου αρχικού σχεδίου. Αυτό έδινε την δυνατότητα προσαρμογής των κινήσεων ανάλογα με τη διαμορφούμενη στο πεδίο της μάχης εκάστοτε κατάσταση.

²⁰ (Bennett, 2001).

Όμως, η σωστή και αποτελεσματική δομή και λειτουργία μιας επιχείρησης στηρίζεται επίσης στην μεθοδική καταγραφή των διαφόρων γεγονότων (λογιστικές εγγραφές, πελατολόγιο, προμηθευτές, διαδικασίες) καθώς και στην ταξινομημένη τήρηση αρχείων και στατιστικών στοιχείων για την διαρκή άντληση πληροφοριών προς επεξεργασία ²¹

Ο Αλέξανδρος έδειξε ιδιαίτερη φροντίδα και επιμέλεια για την καταγραφή διάφορων σημαντικών γεγονότων και τη συλλογή πληροφοριών και δεδομένων. Για το λόγο αυτό είχε δημιουργήσει την Βασιλική Γραμματεία, ένα άριστα οργανωμένο ίδρυμα που κατέγραφε με λεπτομέρεια τα σοβαρότερα γεγονότα, τις διάφορες ενέργειες και επαφές που είχαν σχέση με την εξωτερική πολιτική και φυσικά τις σημαντικότερες μάχες ²² Από τη γραμματεία περνούσαν οι βασιλικές διαταγές, τα διατάγματα, οι εντολές και όλη η επίσημη αλληλογραφία. Εκεί υπήρχε και το αρχείο με τα σχέδια των μαχών, ο απολογισμός τους και οι απώλειες που σημειώθηκαν τόσο στο στρατό του Μ. Αλεξάνδρου όσο και στον αντίπαλο στρατό. Ο Καλλισθένης, ανιψιός του Αριστοτέλη, εκτός από επίσημος ιστοριογράφος της εκστρατείας του Αλέξανδρου, ήταν υπεύθυνος για τη συλλογή ποικίλων πληροφοριών σχετικά με τους πολιτισμούς και την ιστορία των άλλων λαών (Ιστορία του Ελληνικού Έθνους). Ο Βαίτων, συνεργάτης του Αλέξανδρου, διηύθυνε τις εργασίες καταμέτρησης του εδάφους, των ποταμών και των θαλασσιών ακτών. Υπήρχαν ειδικά αυλικά ημερολόγια οι «εφημερίδες».

²¹ (Ζευγαρίδης, 1983).

²² (Birt, 1960).

Είναι αυτονόητο ότι όλα τα τμήματα που απαρτίζουν μια επιχείρηση θα πρέπει να συνεργάζονται αποτελεσματικά και δημιουργικά για την επίτευξη του κοινού στόχου. Αυτό προϋποθέτει τουλάχιστον ένα κοινό επίπεδο τεχνογνωσίας, εμπειρίας και γνώσεων ώστε η επιχειρησιακή τους δραστηριότητα και ο συντονισμός να είναι εφικτός και αποδοτικός.

Η οργάνωση του στρατού του μεγάλου στρατηλάτη στηρίχθηκε φυσικά στη μακεδονική φάλαγγα, εμπνευσμένη από την λοξή φάλαγγα των Θηβαίων ιερολοχιτών. Ένα συμπαγές μετακινούμενο ανθρώπινο τείχος εξοπλισμένο με το περίφημο μακεδονικό δόρυ (σάρισα) μήκους 5-7 μέτρων. Οι οπλίτες εκπαιδεύονταν και ασκούσαν καθημερινά ώστε να διατηρούν ένα υψηλό επίπεδο ετοιμότητας. Το ιππικό του Αλεξάνδρου υπήρξε το πρώτο πειθαρχημένο ιππικό της παγκόσμιας ιστορίας. Αλλά και όλα τα άλλα σώματα είχαν σωστή, αξιοθαύμαστη οργάνωση. Προωθημένες περίπολοι, στρατιωτικά νοσοκομεία, βοηθητικό προσωπικό κλπ.

Στο σημερινό παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον και στην εξάπλωση των επιχειρήσεων εκτός των συνόρων μιας χώρας, οι απαιτήσεις των οργανωτικών και διοικητικών συστημάτων επιβάλλουν προσαρμοστικότητα στις συνήθειες των διαφόρων λαών, σεβασμό στα ήθη και έθιμα και φυσικά υπακοή στη νομοθεσία της κάθε χώρας ²³Οι μεγάλες πολυεθνικές όπως η Coca-Cola, η McDonald's και άλλες, προκειμένου να αποφύγουν λανθασμένες στρατηγικές ανάπτυξης, μελέτησαν προσεκτικά τις γευστικές προτιμήσεις και τις πολιτιστικές παραδόσεις διαφορετικών χωρών πριν προχωρήσουν στην προώθηση των προϊόντων τους στις νέες αυτές αγορές.

²³ (Χατζηδημητρίου, 2003).

Το 1980, η Ιαπωνική αυτοκινητοβιομηχανία Honda, έστειλε τους σχεδιαστές της στην Αμερική για να μελετήσουν από κοντά τις ανάγκες του Αμερικανού καταναλωτή. Ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε στη χρήση του πίσω αποθηκευτικού χώρου (port baggage). Για πολλά χρόνια το Honda Accord υπήρξε το πιο δημοφιλές αυτοκίνητο στην Αμερική λόγω της ευκολίας αποθήκευσης και μεταφοράς αποσκευών ²⁴Η Unilever, μια Αγγλοδανέζικη πολυεθνική εταιρεία πέτυχε την παγκόσμια εξάπλωσή της εμπιστευόμενη τις ανώτατες θέσεις σε τοπικούς ικανούς managers, οι οποίοι γνώριζαν τις ιδιαίτερες ανάγκες και επιθυμίες του καταναλωτικού κοινού της χώρας τους. Με τον τρόπο αυτό πέτυχαν επίσης την ευκολότερη και αποδοτικότερη επικοινωνία τόσο με τους εργαζόμενους όσο και με της αρχές της κάθε χώρας.

Ο Μέγας Αλέξανδρος, σεβόμενος ακριβώς αυτή την ιδιαιτερότητα του κάθε λαού της αχανούς αυτοκρατορίας του και αναγνωρίζοντας την ικανότητα και των αλλοεθνών ηγετών, παραχώρησε διοικητικές εξουσίες σε τοπικούς άρχοντες ώστε να συνεχίσουν αυτοί να κυβερνούν τις περσικές επαρχίες, κάτω όμως από την συνεχή εποπτεία του. Φυσικά η στρατιωτική ευθύνη ανήκε εξ ολοκλήρου σε έμπιστους Μακεδόνες διοικητές καθώς και ο έλεγχος και χρήση των οικονομικών πόρων.

Δεν δίστασε ακόμη και να ακολουθήσει τοπικές παραδόσεις και ενδυματολογικές συνήθειες προκειμένου να πετύχει τον στόχο του, δηλαδή να αναγνωρισθεί σαν ηγέτης όλων των λαών του κράτους του χωρίς έντονες

²⁴ (Bose, 2003).

αντιπαραθέσεις. Η αλλαγή αυτή στη συμπεριφορά του Μ. Αλεξάνδρου ήταν αναμενόμενο να μη γίνει αποδεκτή από τους στρατιώτες του και να υπάρξουν αντιδράσεις. Το ίδιο ακριβώς που συμβαίνει και στις επιχειρήσεις όπου κάθε νέα εφαρμογή ή προσπάθεια αλλαγής μιας υφιστάμενης διοικητικής ή παραγωγικής διαδικασίας προκαλεί σειρά αντιδράσεων²⁵. Η ενέργειά του να παντρέψει 10.000 Έλληνες με Περσίδες στόχευε σε μία ανάπτυξη στενών σχέσεων αλλά και ανάμιξης των δύο πολιτισμών ώστε μέσα από αυτή την αλληλοεπίδραση να αναδυθεί μια πιο ισχυρή και διεθνοποιημένη χώρα.

5.7 ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΕΣ / LOGISTICS

Στην σημερινή εποχή, όπου το επιχειρηματικό αλλά και το γενικότερο περιβάλλον αλλάζει πολύ γρήγορα χάρη στην καταπληκτική ανάπτυξη της τεχνολογίας, είναι ιδιαίτερα σημαντικές οι έννοιες δημιουργία και καινοτομία. Με τον όρο δημιουργία (creativity) προσδιορίζεται η γένεση μιας νέας ιδέας, ενώ ο όρος καινοτομία (innovation) αναφέρεται στην εφαρμογή ή μετατροπή της ιδέας αυτής σε προϊόν (π.χ το walkman της Sony), σε υπηρεσία (ταχυμεταφορές της Federal Express) ή σε νέες μεθόδους παραγωγής (CAD-CAM) ή διαδικασίες²⁶

Ο Schumpeter, ο μεγάλος Αυστριακός οικονομολόγος, επηρέασε την ανάπτυξη της οικονομικής επιστήμης του αιώνα μας υποστηρίζοντας ότι η καινοτομία είναι η πηγή της επιτυχίας μιας επιχείρησης σε ένα ιδιαίτερα

²⁵ (Kotter, 1996)

²⁶ (Stoner κ.ά, 1995).

ανταγωνιστικό και μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Αναφέρει σαν παράδειγμα την Εταιρεία Αλουμινίου της Αμερικής που από την ίδρυση της προσπαθούσε να καινοτομεί ώστε να διατηρήσει το μονοπώλιο της αγοράς.

Χάρη σε μια σειρά καινοτομικών παραγωγικών και λειτουργικών διαδικασιών κατόρθωσε να αυξήσει την παραγωγική της ικανότητα από 30 τόνους το 1890 σε 103.400! τόνους το 1929 επιβαρύνοντας την τιμή του προϊόντος το αντίστοιχο χρονικό διάστημα μόλις κατά 8,8% λόγω του πληθωρισμού.

Επομένως, οι managers των οργανισμών και των επιχειρήσεων, έχουν κάθε λόγο να ενθαρρύνουν την ανάπτυξη και εφαρμογή καινοτόμων ιδεών τόσο σε ατομικό όσο και σε επιχειρησιακό επίπεδο. Κατά τον Demming (1982),²⁷ η επιχείρηση δεν περιμένει από τους καταναλωτές να της υποδείξουν τα νέα προϊόντα ή υπηρεσίες που επιθυμούν να αγοράσουν. Είναι η επιχείρηση που αναζητεί, καταγράφει και ικανοποιεί τις ανάγκες και τις επιθυμίες των καταναλωτών προσφέροντας προϊόντα και υπηρεσίες που τους εξυπηρετούν.

Έτσι, η τηλεόραση, το ραδιόφωνο, το κινητό τηλέφωνο και ο ηλεκτρονικός υπολογιστής είναι μερικά από τα καινοτόμα προϊόντα της εποχής μας και οι εταιρείες που τα παρουσίασαν πρώτες είδαν τα οικονομικά τους μεγέθη να πολλαπλασιάζονται. Ακόμη, η προσαρμογή του προϊόντος στις εκάστοτε απαιτήσεις ή δυνατότητες του καταναλωτή είναι σε θέση να προσφέρει επιτυχία σε μια επιχείρηση. Παράδειγμα η ελβετική εταιρεία κατασκευής παραδοσιακών ωρολογίων Swiss Watch, που ενώ στα

²⁷ Demming (1982),

μέσα της δεκαετίας του 1970 ήταν σε δύσκολη οικονομική κατάσταση, είδε το μερίδιο της στην αγορά να αυξάνεται και πάλι με την παρουσίαση των νεανικών ωρολογίων SWATCH που ήταν σχεδιασμένα σύμφωνα με την μόδα της εποχής (φωτεινά και χαρούμενα χρώματα) αλλά και σε τιμή (χαμηλή) αντίστοιχη του εισοδήματος των νέων που ήταν το target group της εταιρείας. Στο χώρο της φαρμακοβιομηχανίας, η Glaxo από μια μικρή εταιρεία στις αρχές του 1980, έγινε ο κυρίαρχος της παγκόσμιας αγοράς από ένα μόνο φάρμακο που ανακάλυψε (το Zantac).

Φυσικά η γέννηση νέων ιδεών και η αποτελεσματική και αποδοτική εφαρμογή τους προϋποθέτει ότι υπάρχει το αντίστοιχο κλίμα στην επιχείρηση και ότι η επιχειρηματική κουλτούρα προάγει και υποστηρίζει τέτοιου είδους ενέργειες. Παράλληλα θα πρέπει να υπάρχουν εργαζόμενοι που έχουν τις ικανότητες, την εμπειρία και την θέληση να υποστηρίξουν και να τεκμηριώσουν την ωφελιμότητα της ιδέας τους.

Ο Μέγας Αλέξανδρος οφείλει σημαντικές επιτυχίες του στην ικανότητά του να ανακαλύπτει και να εφαρμόζει νέα συστήματα και μεθόδους πολιορκίας αντιπάλων πόλεων και διάβασης δύσκολων σημείων. Ευρισκόμενος με τμήμα του στρατεύματος του στις όχθες του ποταμού Ιαξάρτου, εδέχθη πρόκληση από τους σκληροτράχηλους νομάδες της περιοχής τους Μεσσαγέτες, οι οποίοι θεώρησαν ότι τα ορμητικά νερά του ποταμού και η έλλειψη πλωτών μέσων ήταν ικανά να εμποδίσουν την διάβαση. Όμως αυτός, έδωσε εντολή στους στρατιώτες του να χρησιμοποιήσουν ασκούς από δέρματα ζώων σαν σωσίβια για τους ίδιους και για τα άλογα τους.

Έτσι διάβηκε τον ποταμό και υπέταξε τους Μεσσαγέτες. Ο τρόπος αυτός διάβασης του ποταμού χρησιμοποιείται ακόμη και σήμερα από τους βοσκούς της περιοχής! ²⁸Μηχανικές επινοήσεις, όπως ο στρεφόμενος καταπέλτης εκτόξευσης βελών με εμβέλεια 300 μέτρα, ευκίνητοι και προσαρμόσιμοι πολιορκητικοί πύργοι χρησιμοποιήθηκαν στην κατάληψη της Τύρου ²⁹Ναυπήγησε νέου τύπου πλοία, ειδικά για την εξερεύνηση και περίπλου της Αραβικής χερσονήσου.

Οι επιχειρήσεις, εκτός από το τραπεζικό σύστημα, αντλούν τα κεφάλαιά τους και από την κεφαλαιαγορά (πρωτογενή και δευτερογενή). Θεωρείται δε η μέθοδος αυτή σαν σύγχρονη μορφή χρηματοδότησης(!) Ο Αλέξανδρος ίδρυσε και την πρώτη πολυμετοχική εταιρεία συγκεντρώνοντας το απαιτούμενο μετοχικό κεφάλαιο από τους συνεργάτες του! Το βασίλειο της Μακεδονίας ήταν χρεωμένο από τους διαρκείς πολέμους με τις άλλες Ελληνικές πόλεις και τους εχθρικούς γειτονικούς λαούς. Φυσικά, εκείνη την εποχή δεν υπήρχαν πιστωτικοί οργανισμοί (Τράπεζες) για να δανείσουν στον Αλέξανδρο τα απαιτούμενα για την εκστρατεία κεφάλαια. Δανείστηκε λοιπόν από τους αξιωματικούς του, τους φίλους του και τους πλούχιοντες της Μακεδονίας προσφέροντάς τους βασιλικά κτήματα και υποσχόμενος μερίδιο από τα λάφυρα όταν θα κατακτούσαν τις πλούσιες πόλεις της Περσίας ³⁰Ουσιαστικά δηλαδή άντλησε χρήματα από την πρωτογενή κεφαλαιαγορά (νοικοκυριά) για το ξεκίνημα (ίδρυση) της εκστρατείας (επιχείρησης) του, προεξοφλώντας μάλιστα τα μελλοντικά κέρδη (λάφυρα – μερίσματα) και την υπεραξία της αυτοκρατορίας του (Χρηματιστήριο)!

²⁸ (Droysen, 1988).

²⁹ (P. Cartledge, 2005).

³⁰ (Green, 1991).

Η έκδοση κοινού ευρωπαϊκού νομίσματος με στόχο και την νομισματική ενοποίηση των Ευρωπαϊκών χωρών θεωρήθηκε πρωτοποριακή ιδέα και χρειάστηκε να περάσουν πολλά χρόνια για την εφαρμογή της το 2002. Ο Μέγας Αλέξανδρος πρώτος αυτός πριν από 2.300 χρόνια συνειδητοποίησε την αναγκαιότητα αυτή σαν αποτελεσματικό μέσο για την ομαλή λειτουργία του αχανούς και πολυεθνικού κράτους του.

Ξεκίνησε μια μεγάλη οικονομική μεταρρύθμιση, ανάγοντας αρχικά όλα τα νομισματικά συστήματα της εποχής του στο αττικό σύστημα του αργύρου. Με τον τρόπο αυτό πέτυχε την εφάπαξ υποτίμηση του χρυσού κατά 20% περιορίζοντας έτσι την τοκογλυφία και δίνοντας αναπτυξιακή ώθηση στο Τραπεζικό σύστημα της εποχής.³¹ Επίσης απλοποίησε τον τρόπο με τον οποίο γίνονταν οι οικονομικές συναλλαγές με την καθιέρωση του δεκαδικού συστήματος των υποδιαίρέσεων σύμφωνα με το περσικό πρότυπο, ώστε να αποδεχθούν οι κάτοικοι της περσικής επικράτειας την κυκλοφορία του νέου νομίσματος χωρίς να δημιουργηθεί αναταραχή στην αγορά³²

Το νέο αλεξανδρινό νόμισμα κατέκτησε τάχιστα την παγκόσμια αγορά και παρέμεινε σε κυκλοφορία για πολλά χρόνια μετά τον θάνατό του. Βέβαια η αυξημένη κυκλοφορία χρήματος σε συνδυασμό με την μείωση της αγροτικής παραγωγής λόγω των συνεχών πολέμων, είχε σαν αποτέλεσμα την αύξηση των τιμών. Κατά τον Peter Temin, καθηγητή του MIT, την εποχή του Μεγάλου Αλεξάνδρου εμφανίστηκε ο πρώτος τεκμηριωμένος πληθωρισμός!³³

³¹ (Ηλιόπουλος, 2004).

³² (Green, 1991).

³³ (Εφημ. Τα ΝΕΑ , 25-1-2002)

Στην εποχή μας, η επιτυχία των επιχειρήσεων κρίνεται πολλές φορές από τον σωστό τρόπο με τον οποίο παράγουν, αποθηκεύουν και διακινούν τα προϊόντα τους. Από τον τρόπο δηλαδή που διαχειρίζονται την λεγόμενη «εφοδιαστική αλυσίδα» (logistics). Έχοντας σαν αφετηρία τον χρόνο παραγγελίας της απαιτούμενης ποσότητας της α΄ ύλης μέχρι το σημείο πώλησης του προϊόντος προς τον τελικό χρήστη (καταναλωτή), μία σειρά από παραμέτρους πρέπει να ληφθεί υπόψη ώστε να μεγιστοποιηθεί τόσο το κέρδος της επιχείρησης όσο και το όφελος του πελάτη. Η ύπαρξη αποτελεσματικών καναλιών διανομής, η διαθεσιμότητα των α΄ υλών, η εποχικότητα του προϊόντος, οι χώροι αποθήκευσης και διανομής, το μεταφορικό δίκτυο, η συσκευασία και ο όγκος των αγαθών, η ευπάθεια κάποιων προϊόντων (κρέας – λαχανικά), το κόστος και οι οικονομίες κλίμακας είναι παράγοντες που σε συνάρτηση με τον χρόνο (just in time) προσδιορίζουν την αποτελεσματική και κερδοφόρα επιχειρηματική διαχείριση.

Η επιτυχία των Ιαπωνικών αυτοκινητοβιομηχανιών (Honda, Toyota, Nissan) την δεκαετία του 1980 στηρίχθηκε σε μεγάλο βαθμό στην ικανότητα των προμηθευτών τους να τους παραδίδουν τα προς συναρμολόγηση μέρη του αυτοκινήτου καθημερινά σε ποσοστό 50%! Ενώ ένα ποσοστό 30% παραδίδονταν σε ώρες! Το αντίστοιχο ποσοστό για τις Αμερικάνικες αυτοκινητοβιομηχανίες ήταν μόλις 10% (σε ημερήσια ή ωριαία βάση)! Το ΙΚΕΑ, η εταιρεία επίπλων και ειδών για το σπίτι, που πρόσφατα εγκαταστάθηκε και λειτουργεί στην Θεσσαλονίκη και στην Αθήνα, οφείλει σε μεγάλο βαθμό την επιτυχία του στην ικανότητά να παραδίδει άμεσα το

προϊόν στον πελάτη (όταν ένας επιπλοποιός για να παραδώσει το αντίστοιχο προϊόν πχ ένα τραπέζι χρειάζεται περίπου 6 εβδομάδες!) αφού έχει σχεδόν όλα τα εμπορεύματα που πουλά στις αποθήκες της. Ο λόγος που μπορεί και έχει την δυνατότητα αυτή της αποθήκευσης είναι ότι τα προϊόντα είναι σε κομμάτια και συναρμολογούνται από τους πελάτες στους οποίους παραδίδονται και οδηγίες για τον τρόπο συναρμολόγησης καθώς και τα απαραίτητα εργαλεία. Επίσης όλα τα μεγάλα καταστήματα (Super Markets και πολυκαταστήματα) συνήθως βρίσκονται περιμετρικά των πόλεων ώστε τόσο η πρόσβαση των πελατών όσο και η τροφοδοσία από τους προμηθευτές να γίνεται εύκολα και άνετα.

Το σημαντικότερο επίτευγμα του Μεγάλου Αλεξάνδρου ήταν ο ιδιαίτερα ευφυής τρόπος με τον οποίο κατόρθωσε να αντιμετωπίσει τις ανάγκες του στρατεύματος του σε τρόφιμα και εφόδια. Αν λάβουμε υπόψη μας το περιορισμένο οδικό δίκτυο και τα πρωτόγονα μέσα μεταφοράς, τότε ο έγκαιρος εφοδιασμός του στρατού ήταν από τα δυσκολότερα θέματα προς επίλυση³⁴

Ο μακεδονικός στρατός δεν ήταν δυνατό να συντηρηθεί μόνο από την επιτόπια περισυλλογή εφοδίων. Επίσης δεν ήταν δυνατό να πετύχει τόσες πολλές και ταχύτατες προελάσεις και διελεύσεις από εκτεταμένες περιοχές ερήμου, χωρίς να υποστηρίζεται από απόλυτα οργανωμένο εφοδιαστικό σύστημα (logistics)

Ο Μέγας Στρατηλάτης, συγχρόνιζε την πορεία της εκστρατείας του και τις προελάσεις ανάλογα με τις χρονολογίες συγκομιδής των καρπών σε κάθε

³⁴ (Engels, 1978).

περιοχή ώστε να εξασφαλίζει τη συνεχή και αδιάλειπτη τροφοδοσία του στρατεύματος του. Ο μακεδονικός στρατός είχε τη δυνατότητα μεταφοράς με χερσαία μέσα εφοδίων μόλις για 14 μέρες.

Επομένως, για μια πορεία πάνω από ένα μήνα θα χρειαζόταν πολλαπλάσια εφόδια, που μπορούσαν να μεταφερθούν μόνο μέσω φορτηγών πλοίων. Για το λόγο αυτό η αρχική πορεία έγινε κατά μήκος των παραλιακών πόλεων (Αμφίπολη, Άβδηρα, Μαρώνεια κλπ). Όπως επισημαίνει ο Engels (1978)³⁵, ο Αλέξανδρος, ρύθμιζε τη συγκέντρωση των απαιτούμενων εφοδίων έγκαιρα από πριν, με τη μέθοδο της συνεργασίας με τοπικούς άρχοντες των περιοχών στις οποίες επρόκειτο να εισέλθει και που συνήθως παραδίδονταν σε αυτόν πριν τα στρατεύματά του εισέλθουν στις περιοχές τους. Ίσως η σημαντικότερη στρατηγική καινοτομία (στο τομέα των logistics) του Μεγάλου Μακεδόνα στρατηλάτη ήταν ο διαχωρισμός του στρατεύματος του σε μικρότερες μονάδες οι οποίες μετακινούνταν μέσω διαφορετικών διαδρομών για να φτάσουν στον κοινό τόπο συνάντησης.

Κάθε μονάδα ήταν υπεύθυνη για την εξεύρεση προμηθειών κατά την διάρκεια της πορείας της και με τον τρόπο αυτό δεν εξαντλούσε τις προμήθειες και τα τρόφιμα των περιοχών που διέσχιζε! Υπήρχε επίσης ένας κεντρικός συντονιστής προμηθειών (Παρμενίων), ο οποίος ήξερε κάθε στιγμή τις τροφοδοτικές ανάγκες του στρατού και στον οποίο απευθύνονταν όλοι οι υπεύθυνοι των μονάδων³⁶

Παράλληλα ο Αλέξανδρος, αναγνωρίζοντας την σημασία της ταχύτητας στην μετακίνηση και την μείωση της εξάρτησης από πηγές

³⁵ Engels (1978),

³⁶ (Bose 2003).

εφοδιασμού, προχώρησε και σε ανασυγκρότηση του στρατεύματος (που είχε ήδη ξεκινήσει ο πατέρας του Φίλιππος). Οι οπλίτες εκπαιδεύτηκαν ώστε να μεταφέρουν οι ίδιοι ολόκληρο τον οπλισμό τους, καθώς και ένα μέρος από τα εφόδια συντήρησής τους³⁷

Μέχρι τότε, οι στρατιώτες των άλλων ελληνικών πόλεων-κρατών, ακολουθούσαν από υπηρέτες οι οποίοι μετέφεραν τον οπλισμό, τις πανοπλίες και τα διάφορα άλλα απαραίτητα εφόδια. Ο Αλέξανδρος απαγόρευσε, κατά την πορεία, το στράτευμα να ακολουθείται από βοηθητικά μεταφορικά ζώα και από γυναίκες.

Για να διατηρήσει την ταχύτητα μετακίνησης του στρατού, χρησιμοποιούσε σαν μεταφορικά μέσα μόνο άλογα, μουλάρια και καμήλες, αποφεύγοντας βραδυκίνητες άμαξες, βοοειδή και περιττές αποσκευές ³⁸Η περιορισμένη χρήση αμαξών, μείωσε τον αριθμό των οδηγών, τις ανάγκες μεταφοράς εργαλείων, ανταλλακτικών και ξυλείας για τις επισκευές των αμαξών (η εξεύρεση ξυλείας στις περιοχές του Ιράν και του Αφγανιστάν ήταν πολύ σοβαρό πρόβλημα).

Ο Αλέξανδρος τροφοδοτούσε προωθημένες βάσεις του στρατεύματος του με πλοία. Μετά, αποσυναρμολογούσε τα πλοία και τα μετέφερε δια ξηράς στο πλησιέστερο πλωτό ποτάμι και από εκεί συνέχιζε την μεταφορά εφοδίων σε ακόμα πιο απομακρυσμένα μέρη! ³⁹Ο τρόπος εφοδιασμού του Μακεδονικού στρατού υπήρξε το πρότυπο για όλους τους σύγχρονους

³⁷ (Καρύκας κ.ά. 2000).

³⁸ (Cartledge, 2004).

³⁹ (Bose, 2003)

στρατηλάτες από τον Ναπολέοντα μέχρι τον Rommel (Β΄ Παγκόσμιος πόλεμος) και τον Schwarzkopf (πόλεμος του Κόλπου 1990).

5.8 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ MANAGEMENT

Το στρατηγικό management βασίζεται σε ένα συγκεκριμένο τρόπο σκέψης. Αυτός ο τρόπος προϋποθέτει ότι, οι προσδοκίες του manager εκτείνονται πέρα από τα στενά όρια μιας επιχείρησης και ότι, ο χρονικός του ορίζοντας δεν περιορίζεται στην κερδοφορία του τρέχοντος έτους⁴⁰

Πρέπει να θέτει συγκεκριμένους στόχους και να βρίσκει τον πλέον αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο διαχείρισης των συντελεστών παραγωγής – κεφάλαιο, εργασία, έδαφος – για την μεγιστοποίηση της αξίας της επιχείρησης. Η στρατηγική σκέψη απαιτεί δημιουργική φαντασία για το τι επιφυλάσσει το μέλλον και ικανότητα να συνθέτει αποτελεσματικά τις εμπειρίες και τις εμπνεύσεις του manager⁴¹

Υπάρχουν ωστόσο, κάποιες διαδικασίες που πρέπει να εφαρμοστούν, προκειμένου να εκφράσουμε τον στρατηγικό σχεδιασμό, χωρίς αυτό να σημαίνει απαραίτητα ότι πρέπει να ακολουθηθούν κατά γράμμα.

Κατά το αρχικό στάδιο οι Διευθύνοντες – managers καλούνται να προσδιορίσουν και αποσαφηνίσουν με ακρίβεια το όραμα (vision), την αποστολή (mission) και τους στόχους (goals) της επιχείρησης – οργανισμού.

⁴⁰ (Hunger κ.ά. 2003).

⁴¹ (Johnson κ.ά.,1999).

Μία τυπική δήλωση αποστολής μιας επιχείρησης αναφέρεται συνήθως στους πελάτες της και τις ανάγκες των οποίων εξυπηρετεί καθώς και την τεχνολογία που χρησιμοποιεί για την επίτευξη αυτών. Μερικές επιχειρήσεις στην εν λόγω δήλωση, περιλαμβάνουν την φιλοσοφία τους και τις διαχρονικές αξίες τις οποίες πρεσβεύουν, οπότε αναφέρεται σαν «όραμα» της εταιρείας⁴²

Αυτό που προσπαθεί και ελπίζει να πετύχει η επιχείρηση μεσομακροπρόθεσμα αποτελεί τον στόχο ή τους στόχους της. Όμως, ανάλογα με τις διαμορφούμενες συνθήκες το όραμα πιθανόν να δεχθεί τροποποιήσεις ώστε να ανταποκρίνεται περισσότερο στους νέους στόχους της επιχείρησης. Η εταιρεία Amazon.com που ιδρύθηκε το 1995 με αρχικό όραμα να γίνει «η μεγαλύτερη επιχείρηση πωλήσεων βιβλίων μέσω του διαδικτύου», άλλαξε το όραμά της σε «ηλεκτρονικό κατάστημα όπου ο πελάτης μπορεί να αγοράσει τα πάντα» προσαρμόζοντας το στις νέες δυνατότητες του διαδικτύου και στις απαιτήσεις των πελατών της⁴³

Ο Αλέξανδρος είχε το όραμα, να διαδώσει τον Ελληνικό πολιτισμό στους άλλους λαούς. Είχε μαζί του ένα ολόκληρο επιτελείο από σοφούς δασκάλους και άξιους τεχνικούς που θα συνέβαλαν στην πραγματοποίηση του οράματος του (Wilcken, 1976)⁴⁴. Όμως, ήταν σίγουρος ότι το όραμά του, τουλάχιστον στην αρχή της εκστρατείας, δύσκολα θα το υιοθετούσαν και οι στρατιώτες του. Για τον λόγο αυτό, η αρχική ενωτική ιδέα ήταν η εκδίκηση έναντι των Περσών που είχαν καταστρέψει την Ελλάδα και ιδιαίτερα την

⁴² (Thompson κ.ά. 1998).

⁴³ (Johnson κ.ά. 2005)

⁴⁴ (Wilcken, 1976).

πόλη των Αθηνών ⁴⁵Με τον τρόπο αυτό κέρδισε και τη συμμετοχή και την υποστήριξη των άλλων Ελληνικών πόλεων (πλην Λακεδαιμόνιων).

Γνώριζε όμως ότι η εκδίκηση δεν είναι σταθερή πολιτική αξία στην οποία θα μπορούσε να οικοδομήσει την κοσμοκρατορία του (Birt,1960).⁴⁶ Η πολιτική της συμφιλίωσης μεταξύ των Ελληνικών πόλεων, των λαών της Ασίας, της Βαλκανικής χερσονήσου και της Αιγύπτου, ήταν ο ακρογωνιαίος λίθος του οικοδομήματος του (Droysen,1988).

Έτσι, μετά τη μάχη της Ισσού, παρουσίασε στους επιτελείς του και στο στράτευμα το όραμά του για μια ένωση των λαών με ισχυρό συνδετικό κρίκο το ελληνικό πνεύμα, την ελληνική παιδεία, την ελληνική γλώσσα. Μια συμφιλίωση των εθνών με σεβασμό στις παραδόσεις, τις ιδιαιτερότητες και το θρησκευτικό φρόνημα του καθένα.

Μια σύζευξη του περσικού και του ελληνικού πολιτισμού σαν μια ένωση ισοτίμων ⁴⁷Γεγονός αναμφισβήτητο είναι η ίδρυση πολυάριθμων ελληνικών πόλεων (70 κατά τον Πλούταρχο) από την Αίγυπτο ως την Ινδία, που σαν σκοπό είχαν την διάδοση του ελληνικού πνεύματος και φυσικά την ανάπτυξη του εμπορίου και των συγκοινωνιών.

Βέβαια, οι Μακεδόνες βασιλείς – από την εποχή του Αρχέλαου – και φυσικά ο Αλέξανδρος, ήταν μαθητές και οπαδοί της διδασκαλίας των κυνικών φιλοσόφων περί ανθρωπότητας, που την έφερε στη Μακεδονία ο Αντισθένης ο οποίος υποστήριζε ότι ο άνθρωπος είναι άνθρωπος και για τον

⁴⁵ (Gafourof, κ.ά. 1980).

⁴⁶ (Birt,1960).

⁴⁷ (Gafourof κ.ά. 1980).

λόγο αυτό είναι πολίτης όλου του κόσμου και όχι ενός κράτους ⁴⁸Από την άποψη αυτή επηρεάστηκε ο Αλέξανδρος και συνέλαβε την ιδέα της ενοποίησης των λαών και όχι από τον Αριστοτέλη που ήταν τελείως αντίθετος με την ιδέα αυτή, αφού υποστήριζε την περιορισμένη αναγκαιότητα της πόλης – κράτους (Αριστοτέλης Πολιτικά).

Εκείνο που επίσης χρειάζεται η επιχείρηση να γνωρίζει πολύ καλά, είναι οι δυνατότητές της και οι συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται ή πρόκειται να δραστηριοποιηθεί. Η ανάλυση των στοιχείων αυτών είναι γνωστή σαν SWOT analysis (Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats).

Τα πρώτα δύο στοιχεία αφορούν την εσωτερική ανάλυση μιας εταιρείας που εντοπίζει τα δυνατά (Strengths) και αδύνατα (Weaknesses) σημεία της έναντι του ανταγωνισμού. Τα σημεία που εξετάζονται συνήθως είναι η κεφαλαιακή της ευρωστία, ο βαθμός της τεχνολογικής της ανάπτυξης, η εμπειρία της, τα πάγια της, η φήμη της στην αγορά και φυσικά η ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού της.

Τα άλλα δύο στοιχεία αφορούν την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης κατά την οποία οι managers προσπαθούν να εντοπίσουν τις ευκαιρίες (Opportunities) που υπάρχουν αλλά και τις απειλές (Threats) που ελλοχεύουν. Οι ευκαιρίες μπορεί να είναι νέες αγορές, εργατικό δυναμικό χαμηλού κόστους ή αυξημένων δεξιοτήτων, επενδυτικοί νόμοι, φορολογικές ρυθμίσεις, κλπ. Απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος πιθανόν να είναι, η έλλειψη εργατικού δυναμικού, ο ισχυρός ανταγωνισμός,

⁴⁸ (Birt, 1960).

οι νόμοι του κράτους που περιορίζουν την επέκταση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, οι πιθανές αλλαγές στο φορολογικό σύστημα, κλπ.

Η ανάλυση των παραπάνω δίνει την δυνατότητα στους managers να αναπτύξουν εναλλακτικές στρατηγικές. Όμως, αυτό προϋποθέτει δημιουργική σκέψη και καινοτόμες ιδέες ώστε να βρεθούν μπροστά από τον ανταγωνισμό, που είναι σίγουρο ότι εφαρμόζει τις ίδιες τεχνικές ανάλυσης. Η πλέον κατάλληλη στρατηγική είναι αυτή που αναδεικνύει τα δυνατά σημεία της επιχείρησης, περιορίζει ή διορθώνει τα αδύνατα σημεία, εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες και εξουδετερώνει τις απειλές.

Ο Αλέξανδρος γνώριζε ότι ένα από τα δυνατά σημεία του στρατεύματός του ήταν η ομοιογένεια (ο κεντρικός πυρήνας αποτελείτο από Μακεδόνες) και η πίστη των συνεργατών του στο κοινό όραμα. Παρά την αριθμητική υπεροχή του αντιπάλου, υπολόγισε ότι οι διαφορετικές φυλές που συνέθεταν τον στρατό του Δαρείου, θα ήταν δύσκολο να είχαν ισχυρό συνδετικό κρίκο, πλην ίσως την αμοιβή τους (μισθοφορικά στρατεύματα).

Στο υπέρτερο αριθμητικά ναυτικό των Περσών (400 πλοία) αλλά και ποιοτικά (έμπειροι και ικανοί ναυτικοί Φοίνικες και Κύπριοι) είχε να αντιπαρατάξει μόλις 180 πλοία με πληρώματα από διάφορες ελληνικές πόλεις συμμάχους ⁴⁹Λαμβάνοντας υπόψη και αυτή την αδυναμία, η στρατηγική του ήταν να καταλάβει πρώτα τις ναυτικές βάσεις (Έφεσος, Μίλητος, Αλικαρνασσός κλπ) στα παράλια της Ιωνίας (Μ. Ασίας) ώστε να περιορίσει τον ανεφοδιασμό των περσικών πλοίων. Μία από τις απειλές

⁴⁹ (Wilcken, 1976).

που είχε να αντιμετωπίσει ήταν ότι ο περσικός στόλος θα μπορούσε ανά πάσα στιγμή να μεταφέρει τον πόλεμο στην ηπειρωτική Ελλάδα που δεν είχε ισχυρές στρατιωτικές δυνάμεις και παράλληλα να αποκόψει κάθε δίοδο επιστροφής του Αλέξανδρου αποκλείοντας τα στενά του Ελλήσποντου.

Ήξερε επίσης ότι οι συνεχείς πόλεμοι είχαν στερέψει τα ταμεία του βασιλείου του (έλλειψη κεφαλαίων – αδύνατο σημείο). Οι πόλεμοι του πατέρα του με τις διάφορες ελληνικές πόλεις – μέχρι να αποδεχθούν αυτές την ηγεμονία του – είχαν στερήσει τις παραγωγικές μονάδες από εργατικό δυναμικό. Όμως η πίστη του στην επιτυχία του εγχειρήματος του, του έδωσε την πεποίθηση ότι τα σωρευμένα πλούτη των Περσών σατραπών θα του παρείχαν την κεφαλαιακή υποστήριξη που χρειαζόταν για την ολοκλήρωση του έργου του.

Η στρατηγική πρώτα σχεδιάζεται και μετά υλοποιείται. Έμφαση δίνεται στη λογική της σωστής στρατηγικής και στο να πείσουμε τους εργαζόμενους για την ορθότητα της λογικής αυτής. Ο σχεδιασμός των δομών και των συστημάτων ελέγχου αναπτύσσονται με βάση την στρατηγική που έχει επιλεγεί και αποτελούν τα εργαλεία των απαραίτητων αλλαγών ⁵⁰Ιδιαίτερα σημαντικό είναι η εξεύρεση των απαραίτητων πόρων, η συγκέντρωση, η ανάλυση και η επεξεργασία των πληροφοριών και η επιλογή του σωστού χρόνου για τις διάφορες αλλαγές.

Το στρατηγικό σχέδιο του Αλέξανδρου, σχεδιασμένο στην ουσιαστική λεπτομέρεια του, προέβλεπε μια πολύμηνη προετοιμασία όχι μόνο των στρατιωτικών δυνάμεων, αλλά και των υποστηρικτικών (τρόφιμα, μονάδες

⁵⁰ (Johnson κ.ά. 2005).

περίθαλψης τραυματιών, αγγελιοφόρους κλπ). Γνωρίζοντας το σημαντικό ρόλο που διαδραματίζουν στην λήψη αποφάσεων οι σωστές και έγκαιρες πληροφορίες, είχε αναπτύξει ένα δίκτυο πληροφοριοδοτών που του έστελναν σημαντικότερες πληροφορίες όχι μόνο για την αριθμητική δύναμη του αντιπάλου αλλά και για την μορφολογία του εδάφους, πού υπάρχουν πηγές τροφοδοσίας νερού και αγαθών, ποιες είναι οι διαθέσεις των κατοίκων της άλλης χώρας απέναντι στην υπάρχουσα εξουσία κλπ.⁵¹ Η επιμελής προετοιμασία, η προσεκτική αναγνώριση των συνθηκών, η αποφασιστική επίθεση την κατάλληλη στιγμή, η αναβολή μιας αμφίροπης αναμέτρησης με στόχο την τελική νίκη αργότερα, χαρακτήριζαν την στρατιωτική και διοικητική ιδιοφυΐα του Μακεδόνα στρατηλάτη.

⁵¹ (Engels, 1978).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο Ο ΞΕΝΟΦΩΝ ΚΑΙ Η ΤΕΧΝΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Η διοίκηση είναι, χωρίς αμφιβολία, μια από τις πιο σημαντικές ανθρώπινες δραστηριότητες. Η εφαρμογή διοικητικών μεθόδων άρχισε από τότε που γεννήθηκε ο άνθρωπος. Στα κείμενα του Ξενοφώντα, γραμμένα γύρω στο 400 π.χ., βρίσκουμε για πρώτη φορά την επιστημονική θεμελίωση της Διοίκησης. Συγκεκριμένα στον Οικονομικό, ο Ξενοφών, που άνετα μπορεί να θεωρηθεί ως ο αρχαίος θεμελιωτής της σύγχρονης διοίκησης, μας παρουσιάζει τις αρχές της Διοίκησης με κύρια έμφαση και εφαρμογή στη διοίκηση των ιδιωτικών επιχειρήσεων. Από την άλλη μεριά στον Περί Προσόδων, ο Ξενοφών μας ξεναγεί στο χώρο της δημόσιας διοίκησης.

Τέλος, στα Απομνημονεύματα του, κύρια μεταφέροντας διαλόγους με τον δάσκαλό του, Σωκράτη, ο συγγραφέας μυεί τον αναγνώστη στις πτυχές της διοικητικής ηθικής. Οι παραπάνω διαπιστώσεις καταγράφονται με σαφήνεια

στο βιβλίο του Καθηγητή Αντώνη Κονταράτου : Ξενοφών, ο Αρχαίος Θεμελιωτής της Σύγχρονης Διοίκησης⁵².

Πραγματικά θαυμάζει κανείς το πνεύμα που διατυπώνει τη φράση: [ο]οικονομία είναι το όνομα μιας επιστήμης, όπως του γιατρού, του σιδηρουργού ή του ξυλουργού. Όπως μπορούμε να περιγράψουμε το αντικείμενο αυτών των επιστημών, μπορούμε να περιγράψουμε και το αντικείμενο της οικονομίας ⁵³Αντικαθιστώντας τον όρο οικονομία με αυτόν της διοίκησης καταλήγουμε στο σύγχρονο ορισμό της διοίκησης, δηλαδή:

Διοίκηση είναι η συστηματοποίηση της συλλογικής προσπάθειας μέσω της οποίας στοχεύουμε στην ικανοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί.

1. Συστηματοποίηση της προσπάθειας – πράγμα που υποδηλώνει ότι έχουμε τη δυνατότητα χρήσης τεχνικών συστηματοποίησης. Τεχνικών που είναι γενικές, δηλαδή διέπονται από αρχές που είναι εφαρμόσιμες σε ένα ευρύ φάσμα προσπαθειών (δηλαδή εργασιών). Αργότερα στο βιβλίο θα εξετάσουμε τις τεχνικές αυτές στα πλαίσια των διοικητικών διαδικασιών του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου.
2. Συλλογική προσπάθεια – πράγματι στη διοίκηση αυτό που κύρια ενδιαφέρει είναι το συλλογικό έργο και όχι τόσο το έργο ή η εργασία σε ατομική κλίμακα. Στη διοίκηση συνδυάζουμε άνθρωπο και μηχανή σε μία ενότητα σκοπού και δράσης.

⁵² Αθήνα: Εκδόσεις Μορφωτικού Ιδρύματος της Εθνικής Τραπέζης, 1996.

⁵³ (Κονταράτου, op. cit. σελ.15).

3. Ικανοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί – κάθε συλλογική (αλλά και ατομική προσπάθεια) οφείλει ενσυνείδητα να υπαγορεύεται από στόχους. Όσο πιο ξεκάθαροι είναι οι στόχοι τόσο πιο εύκολο είναι να προγραμματισθούν οι επιμέρους ενέργειες και αξιολογηθεί το τελικό αποτέλεσμα. Αναφέρω τον όρο ικανοποίηση και όχι βελτιστοποίηση διότι το τελευταίο απαιτεί, με την αυστηρή έννοια του όρου, μαθηματική ακρίβεια, η οποία δεν είναι δυνατή σε ένα ευρύ φάσμα ενεργειών στις οποίες οι παράμετροι είναι ήμι -γνωστές και τις περισσότερες, αν όχι όλες, τις φορές μη άμεσα ποσοτικοποιήσιμες.

Η διοίκηση αποτελεί την πλέον ευρέως διαδεδομένη ανθρώπινη εκδήλωση. Διοικούμε και διοικούμε θα συνεχώς, ασχέτως αποτελεσματικότητας.

Διοίκηση είναι ο τρόπος συστηματοποίησης της εργασίας που χρησιμοποιεί μια ομάδα ανθρώπων για να βελτιστοποιήσει ή να βελτιώσει το αποτέλεσμα της προσπάθειας που κάνει επιδιώκοντας κάποιο συγκεκριμένο σκοπό. Αναλύει το συγκριτικό αποτέλεσμα που προκύπτει από εναλλακτικές χρήσεις των συντελεστών παραγωγής, επιλέγει τις προσφορότερες λύσεις για εφαρμογή, βελτιστοποιεί (ή βελτιώνει την κατανομή των διαθεσίμων πόρων σε παράλληλες προσπάθειες, επιβάλλει οργανωτικά σχήμα που μεγιστοποιούν την παραγωγικότητα της εργασίας και γενικά μεθοδεύει την επιτυχία κάθε συλλογικού έργου που τελεί κάτω από περιορισμούς κόστους εκτέλεσης και χρόνου περάτωσης.

Διοίκηση είναι η διαδικασία βελτιστοποίησης ή βελτίωσης της επιλογής και πραγματοποίησης των στόχων μέσα από ένα πολυεπίπεδο ιεραρχικά

διαταγμένο σύστημα επικοινωνίας που καθορίζει τις δραστηριότητες των εργαζομένων. Οι έννοιες που στηρίζουν τον ορισμό της διοίκησης είναι :

- (1) Ο τρόπος συστηματοποίησης της εργασίας, και
- (2) Η επιδιωκόμενη βελτιστοποίηση (ή βελτίωση) του αναμενόμενου αποτελέσματος.

Υπάρχουν πολλοί τρόποι συστηματοποίησης της εργασίας, αλλά όλοι δεν είναι σωστοί. Ακόμη οι επιλέξιμοι τρόποι δεν είναι συνάρτηση της συγκεκριμένης προσπάθειας αλλά διέπονται από ορισμένους γενικούς κανόνες. Αυτό σημαίνει ότι, η διοίκηση σαν μεθοδολογία που κατευθύνει τις ενέργειες μια αεροπορικής εταιρείας δε διαφέρει από αυτή που κατευθύνει τις ενέργειες ενός ερευνητικού προγράμματος για την καταπολέμηση του καρκίνου. Η συστηματοποίηση των ενεργειών περιλαμβάνει τις εξής συγκεκριμένες διαδικασίες:

- (1) Τον καθορισμό του επιδιωκόμενου σκοπού (ΤΙ, ΓΙΑΤΙ).
- (2) Την χάραξη σχεδίου δράσης για την πραγματοποίηση του σκοπού (ΠΩΣ, ΠΟΥ, ΠΟΤΕ, ΠΟΣΟ, ΠΟΙΟΣ).
- (3) Την εκτέλεση του σχεδίου
- (4) Την αξιολόγηση της εκτέλεσης του σχεδίου.
- (5) Την επιβολή διορθωτικών μέτρων σε περίπτωση που τα πραγματικά αποτελέσματα αποκλίνουν από τις προδιαγραφές.

Όσον αφορά το αποτέλεσμα μια ανάλογη προσέγγιση του θέματος επιτυγχάνεται μέσω της θεώρησης του γενικού μοντέλου του μαθηματικού

προγραμματισμού (χωρίς αυτό να σημαίνει ότι μπορούμε να διοικούμε χρησιμοποιώντας μαθηματικό προγραμματισμό).

max (λειτουργία συστήματος)

υπό τους περιορισμούς:

συντελεστές παραγωγής \leq δεδομένο ποσό

ή εναλλακτικά το δυϊκό του πρόβλημα:

min (χρήση συντελεστών παραγωγής)

υπό τους περιορισμούς:

λειτουργία συστήματος \geq επιθυμητό όριο

Στη διοίκηση άλλοτε στοχεύουμε στη μεγιστοποίηση και άλλοτε στην ελαχιστοποίηση. Όμως βλέπουμε τους όρους αυτούς αναζητώντας περισσότερο τις εννοιολογικές παρά τις αυστηρά μαθηματικές τους διαστάσεις. Αυτό διότι αφενός δεν είμαστε σε θέση να ποσοτικοποιούμε πάντα και αφετέρου διότι υπάρχει μία κρίσιμη διάσταση χρόνου που διέπει κάθε διοικητική ενέργεια η οποία με την σειρά της θίγει το κρίσιμο θέμα της ευστάθειας του συστήματος στο οποίο απευθύνεται η κάθε διοικητική δράση.

Ο όρος ευστάθεια αναφέρεται στο πλέγμα των λειτουργικών χαρακτηριστικών που η κάθε δομή είναι ικανή να παράγει. Με άλλα λόγια θέλουμε να τονίσουμε ότι η αντιστοιχία μεταξύ δομής και λειτουργίας δεν είναι μοναδική. Καλύτερα όμως ας εξετάσουμε το θέμα δίνοντας ένα παράδειγμα.

Η εγκατάσταση και λειτουργία της εταιρίας επηρεάζει και άλλες δραστηριότητες – βλέπε Εικόνα 1.

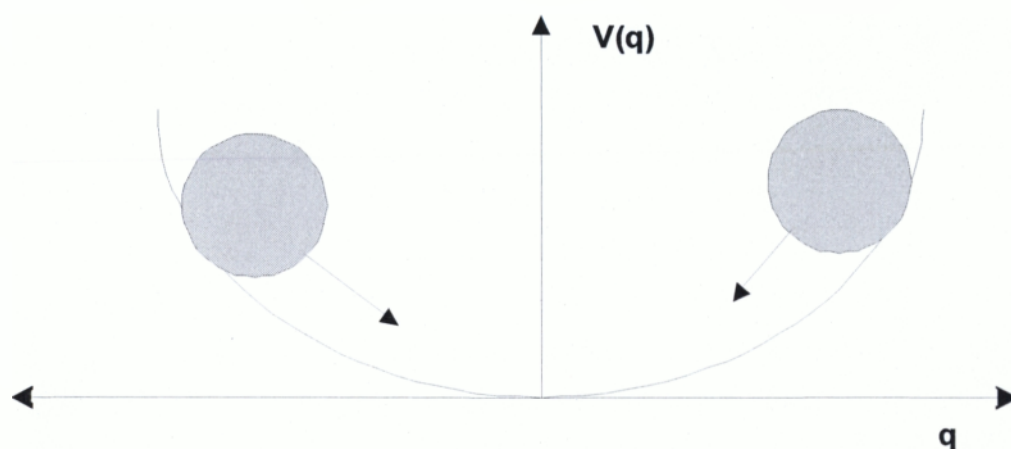
Το σχήμα στην Εικόνα 1 αντικατοπτρίζει αυτό που λένε οι Κινέζοι, ότι δηλαδή μία εικόνα αξίζει όσο χίλιες λέξεις. Από την άλλη μεριά μας δίνει τη δυνατότητα να εξετάσουμε το πλέγμα των δομικών και λειτουργικών χαρακτηριστικών αφενός αλλά και την ευστάθεια και πολυπλοκότητα του συστήματος αφετέρου. Κάθε οντότητα αναπτύσσει στόχους.

Οι στόχοι αυτοί μπορεί να είναι βραχυπρόθεσμοι, ή μεσοπρόθεσμοι, ή και μακροπρόθεσμοι – η διαφοροποίηση των στόχων αφορά τον χρονικό τους ορίζοντα, την χρονική τους εμβέλεια αν θέλετε. Μετά όμως από την, κατά κάποιο τρόπο, χρονική διάσταση του θέματος έχουμε και την δυναμική σχέση που δημιουργείται μεταξύ των στόχων. Είναι με άλλα λόγια ανταγωνιστικοί μεταξύ τους ή συνεργατικοί ; Ότι και να είναι η εξέλιξή τους επηρεάζει τη συνολική ευστάθεια του συστήματος.

Εικόνα 1: Έμμεσες κοινωνικές, οικονομικές, περιβαλλοντικές και πολιτιστικές επιπτώσεις από την μεταλλευτική δραστηριότητα.

Κάτω από μία θεώρηση του συστήματος η συμπεριφορά του ταλαντωτή όσον αφορά μεταξύ του χώρου κίνησης και του αναπτυσσόμενου πεδίου

περιγράφεται στο σχήμα της Εικόνας 2. Είναι προφανές ότι έχουμε ένα σημείο ευστάθειας, αυτό όπου ισχύει $q = 0$. Με άλλα λόγια όσο και να ξεφύγει το σύστημα από το $q = 0$ θα γυρίσει και πάλι εκεί. Αυτό είναι πολύ σημαντικό αφού μας δίνει τη δυνατότητα να γνωρίσουμε τα όρια κίνησης του συστήματος.



Εικόνα 2: Ο γραμμικός ταλαντωτής με ένα σημείο ευστάθειας.

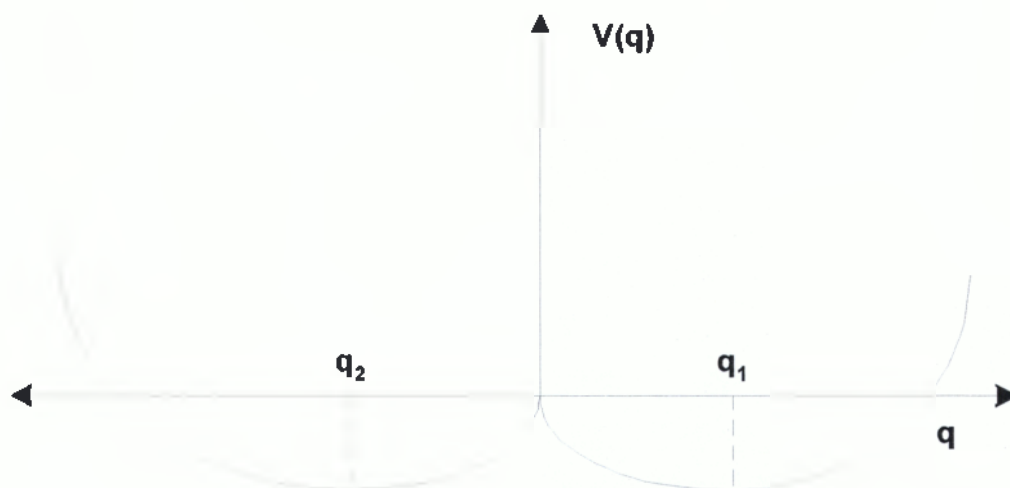
Μία αλλαγή όμως στο χώρο κίνησης του ταλαντωτή⁵⁴ είναι δυνατόν να αλλάξει το χώρο ευστάθειας του συστήματος έτσι ώστε αντί μίας και μοναδικής θέσης ευστάθειας να έχουμε τρεις εκ των οποίων η μία να είναι μεταβατική – βλέπε Εικόνα 3. Κάτω από τις διαφορετικές συνθήκες δεν είναι δεδομένο το πού θα καταλήξει το σύστημα όταν απομακρυνθεί από τη θέση ευστάθειας του. Η νέα κατάσταση των πραγμάτων δημιουργεί δύο πιθανές θέσεις ευστάθειας του συστήματος, τις q_1 και q_2 αλλά και μία περιστασιακά

⁵⁴ Αποφεύγω τη μαθηματική περιγραφή των διαφορικών εξισώσεων διότι ξεφεύγουν από το πλαίσιο του παρόντος κειμένου. Ο αναγνώστης που επιθυμεί να κοιτάξει το θέμα περισσότερο μπορεί να απευθυνθεί σε οποιοδήποτε βιβλίο δυναμικών συστημάτων. Ενδεικτικά αναφέρω το βιβλίο του Luenberger: Dynamic Systems.

ευσταθή (ή με την αυστηρή έννοια του θέματος, ασταθή) και μάλιστα αυτή που προηγούμενα ήταν η μοναδική θέση ευστάθειας ($q = 0$). Μύλος το θέμα δηλαδή.

Με άλλα λόγια κάθε διοικητική ενέργεια δημιουργεί προϋποθέσεις μεταβολής των σχέσεων ευστάθειας του συστήματος. Για το λόγο αυτό χρειάζεται πλεόνασμα προσοχής.

Και σαν να μην έφταναν όλα αυτά έχουμε και το θέμα του ανταγωνισμού. Εκεί το πράγμα είναι λίγο πολύ σαφές. Εννοώ περισσότερο τον κρυμμένο (ή σε υπολανθάνουσα εμφάνιση) ανταγωνισμό. Αυτό που μας οδηγεί σε συνθήκες που θυμίζουν το παίγνιο του φυλακισμένου.



Εικόνα 3: Εναλλακτικές θέσεις ευστάθειας.

Πρόκειται για ένα καλό παράδειγμα στο οποίο χάνουν όλοι. Με λίγα λόγια έχει ως εξής: Δύο ύποπτοι ανακρίνονται από την αστυνομία σχετικά με κάποιο έγκλημα. Η ανάκριση γίνεται ταυτόχρονα και σε ξεχωριστό για τον καθένα χώρο. Η κατάσταση δε είναι έτσι ώστε η αστυνομία δεν έχει την

δυνατότητα να εξακριβώσει ποιος διέπραξε το έγκλημα πλην της μαρτυρίας του κάθε υπόπτου. Για το λόγο αυτό προσπαθεί να τους δελεάσει προσφέροντας τους κάποια ανταμοιβή για να ομολογήσουν. Παραστατικά το θέμα περιγράφεται στην Εικόνα 4.

		A	
		OXI	NAI
B	OXI	1, 1	-2, -2
	NAI	-2, 2	-1, -1

Εικόνα 4: Γραφική αναπαράσταση του Παίγνιου του Φυλακισμένου.

Υπάρχουν δύο παίκτες, ο A και ο B. Ο κάθε παίκτης έχει την δυνατότητα να υιοθετήσει μία εκ των δύο στρατηγικών NAI ή OXI. NAI σημαίνει ότι δέχεται το αντάλλαγμα της αστυνομίας και καταδίδει τον άλλο ύποπτο. OXI σημαίνει ότι αρνείται τα πάντα. Υιοθετώντας, ας πούμε ο A την πρόταση της αστυνομίας κερδίζει 2 αλλά υποχρεώνει τον B σε χάσιμο ίσο με -2. Όμοια το ίδιο συμβαίνει και με τον B, αν καταδώσει τον A τότε αυτός κερδίζει 2 και προξενεί στον A απώλεια ίση με -2. Αν τώρα υιοθετήσουν και οι δύο την πρόταση της αστυνομίας τότε και οι δύο χάνουν από -1 (αυτό γιατί παραδέχονται ότι είναι ένοχοι – απλά μοιράζονται κατά κάποιο τρόπο την

χασούρα. Προφανώς το καλύτερο αποτέλεσμα και για τους δύο είναι να υιοθετήσουν στρατηγική μη κατάδοσης του άλλου. Τότε και οι δύο είναι ελεύθεροι, δηλαδή στη λογική των αριθμών κερδίζουν από 1 ο καθένας. Δείτε όμως πόσο εύκολο είναι να την << πατήσουν >> και οι δύο!! Μήπως θα πρεπε να είμαστε σίγουροι ότι οι διοικητικές αποφάσεις που παίρνουμε δεν μας οδηγούν σε αμοιβαία απώλεια ;

6.1 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΑΞΙΕΣ

Κάθε διοικητική απόφαση οφείλει να ικανοποιεί τρεις προϋποθέσεις:

1. Να είναι νόμιμη
2. Να είναι ηθική
3. Να είναι δίκαιη

Αποφεύγω να θέσω και ένα τέταρτο περιορισμό, να είναι η απόφαση βέλτιστη δηλαδή. Το κάνω ενσυνείδητα γνωρίζοντας ότι στο διοικητικό περιβάλλον η βελτιστοποίηση δεν είναι πάντα εφικτή. Προτιμώ να θέσω τους περιορισμούς κάτι που εξάλλου είναι και το σημαντικότερο όταν σκέπτεται και αποφασίζει κανείς διοικητικά.

Η διοίκηση συνδυάζει Επιστήμη και Τέχνη. Ως επιστήμη στηρίζεται σε ποσοτικές μεθόδους (επιχειρησιακή έρευνα, τεχνολογική οικονομική, θεωρία αποφάσεων, προσομοίωση κ.λ.π.), μεθόδους επεξεργασίας πληροφοριών (δομές δεδομένων, συστήματα στήριξης αποφάσεων, κ.λ.π.), κανόνες οργάνωσης (δομή εξουσίας, ροή εργασίας, κ.λ.π.), τεχνολογία της παραγωγής, ψυχολογία, κοινωνιολογία, οικονομική θεωρία κ.λ.π. Ως τέχνη

στηρίζεται στην ικανότητα αντίληψης καταστάσεων, στην ικανότητα ενεργοποίησης του προσωπικού, στην ικανότητα επικοινωνίας, κ.λ.π. Συνοπτικά η διάσταση της επιστήμης περιλαμβάνει όλες τις επιστημονικές μεθόδους που στηρίζουν τη διοίκηση, ενώ η διάσταση της τέχνης περιλαμβάνει τις [διοικητικές] ικανότητες η ανάπτυξη των οποίων αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση όσον αφορά την αποτελεσματική εφαρμογή των διοικητικών μεθόδων.

Το γεγονός ότι η διοίκηση συνδυάζει επιστήμη και τέχνη δίνει την εντύπωση στον πολύ κόσμο ότι το ταλέντο, με τη λανθασμένη αντίληψη της κοινής διαίσθησης και την κοινής λογικής, είναι αρκετό εφόδιο για να υποκαταστήσει κάθε έλλειψη διοικητικής γνώσης και ηγετικής ικανότητας. Εμπειρικά έχει αποδειχθεί ότι ο κοινός νους είναι πολλές φορές παραπλανητικός οδηγός στη διοίκηση και ότι κάθε αμφισβήτηση της αλήθειας αυτής στην πράξη εγκυμονεί κινδύνους.

Είναι αποκαρδιωτικό ότι παρά την καθοριστική της συμβολή στην προσπάθεια για ανάπτυξη, η διοίκηση δεν έχει γίνει ακόμα κτήμα όλης της ανθρωπότητας και ιδίως των αναπτυσσομένων λαών. Αν αναλογισθεί κανείς ότι ολόκληρο το φάσμα σκέψης και δράσης του ανθρώπου χρειάζεται διοικητική στήριξη, η έλλειψη αυτή καταλήγει να έχει τραγικές συνέπειες. Επιτρέπει σε άτομα χωρίς στοιχειώδεις διοικητικές γνώσεις, και το χειρότερο χωρίς καθόλου διοικητικές ικανότητες, να ανεβαίνουν τα σκαλοπάτια της ιεραρχίας και να καταλαμβάνουν θέσεις κλειδιά, τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα με οπωσδήποτε αρνητικά επακόλουθα.

Είναι γενικά αποδεκτό ότι οι καλοί διοικητές (ηγέτες, διοικητικά στελέχη) όπως και οι καλοί αθλητές δημιουργούνται μέσα από τον κατάλληλο συνδυασμό έμφυτων ικανοτήτων (χάρισμα) και εκπαίδευσης. Η αξιολόγηση ενός αθλητή είναι σχετικά εύκολη υπόθεση αφού, στηρίζεται σε σχετικές επιδόσεις και αγωνιστικό παρελθόν. Η διαδικασία αξιολόγησης ενός διοικητικού στελέχους είναι πολυπλοκότερη και προϋποθέτει τον προσδιορισμό των καταλλήλων κριτηρίων καθώς και της σχετικής βαρύτητας του κάθε κριτηρίου.

Στην περίπτωση αυτή τα κριτήρια [πρέπει να] προσανατολίζονται από ένα αποδεκτό σύστημα εργασιακών και κοινωνικών αξιών. Αλλά ας γυρίσουμε στη σύγκριση manager-αθλητή. Κάθε άνθρωπος έρχεται στον κόσμο άμεσα προικισμένος με κάποιες ικανότητες. Δεν έχουν όλοι οι άνθρωποι τη δυνατότητα να γίνουν πρωταθλητές στο στίβο. Αν κάποιος δεν είναι ιδιαίτερα προικισμένος με ορισμένα φυσικά προσόντα δύσκολα θα καταφέρει να τρέξει τα 100 μέτρα σε 9 sec.

Υπάρχουν όμως πολλοί καλοί σπρίντερ που ποτέ δεν κατόρθωσαν να τρέξουν τα 100 μέτρα σε 9 sec. Κάτι ανάλογο ισχύει και με το σύνολο των επιστημόνων. Για να διακριθεί κάποιος ιδιαίτερα (π.χ., νέος Einstein) πέρα από τις γνώσεις που πρέπει να έχει αποκτήσει θα πρέπει συνάμα να είναι προικισμένος με ξεχωριστή ευφυΐα. Όμως υπάρχουν πολλοί έξυπνοι επιστήμονες που ενώ μπορούν και ανταποκρίνονται με επιτυχία και αποτελεσματικότητα στα καθήκοντά τους, ίσως ποτέ δεν θα περάσουν στην ιστορία, δηλαδή να γίνουν «αστέρια» στον τομέα τους.

Πέρα από τα φυσικά του χαρίσματα πρωταθλητής του στίβου γίνεται κάποιος μετά από επίπονη και, ίσως, μακροχρόνια προσπάθεια. Ακόμη και τότε η επιτυχία του δεν είναι δεδομένη. Αντίστοιχα κάποιος μπορεί να αναδειχθεί σε καταξιωμένο διοικητικό στέλεχος (manager) αν τα χαρίσματα με τα οποία είναι προικισμένος από τη φύση (π.χ., ικανότητα επικοινωνίας με τους συνεργάτες του) καλλιεργηθούν κατάλληλα μέσα από ένα σοβαρό συνδυασμό εκπαίδευσης και εμπειρίας. Εκτός όμως από τους διοικητικούς «αστέρες», οι κοινωνικές ανάγκες είναι τεράστιες και ακόλουθα η ύπαρξη κρίσιμης μάζας καλών διοικητικών στελεχών, παράλληλα με την ύπαρξη καλών επιστημόνων, αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη ενός λαού και της ανθρωπότητας γενικότερα.

Το εκπαιδευτικό αυτό κενό έρχεται να καλύψει ο μηχανικός παραγωγής και διοίκησης (ΜΠΔ). Ο ΜΠΔ ξεφεύγει από το πλαίσιο περιεχόμενο του κλασσικού μηχανικού, π.χ. ηλεκτρολόγου μηχανικού (ΗΜ). Ο ρόλος του ΗΜ, όπως και του κάθε ειδικευμένου γύρω από κάποιο ή κάποια συγκεκριμένα συστήματα μηχανικού, είναι ο σχεδιασμός, έλεγχος και εγκατάσταση σε λειτουργία επί μέρους συστημάτων («gadgets»).

Ο ΜΠΔ ασχολείται με την ανάλυση και σύνθεση πολύπλοκων συστημάτων από τα καθαρά τεχνολογικά μέχρι τα καθαρά κοινωνικά καθώς και με αλληλεξαρτήσεις και συνδυασμούς διαφορετικών υπό-συστημάτων. Τα προδιαγράφει, δηλαδή τα σχεδιάζει, τα κατασκευάζει και τα αξιολογεί ώστε να ικανοποιούν συγκεκριμένες ανάγκες λαμβάνοντας υπόψη στοιχεία επιμέρους επιστημών. Χρησιμοποιεί δύο ειδών εργαλεία : (α) στοιχεία (ανθρώπους, μηχανήματα, και υλικά) σαν βασικές μονάδες δόμησης του συστήματος και (β) πληροφορίες σαν οδηγίες σύνθεσης και λειτουργίας του

συστήματος. Αναγκαία προϋπόθεση για την αποτελεσματική ανταπόκριση του ΜΠΔ στο, δύσκολο, αυτό καθήκον είναι η ανάπτυξη της διακλαδικής ικανότητας (interdisciplinary approach) ανάλυσης προβληματικών καταστάσεων και σύνθεσης λύσεων. Η διακλαδική θεώρηση πρέπει να τονίζεται μέσα από το πρόγραμμα σπουδών.

6.2 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Μια χρήσιμη προσέγγιση των καθηκόντων ενός διοικητικού στελέχους επιτυγχάνεται αν θεωρήσει κανείς το διοικητικό έργο σαν διαδικασία. Ο όρος διαδικασία είναι πολύ γενικός. Για παράδειγμα η αριθμητική πρόσθεση είναι μία διαδικασία όπως είναι και ένας μετασχηματισμός Fourier ή η μέθοδος Simplex για τη λύση μοντέλων γραμμικού προγραμματισμού. Ένα άλλο παράδειγμα διαδικασίας είναι η προετοιμασία ενός καφέ. Σε κάθε περίπτωση πρέπει να έχουμε προσδιορίσει όχι μόνο το τι χρειάζεται να γίνει (τι) αλλά και το γιατί πρέπει να γίνει, όπως και το ποιος ή ποια συσκευή θα το κάνει, πότε, κ.λ.π. Επίσης πρέπει να έχουν προσδιορισθεί ένας ή και περισσότεροι στόχοι, οι περιορισμοί, και σχετικοί κανόνες που προσδιορίζουν την λειτουργικότητα της διαδικασίας.

Η διαδικασία της διοίκησης περιλαμβάνει μία σειρά από συγκεκριμένες ενέργειες ή βήματα που έχουν γενική εφαρμοστικότητα και που βοηθούν στην επίτευξη των στόχων μέσα από προκαθορισμένους περιορισμούς χρόνου και κόστους. Με την έννοια αυτή:

Διοίκηση είναι η διαδικασία επιλογής στόχων, η διαδικασία καταμερισμού ανθρωπίνων, τεχνολογικών και φυσικών πόρων στις διάφορες επί μέρους δραστηριότητες που συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων και η διαδικασία συντονισμού της δράσης για τη βελτιστοποίηση της αποδοτικότητας των διαθέσιμων πόρων.

6.3 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ

Από πλευράς αλληλουχίας ενεργειών, η διαδικασία της διοίκησης μπορεί να χωριστεί συμβατικά σε τέσσερις διαφορετικές λειτουργίες:

1. Στον προγραμματισμό (καθορισμό στόχων και σχεδιασμό δράσης). Προγραμματισμός είναι το έργο καθορισμού στόχων και σχεδιασμού της δράσης για την επίτευξη του επιθυμητού (προσδοκώμενου) αποτελέσματος σε συγκεκριμένο χρόνο και με συγκεκριμένο προϋπολογισμό.
2. Στην οργάνωση (διαμόρφωση δομών και κατανομή πόρων). Το αντικείμενο της οργάνωσης είναι ο καθορισμός της δομής (καταμερισμός της εργασίας και καταμερισμός της εξουσίας) και της λειτουργίας της επιχείρησης (ροή εργασίας, ροή πληροφοριών) για τον βέλτιστο συντονισμό της δράσης. Είναι επίσης το έργο επιλογής και διάταξης των αναγκαίων μέσων παραγωγής (ή παροχής υπηρεσιών) και του επιμερισμού των φυσικών, τεχνολογικών, οικονομικών και ανθρωπίνων

πόρων στις επί μέρους δραστηριότητες με στόχο την μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας.

3. Στη διεύθυνση (ανάθεση καθηκόντων, ενεργοποίηση του προσωπικού και συντονισμού εργασιών). Συγκεκριμένα η διεύθυνση περιλαμβάνει:

- Το έργο έναρξης και καθοδήγησης της προσπάθειας,
- Το έργο υποκίνησης του προσωπικού να εκπληρώνει τους στόχους, να μοχθεί για τελειότητα, να εφαρμόζει κανονισμούς και να εκτελεί εντολές,
- Το έργο συντονισμού των ξεχωριστών δραστηριοτήτων που εκτελούν διαφορετικά άτομα και διαφορετικές ομάδες εργατιάς, και
- Το έργο ανάπτυξης των επαγγελματικών ικανοτήτων και της πρωτοβουλίας των υφισταμένων.

Στον έλεγχο (μέτρηση επιτευγμάτων και πηδαλιούχηση των προσπαθειών πάνω στην επιλεγμένη πορεία). "Έλεγχος είναι το έργο της πηδαλιούχησης της προσπάθειας πάνω στην επιλεγμένη πορεία συγκρίνοντας επιτεύγματα με προδιαγραφές, επισημαίνοντας αποκλίσεις και επεμβαίνοντας διορθωτικά στη χρήση και στην κατανομή πόρων.

Η διαδικασία της διοίκησης δεν θα έπρεπε να θεωρηθεί σαν μια γραμμική διεκπεραίωση των παραπάνω λειτουργιών. Ουσιαστικά η κάθε λειτουργία μπορεί να θεωρηθεί σαν σύνθεση όλων των λειτουργιών με άλλα λόγια, υπάρχουν τροχοί μέσα στους τροχούς. Η αποτελεσματική διεκπεραίωση του διοικητικού έργου προϋποθέτει την αποτελεσματική εφαρμογή όλων των

διοικητικών λειτουργιών. Έτσι πραγματικά θεμελιώνεται η διοίκηση σαν διαδικασία, αφού και η αποτελεσματική εφαρμογή της οποιασδήποτε διαδικασίας προϋποθέτει την προηγούμενη διεκπεραίωση όλων των εμπλεκόμενων υπό-διαδικασιών ή λειτουργιών. Αυτό ισχύει και στην διαδικασία επίλυσης του μοντέλου του μαθηματικού προγραμματισμού (π.χ. μέθοδος Simplex).

Με άλλα λόγια δεν είναι δυνατή η αποτελεσματική άσκηση της διοίκησης κάτω από συνθήκες μερικής εφαρμογής κάποιων λειτουργιών. Η διοίκηση δεν είναι μόνο ο προγραμματισμός, ή η οργάνωση, ή ο έλεγχος, ή η διεύθυνση. Είναι όλα μαζί. Η συνθετική αυτή υπόσταση της διαδικασίας της διοίκησης απεικονίζεται στην Εικόνα 5. Έχουμε κύκλο όταν όλα τα τεταρτημόρια είναι μαζί.



Εικόνα 5. : Διοίκηση – πρώτη ενιαία άποψη.

Είναι προφανές ότι για να επιτελέσει κανείς τις διοικητικές λειτουργίες με επιτυχία πρέπει να έχει αναπτύξει βασικές διοικητικές ικανότητες. Οι ικανότητες αυτές χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες:

1. Ικανότητα αντίληψης καταστάσεων ή προβλημάτων. Είναι η ικανότητα πρόβλεψης προβλημάτων ή αποκλίσεων βασισμένη στην κατανόηση του τρόπου που πρέπει να λειτουργεί η επιχείρηση, των μηχανισμών που συγκρατούν την τάξη και της ανθρώπινης φύσης που τείνει να αποσυντονίσει τα πράγματα. Επιπρόσθετες διαστάσεις προσδιορισμού της ικανότητας αυτής είναι:

- Η σύλληψη των λεπτομερειών ουσίας μέσα στα πλαίσια της ευρύτερης εικόνας,
- Η δυνατότητα οργάνωσης και αναπαράστασης πληροφοριών,
- Η επισήμανση όλων των παραγόντων ή σχέσεων που διαμορφώνουν την κάθε κατάσταση και η αναγνώριση όλων των δεδομένων ή πληροφοριακών στοιχείων που στηρίζουν την διαδικασία λήψης αποφάσεων, και
- Η ανάλυση του συστήματος επιχείρηση-περιβάλλον στα συστατικά του μέρη, η εξέταση του κάθε μέρους από διακλαδική σκοπιά και η διερεύνηση των αλληλεξαρτήσεων ανάμεσα στα διάφορα μέρη του συστήματος καθώς επίσης και ανάμεσα στο κάθε μέρος του όλου συστήματος.

Η ικανότητα αντίληψης εξαρτάται αποκλειστικά από το διακλαδικό τρόπο σκέψης σχετικά με τη θεώρηση της επιχείρησης, του εξωτερικού περιβάλλοντος και των σχέσεων μεταξύ επιχείρησης και περιβάλλοντος σαν σύστημα. Σαν ικανότητα στηρίζεται στη συστηματική θεώρηση και τον συστηματικό τρόπο σκέψης (systems approach). Η ικανότητα αυτή είναι

περισσότερο απαραίτητη στα κορυφαία διοικητικά επίπεδα όπου γίνεται και η χάραξη της επιχειρηματικής στρατηγικής.

2. Ικανότητα επιλογής του τρόπου δράσης. Οι διαστάσεις της ικανότητας αυτής είναι:

- Η εξασφάλιση μιας αξιόπιστης πληροφοριακής βάσης για τη στήριξη της προσπάθειας λήψης ορθολογιστικών (rational) αποφάσεων,
- Ο χειρισμός ποσοτικών και ποιοτικών μεθόδων στα πλαίσια της συγκριτικής αξιολόγησης εναλλακτικών λύσεων,
- Η εφαρμογή των κατάλληλων μεθοδολογιών πρόβλεψης, και
- Η εκτέλεση τυποποιημένων διοικητικών πράξεων.

Στα κατώτερα διοικητικά επίπεδα περισσότερο απαραίτητη είναι η ικανότητα επιλογής του τρόπου δράσης όσον αφορά:

- Διοικητική εργασία που σχετίζεται με την εφαρμογή της επιχειρηματικής στρατηγικής, και
- Τεχνική εργασία που σχετίζεται με το επιτελούμενο έργο.

Αντίθετα στα ανώτερα διοικητικά επίπεδα περισσότερο απαραίτητη είναι η ικανότητα επιλογής του τρόπου δράσης που σχετίζεται με τη διαμόρφωση της επιχειρηματικής στρατηγικής.

3. Ικανότητα επικοινωνίας με το προσωπικό. Οι διαστάσεις της ικανότητας αυτής είναι:

- Η διαμόρφωση διαπροσωπικών σχέσεων που αναπτύσσουν κλίμα εθελοντικής συνεργασίας των εργαζομένων,
- Η ανάπτυξη ενός εργασιακού κλίματος που δημιουργεί υψηλό φρόνημα στο προσωπικό, που καλλιεργεί τη συνεργασία, που συσπειρώνει τα μέλη της ομάδας και σπρώχνει το κάθε ξεχωριστό άτομο να αποδίδει περισσότερο,
- Η ενστάλαξη αφοσίωσης στο έργο. Σεβασμού στις διαδικασίες και πίστης στο σύστημα,
- Η ικανοποίηση της εσωτερικής ανάγκης των εργαζομένων για αυτοσεβασμό, πλήρωση και νόημα από τη δουλειά τους μέσω ενός συστήματος εργασιακών αξιών που συνδυάζει τους σκοπούς της επιχείρησης με ανώτερες υπαρξιακές ιδεολογίες
- Ευαισθησία προς τις ανάγκες και τα κίνητρα των εργαζομένων.

Η ικανότητα επικοινωνίας είναι σε μεγαλύτερο βαθμό έμφυτη και σε μικρότερο βαθμό επίκτητη.

Σκοπός της διοίκησης είναι η μείωση (ή εξάλειψη) του κινδύνου (risk) όσον αφορά την επίτευξη των στόχων. Επομένως διοικώντας την εργασία που πρέπει να γίνει και επιδιώκοντας την επίτευξη των στόχων αναζητούμε την τάξη σε μια μελλοντική χρονική στιγμή. Η παρατήρηση αυτή μας βοηθά στο να προσεγγίσουμε τις προαναφερθείσες λειτουργίες της διαδικασίας της διοίκησης από τη σκοπιά της εφαρμοσμένης διαλεκτικής, όπου :

1. η θέση προσδιορίζεται από την κατάσταση στην οποία βρίσκεται το σύστημα που διοικούμε.
2. η αντίθεση υπάρχει στο εξωτερικό αλλά και στο εσωτερικό περιβάλλον του συστήματος. Οι δύο αυτές όψεις του περιβάλλοντος προσδιορίζουν τον χώρο κίνησης του συστήματος, επηρεάζουν δε άμεσα ή έμμεσα αλλαγές στα δομικά συστατικά του συστήματος καθώς και τις σχέσεις μεταξύ των δομικών στοιχείων και στοιχείων του περιβάλλοντος.

Στοχεύουμε δε στην σύνθεση που προσδιορίζεται από, αλλά και συνάμα προσδιορίζει την επιθυμητή μελλοντική κατάσταση του συστήματος και που επιτυγχάνεται μέσα από τον συνδυασμό, ή την ολοκλήρωση (integration) της θέσης (παρούσα κατάσταση) και της αντίθεσης (περιβάλλον). Η ολοκλήρωση, σα διαδικασία εξέλιξης και σύνθεσης, επιτυγχάνεται μέσα από διαδικασίες ανταλλαγής πληροφοριών και συνδιαλλαγής παραγωγικών μέσων και κάτω από συνθήκες συνεργασίας, ή και ανταγωνισμού, ή και σύγκρουσης.

Η σύνθεση αποτελεί το κυριότερο καθήκον του διοικητικού στελέχους. Ο manager πρέπει να συνθέσει (α) την ροή των παραγωγικών μέσων από και προς την επιχείρηση, και (β) να φροντίσει ώστε η χρησιμοποίηση των πόρων να συμβάλλει με αποτελεσματικό τρόπο στην εκπλήρωση των στόχων της επιχείρησης, λαμβάνοντας υπόψη τις εκάστοτε συνθήκες του ένδο - και έξω-επιχειρησιακού περιβάλλοντος (διαθέσιμοι πόροι, τεχνολογία, συνθήκες αγοράς, κ.λ.π.).

Κλείνοντας το παρόν κείμενο συμπληρώνουμε την ενιαία εικόνα της σύνθεσης της διοίκησης αλλά και του διοικητικού έργου συνδυάζοντας λειτουργίες και ικανότητες σε μία ενιαία δομή.

	Ικανότητα αντίληψης πραγματικότητας	Ικανότητα της επιλογής δράσης	Ικανότητα σχεδίου επικοινωνίας
Προγραμματισμός			
Οργάνωση			
Διεύθυνση			
Έλεγχος			

Η παραπάνω σύνθεση σκοπό έχει να τονίσει ότι αν και για κάθε λειτουργία ή ικανότητα υπάρχουν γενικά εφαρμόσιμες έννοιες οφείλουμε να

ανταποκρινόμαστε λαμβάνοντας υπόψη και το συνδυασμό τους. Οδηγό στοιχείο είναι η κάθε λειτουργία. Δηλαδή για να προγραμματίσουμε αποτελεσματικά οφείλουμε να αντιληφθούμε το χώρο κίνησης, να μπορούμε να επιλέγουμε σωστά αλλά και επικοινωνούμε τις προθέσεις, στόχους και σχέδια μας στα υπόλοιπα μέλη της ομάδας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΣΚΕΨΗ ΤΟΥ ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΗ

Μελετώντας την πορεία της Φιλοσοφίας στον Ελληνικό κόσμο, συναντάμε μεγάλες προσωπικότητες που με τη σκέψη και το έργο τους χάραξαν βαθιά την Ιστορία του Πολιτισμού και επέδρασαν στη διαμόρφωσή του χιλιάδες χρόνια μετά την εποχή τους. Ανάμεσα σ' αυτούς συγκαταλέγονται ο Πλάτωνας και ο Αριστοτέλης, δύο πραγματικοί γίγαντες της διάνοησης και του πνεύματος, που συνδέθηκαν στενά μεταξύ τους, δίδαξαν μεγάλες αλήθειες, αναγνωρίστηκαν και τιμήθηκαν από τις μεταγενέστερες γενιές μέχρι και σήμερα για την προσφορά τους.

Στα έργα τους συναντάμε πολλά κοινά σημεία στις απόψεις τους για τη ζωή, τον άνθρωπο, την ηθική, κάτι που άλλωστε είναι φυσικό εφόσον συνδέθηκαν μεταξύ τους ως Δάσκαλος και Μαθητής. Συναντάμε όμως και κάποιες διαφορές στην αντίληψή τους για τον Κόσμο, την πολιτική και τη θέση της γυναίκας στην κοινωνία.

Ο Πλάτωνας γεννήθηκε το 428 πχ. στην Αθήνα. Οι γονείς του κατάγονταν από αριστοκρατική γενιά. Έτσι η μόρφωσή του ήταν προσεγμένη. Από τα νεανικά του χρόνια εκδήλωσε το ενδιαφέρον για την πολιτική και τα όσα συνέβαιναν στην Αθήνα.

Όταν ήταν 20 ετών, γνώρισε το μετέπειτα δάσκαλό του, Σωκράτη, κοντά στον οποίο έμεινε για 8 χρόνια, μέχρι και το θάνατό του. Με τον Σωκράτη ανέπτυξε μία ιδιαίτερη σχέση ως μαθητής του, καθώς η διδασκαλία του επηρέασε με αποφασιστικό τρόπο τη διαμόρφωση του εσωτερικού κόσμου του Πλάτωνα.

Ο Πλάτωνας φρόντισε, μετά το θάνατο του δασκάλου του, να διασώσει και να μεταδώσει τις διδασκαλίες και τη μεγαλειώδη φυσιογνωμία του, γράφοντας τους γνωστούς σωκρατικούς διαλόγους.

Όταν επέστρεψε στην Ελλάδα, μετά από πολλά ταξίδια, ίδρυσε το 387 πχ. στην Αθήνα μία φιλοσοφική Σχολή κοινοβιακού χαρακτήρα, την οποία ονόμασε Ακαδημία προς τιμή του ήρωα Ακάδημου. Εκεί δίδαξε για 40 ολόκληρα χρόνια, ως το θάνατό του, σύμφωνα με τα ιδανικά του και με το σωκρατικό πνεύμα.

Η Ακαδημία αναδείχθηκε στον ελλαδικό χώρο σε έναν καταλυτικό φορέα γνώσης και διαμόρφωσης σημαντικών προσωπικοτήτων της εποχής και ανέδειξε πολλά μεγάλα ονόματα στον τομέα της φιλοσοφίας και επιστήμης. Ένα από αυτά ήταν ο Αριστοτέλης.

Ο Αριστοτέλης γεννήθηκε στα Στάγειρα της Χαλκιδικής το 384 πχ. Ο πατέρας του ήταν φημισμένος γιατρός, γεγονός που πιθανόν επηρέασε το ενδιαφέρον του γιου του για τη βιολογία και τη φυσική.

Στην Ακαδημία του Πλάτωνα μπήκε σε ηλικία 18 ετών και έμεινε σ' αυτήν 19 χρόνια, μέχρι και το θάνατο του δασκάλου του. Ανέπτυξε μαζί του στενή σχέση και σεβασμό προς το πρόσωπό του, αλλά διαφώνησε και διαφοροποιήθηκε σε μεγάλο βαθμό πάνω σε ορισμένες ιδέες και θέσεις του. Γι' αυτό και λέγεται ότι ο Πλάτωνας τον αποκαλούσε "πόλο", δηλαδή πουλάρι που κλωτσάει τη μητέρα του στην κοιλιά μόλις γεννηθεί. Οι διαφωνίες των δύο μεγάλων φιλοσόφων είναι ένα θέμα που αξίζει να μελετήσει κανείς. Ας δούμε όμως πιο συγκεκριμένα τα σημεία στα οποία είχαν διαφορετική θεώρηση.

Το πρώτο κύριο και βασικό σημείο διαφωνίας τους ήταν η αντίληψή τους για τον Κόσμο. Ο Πλάτωνας πίστευε ότι πίσω από τον κόσμο των αισθήσεων και της Ύλης υπήρχε μία άλλη πραγματικότητα, την οποία ονόμαζε “Κόσμο των Ιδεών”.

Σ’ αυτόν τον κόσμο υπάρχουν και βρίσκονται τα καλούπια, οι αιτίες, τα πρότυπα όλων των πραγμάτων και φαινομένων που αντιλαμβανόμαστε μέσω των αισθήσεων γύρω μας. Όλα είναι φτιαγμένα με βάση μία διαχρονική μορφή, που παραμένει αιώνια και σταθερή παρά τις μεταβολές που ο χρόνος επιφέρει στα πάντα. Αυτές οι διαχρονικές μορφές μοιάζουν να είναι τα πρωταρχικά στοιχεία της φύσης, κάτι σαν διανοητικά και αφηρημένα σχήματα που διαμορφώνουν τα φυσικά φαινόμενα και που ο αριθμός τους είναι συγκεκριμένος. Έτσι πίσω από τον άνθρωπο υπάρχει η “ιδέα-άνθρωπος”, πίσω από το άλογο, υπάρχει η “ιδέα-άλογο”, κ.ο.κ.

Ο Αριστοτέλης από τη μεριά του είχε εντελώς αντίθετη άποψη. Γι’ αυτόν ο Πλάτωνας είχε αναποδογυρίσει την πραγματικότητα. Συμφωνούσε στο ότι ο φυσικός κόσμος διέπεται από μεταβλητότητα, παροδικότητα και φθορά. Αλλά οι «ιδέες» του Πλάτωνα γι’ αυτόν δεν είναι οι αρχικές μορφές των πραγμάτων, αλλά είναι ένα κατασκεύασμα της λογικής του ανθρώπου, που δημιουργείται μέσα από την εμπειρία.

Δηλαδή η ιδέα μας για το άλογο σχηματίζεται από τη λογική μας, αφού έχουμε δει και συγκρίνει μέσα στη φύση ένα μεγάλο αριθμό αλόγων και έχουμε καταλήξει σ’ εκείνα τα χαρακτηριστικά που είναι κοινά σε όλα, πέρα από τις διαφορές τους. Αυτό το σύνολο κοινών χαρακτηριστικών είναι

η ιδέα ή «μορφή», όπως την αποκαλούσε ο Αριστοτέλης, η οποία δεν προϋπάρχει σε κάποιον ειδικό κόσμο, αλλά συναντάται μέσα στο καθετί.

Για τον Πλάτωνα η ύψιστη πραγματικότητα βρίσκεται στον Κόσμο των Ιδεών και των Αρχετύπων. Για τον Αριστοτέλη η ύψιστη πραγματικότητα βρίσκεται σ' αυτό που αντιλαμβανόμαστε με τις αισθήσεις μας. Για τον Πλάτωνα όλα όσα βλέπουμε γύρω μας είναι αντανakλάσεις άλλων πραγμάτων, που υπάρχουν στον Κόσμο των Ιδεών-κι επομένως και μέσα στην ψυχή του ανθρώπου. Για τον Αριστοτέλη όσα υπάρχουν μέσα στην ψυχή του ανθρώπου είναι αντανakλάσεις των πραγμάτων και των αντικειμένων του φυσικού κόσμου.

Ένα άλλο σημαντικό σημείο διαφωνίας μεταξύ των δύο φιλοσόφων είναι η θεώρησή τους για το ποιος είναι ο καλύτερος τρόπος (πολίτευμα) διακυβέρνησης ενός κράτους.

Στο έργο του Αριστοτέλη «Πολιτικά» και στο έργο του Πλάτωνα «Πολιτεία» εκφράζονται οι πολιτικές τους θέσεις με αρκετές κοινές, αλλά και διαφορετικές αντιλήψεις. Ο Πλάτωνας μιλάει για την ιδανική Πολιτεία, που είναι ιδανική επειδή κυβερνάται με το πολίτευμα της «αριστοκρατίας», δηλαδή κυβερνάται από ένα σύνολο ανθρώπων που ξεχωρίζουν για τη σοφία, τη γνώση, την αρετή, τη δικαιοσύνη και την ικανότητα διακυβέρνησης των πολιτών.

Ο κάθε πολίτης μέσα σ' αυτήν έχει μία σημαντική θέση, που είναι σύμφωνη με τη φύση, τις ικανότητες και το έργο που έχει αναλάβει να προσφέρει ανάλογα με τις κλίσεις του. Έτσι μπορεί να ανήκει στην τάξη των αρχόντων (κυβερνήτες), στην τάξη των φυλάκων – πολεμιστών

(υπερασπιστές της ασφάλειας της πόλης από επιθέσεις) και στην τάξη των γεωργών, εμπόρων, τεχνιτών (αυτοί που διασφαλίζουν τα μέσα που χρειάζεται η πόλη για να διατηρηθεί ζωντανή και να επιβιώσει). Οι τάξεις αυτές είναι συμβολικές περισσότερο παρά πραγματικές, και δεν σχηματίζονται με βάση κοινωνικό - οικονομικά ή επαγγελματικά κριτήρια. Σχετίζονται με τα τέσσερα στοιχεία της Φύσης (γη, νερό, αέρας, φωτιά), που αντιστοιχούν σε χαρακτηριστικά της ανθρώπινης φύσης.

Οπότε, ο κάθε πολίτης ανήκε σε μία από αυτές τις τάξεις σύμφωνα με τα ιδιαίτερα γνωρίσματά του και ανάλογα με την εκπαίδευση που χρειαζόταν να πάρει, προκειμένου να καλλιεργήσει τον χαρακτήρα, το πνεύμα και γενικά τον εσωτερικό του κόσμο.

Κατά τον Αριστοτέλη, οι πολίτες χωρίζονται με βάση οικονομικά κριτήρια σε τάξεις γεωργών, τεχνιτών και εμπόρων, ενώ κοινωνικά χωρίζονται σε φτωχούς, πλούσιους και μεσαίους. Από τη σχέση που έχουν μεταξύ τους οι φτωχοί και οι πλούσιοι θα διαμορφωθεί η μορφή του πολιτεύματος. Οι φτωχοί συνήθως είναι περισσότεροι από τους πλούσιους. Ανάλογα με το πώς είναι μοιρασμένη η δύναμη και με το πού αυτή συγκεντρώνεται, καθορίζεται και το είδος του πολιτεύματος, που μπορεί να έχει τρεις μορφές: μοναρχία ή βασιλεία (ένας κυβερνά), αριστοκρατία (λίγοι κυβερνούν) ή δημοκρατία (πολλοί κυβερνούν). Για να μην ξεπέσουν και αλλοιωθούν αυτές οι πολιτειακές μορφές σε τυραννία, ολιγαρχία και οχλοκρατία αντίστοιχα, θα πρέπει σκοπός των αρχόμενων να είναι το κοινό καλό και όχι το συμφέρον του ενός ή των λίγων. Η προτίμηση του Αριστοτέλη στρέφεται στη «Μέση Πολιτεία», δηλαδή σ' αυτό που σήμερα κατανοούμε ως δημοκρατικό πολίτευμα, όπου η μεσαία τάξη εξασφαλίζει την

ισορροπία ανάμεσα στους φτωχούς και τους πλούσιους και κρατά το κέντρο βάρους στη μέση στις μεταξύ τους συγκρούσεις.

Καταλήγουμε λοιπόν να μιλάμε για οικονομική επιβίωση, όχι μόνο της εταιρίας, αλλά και ολόκληρου του έθνους. Επιβίωση με βάση το Ποιοτικό Μάνατζμεντ. Οι Ιάπωνες το έχουν αποδείξει εντυπωσιακά.

Ένας λαός κατεστραμμένος και ηττημένος, που στις αρχές της δεκαετίας του 50 δεν είχε τίποτα να «δείξει» εκτός από μερικές θεωρίες «Ποιοτικού Μάνατζμεντ». Ακόμη και αυτές δεν ήταν ιαπωνικές. Ήταν εισαγόμενες από την Αμερική, από ανθρώπους σαν τον E.W. Deming και J. Juran, οι οποίοι δεν εισακούστηκαν στην πατρίδα τους αλλά που αμέσως εισακούστηκαν στην Ιαπωνία, που ανέλαβαν την ποιοτική εκπαίδευση μιας χώρας σε πολύ χειρότερη κατάσταση από τη σημερινή Ελλάδα, και τη βοήθησαν να κερδίσει τον τρίτο παγκόσμιο πόλεμο, τον Οικονομικό, και να αναδειχτεί σε οικονομική υπερδύναμη, σε πρωταγωνιστής μιας αληθινής ποιοτικής κοσμογονίας.

Τι έχει να πει ο Έλληνας Μάνατζερ για το Ιαπωνικό Ποιοτικό θαύμα; Μία συνηθισμένη δήλωση έχει ως εξής: «Οι Έλληνες δεν είναι Ιάπωνες. Ο Έλληνας θέλει καμτσίκι!», (υπονοώντας ίσως ότι το «καμτσίκι» είναι αλληλένδετο με την κουλτούρα του Έλληνα και δεν μπορεί να κάνει χωρίς αυτό).

Βέβαια, αυτός που το λέει αυτό, δεν συλλογίζεται ότι, αν η Ποιότητα ήταν άμεσα εξαρτημένη από την κουλτούρα ενός λαού, πάντα θα ακούγαμε περί του Ιαπωνικού θαύματος, όχι μόνο στα τελευταία είκοσι χρόνια. Και τι

έχει να πει για τους χιλιάδες Έλληνες που πρωτεύουν στο εξωτερικό, εκεί που το «καρτσίκι» δεν χρησιμοποιείται ούτε στα ζώα;

Πώς μπορεί κανείς να αγνοήσει το ανθρώπινο δυναμικό που σώζει ακόμη ο Ελληνισμός, τον έκτακτο δυναμισμό του στο διεθνή στίβο της επιστήμης, της τέχνης, των επιχειρήσεων; Και τι έχει να πει για το (ελληνικό) παρελθόν και για τις αναλαμπές ποιότητας που έχουμε βιώσει; Για τα μνημεία της Ακροπόλεως; η υλοποιημένη καλλιτεχνική σύλληψη της Αρχαίας Ελλάδας, που πέτυχε να συνδυάσει το ήθος, την ομορφιά, το μέγεθος και την ποιότητα σε ένα αρμονικό σύνολο; Μακρινοί απόηχοι μιας εποχής που δεν σβήνει παρά τις προσπάθειες μερικών.

Στην Αρχαία Ελλάδα Είχαμε διδασκάλους της Ποιότητας. Συγκεκριμένα:

1. Η «Μαιευτική μέθοδος» του Σωκράτη (διδασκαλία μέσω κατάλληλων ερωτήσεων, αφελούς ακρόασης και διαλόγου) αποτελεί τη βάση του σύγχρονου «μάνατζμεντ μέσω περιήγησης» (Management by Walking Around M.B.W.A.) του Tom Peters (σύμφωνα με τον Tom Peters ο Μάνατζερ πρέπει να «περιηγείται», να επικοινωνεί με το προσωπικό, και να μη διατάζει, αλλά να ρωτάει, με τέτοιο τρόπο ώστε να πάρει την απάντηση που θέλει - έτσι ο εργαζόμενος διατηρεί την «ιδιοκτησία» της δουλειάς του. Και ο Σωκράτης έπαιρνε την απάντηση που ήθελε μετά από κατάλληλες ερωτήσεις!).

2. Πριν 2400 χρόνια, ο Πλάτων ανησυχούσε για το ότι οι πωλητές πωλούσαν και οι καταναλωτές αγόραζαν προϊόντα χωρίς επαρκή γνώση για το ποιο είναι ωφέλιμο και ποιο βλαβερό. Πίστευε ότι ο κίνδυνος της αγοράς είναι μικρός μόνο όταν έχεις τη συμβουλή ενός «ειδικού». Αν οι σημερινοί

Έλληνες είχαν τις ανησυχίες του Πλάτωνα, η Ποιότητα θα κυριαρχούσε σε όλα τα επίπεδα της οικονομικής και κοινωνικής μας ζωής.

3. Τα λόγια του Αριστοτέλη, «Η Τελειότητα δεν είναι πράξη αλλά συνήθεια», θυμίζουν χαρακτηριστικά τη διδασκαλία του σύγχρονου GURU της Ποιότητας J. JURAN, ο οποίος, είκοσι τέσσερις αιώνες αργότερα, διακηρύσσει την εμπέδωση μιας «Συνήθειας για Ποιότητα» ως τη μόνη διέξοδο από την «κρίση ποιότητας».

4. Ο δε μαθητής του Αριστοτέλη, ο Έλληνας και Μακεδών Μέγας Αλέξανδρος, αποτελεί το καλύτερο παράδειγμα του τέλειου Μάνατζερ, του οποίου την επιρροή και διοικητική ικανότητα νιώθει όλη η ανθρωπότητα ακόμη και σήμερα. Ο Μέγας Αλέξανδρος λοιπόν, ο μαθητής του Αριστοτέλη, ο οποίος ήταν μαθητής του Πλάτωνα, και ο οποίος ήταν μαθητής του Σωκράτη. Μια αλυσίδα από τέσσερις ελληνικές μεγαλοφυΐες της Φιλοσοφίας και της Διοίκησης, που ανάλογό της δεν υπάρχει στην ιστορία του Ανθρώπινου Γένους. Και επειδή δεν υπάρχει ανάλογο, κάποιοι τους δανείζονται, και μετά τους οικειοποιούνται! (Θα μας πουν τον Μέγα Αλέξανδρο και Σκοπιανό στο τέλος!).

5. Θα πει βέβαια κανείς: ποιος ο λόγος να αναπολούμε όλα αυτά που πέρασαν; Και τι άραγε μπορεί να έχει διασωθεί από το μακραίωνα αυτό ήθος μέσα στη σημερινή έσχατη παρακμή;

Και όμως. Οι ορίζοντες του Μέλλοντος δεν μπορούν να ανοίξουν παρά μόνο αν θυμόμαστε το παρελθόν. Μια επίσκεψη στο παρελθόν μας είναι μια βουτιά στον ίδιο μας τον εαυτό. Είναι μια μνήμη που ανακαλείται για να βοηθήσει στις μελλοντικές στοχεύσεις...

Μια άλλη κλασική δήλωση του Μάνατζερ που ψάχνει για δικαιολογίες: «Αυτά όλα (τα περί Ποιοτικής Διοίκησης) είναι Θεωρίες. Εδώ μετράει η Πράξη». Σε τέτοιες δηλώσεις έχει σχολιάσει πολλές φορές ο Deming: «Η Πράξη θα φέρει την Απάντηση, αλλά η Ερώτηση θα έρθει από τη Θεωρία». Ποια, λοιπόν, είναι αυτή η «Θεωρία» που θα σώσει την Ελληνική Βιομηχανία και θα βοηθήσει όσο τίποτα άλλο στην αντιμετώπιση της κρίσης που διέρχεται η Ελλάδα, το «φάρμακο» που θα γιατρέψει την ποιοτική μας ασθένεια, το «εμβόλιο» που θα μας διαφυλάξει από περαιτέρω επιδείνωση, η φιλοσοφία που ανέδειξε ανθρώπους σαν το E.W. DEMING, J. JURAN, P. CROSBY, T. PETERS, K. ISHIKAWA, G. TAGUCHI σε Ποιοτικούς GURUS της ανθρωπότητας;

Έχει να κάνει με μια θεωρία που αντιπροσωπεύει τη δύναμη μιας ιδεολογίας δύσκολης και αδιάφθορης, μιας πλειοψηφίας που δεν της δίδεται εύκολα η ευκαιρία να εκφραστεί για να την εκφράσει. Έχει να κάνει με μια νέα κουλτούρα Διοίκησης, ένα νέο Σύστημα Μάνατζμεντ εμποτισμένο στο ποιοτικό ήθος, με μια αξία ξεχωριστή.

Τι είναι λοιπόν αυτό το Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management - TQM); Η αλήθεια είναι ότι έχουν προταθεί πληθώρα ορισμών για το TQM, μερικοί από αυτούς πολυσέλιδοι, ενώ ένας από αυτούς ορίζει πρώτα κάθε μία από τις τρεις λέξεις ξεχωριστά!

Προτείνουμε κάτι πιο απλό: Το TQM είναι ένα Σύστημα Διοίκησης με καθημερινό Στόχο τη συνεχή βελτίωση προς πλήρη Ικανοποίηση του Πελάτη. Αυτό είναι. Τίποτα περισσότερο, τίποτα λιγότερο. Πολλοί θα έλεγαν ότι ο ορισμός αυτός παραείναι απλοποιημένος, κοινή λογική, τίποτα το

καινούργιο, τελείως προφανές. Αλλά, όπως λέει και ο Tom Peters: «το προφανές δεν μπορεί να είναι τόσο προφανές, αλλιώς περισσότεροι άνθρωποι θα το έκαναν!»

Το λιγότερο προφανές στον ορισμό του TQM είναι η έννοια του «Πελάτη» και η έννοια της «ικανοποίησής» του. Με «Πελάτη» εννοούμε τον εξωτερικό πελάτη - τον καταναλωτή, τον αγοραστή και χρήστη του προϊόντος ή της παρεχόμενης υπηρεσίας - αλλά και τον εσωτερικό πελάτη - τον συνάδελφο, το ανώτερο στέλεχος, τον εργάτη, το μέλος του προσωπικού που, ανά πάσα στιγμή, αποτελεί τον προμηθευτή και συγχρόνως τον πελάτη, δηλαδή τον αποδέκτη της εργασίας κάποιου άλλου. Όλοι αποτελούν κρίκους της ίδιας αλυσίδας. Και μια αλυσίδα είναι τόσο ισχυρή όσο η δύναμη του πιο αδύναμου κρίκου της.

Η έννοια της «πλήρης ικανοποίησης» δεν πρέπει εκληφθεί ως «απλή» ικανοποίηση, αλλά ως «ενθουσιασμός» του πελάτη. Αυτός ο ενθουσιασμός μπορεί να επιτευχθεί εύκολα αρκεί να ικανοποιηθούν οι «λιγότερο προφανείς» ανάγκες του. Και αυτές είναι απλές: Σεβασμός προς τον πελάτη, Ευγένεια στις συνδιαλλαγές μαζί του, Αντίληψη των πραγματικών αναγκών του, Ακρόαση και Φροντίδα των παραπόνων του.

Όσον αφορά τον εσωτερικό πελάτη, οι ανάγκες του πηγαίνουν πολύ μακρύτερα από τις «προφανείς» ανάγκες μίας ικανοποιητικής αμοιβής ή ενός ευχάριστου περιβάλλοντος. Όπως με τον εξωτερικό πελάτη, έτσι και με τον εσωτερικό υπάρχουν και οι «λιγότερο προφανείς» (και οι πιο σημαντικές) ανάγκες του που πρέπει να ικανοποιηθούν.

Έχουν να κάνουν με μερικές λέξεις-κλειδιά. Λέξεις απλές που αποτελούν όμως τα θεμέλια ενός Συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας βασισμένου στον ανθρώπινο παράγοντα (μια μικρή «λεπτομέρεια» που έχει ξεχαστεί σε πολλά συστήματα διοίκησης μέχρι τώρα - και που γι' αυτό και απέτυχαν!). Λέξεις-κλειδιά όπως: Επιμόρφωση, Επικοινωνία, Πρωτοβουλία, Πειραματισμός, Αξιοπιστία Διοίκησης, Ηγεσία.

Πόσο κοστίζουν να τα κάνεις όλα αυτά; Όστε να ενθουσιάσεις τους πελάτες σου, εξωτερικούς και εσωτερικούς; Όστε να επιβιώσεις σε αυτή τη νέα οικονομική εποχή, στην αρένα του παγκοσμιοποιημένου ανταγωνισμού; Βέβαια, το ερώτημα είναι πόσο κοστίζουν να μην τα κάνεις!

Η άριστη Ποιότητα δεν είναι κάτι το ανέφικτο. Το μόνο που χρειάζεται είναι η αναγνώριση της ανάγκης και δύο «μανιακούς» για την προσπάθεια. Βέβαια, ο ένας από τους δύο πρέπει να είναι ο Διευθύνων Σύμβουλος!

Αλλά, είναι αυτό ποτέ δυνατόν να συμβεί;

Υπάρχει όμως το εξής ελπιδοφόρο γεγονός: Οι πιο πρόσφατες ανθρωπολογικές μελέτες έχουν αποδείξει, πέραν πάσης αμφιβολίας, ότι οι ανώτεροι Μάνατζερ είναι και αυτοί άνθρωποι!

Και όπου υπάρχει «άνθρωπος» υπάρχει και «ηγέτης». Και αυτό που χρειάζεται η Ελληνική Βιομηχανία (είτε Δημόσια είτε Ιδιωτική) είναι ΗΓΕΤΕΣ. Συνηθισμένα άτομα με υπερφυσική αποφασιστικότητα. Που θα κάνουν την ποιότητα ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΟΤΗΤΑ.

Που θα βάλουν τον Πελάτη στην κορυφή και την ποιότητα στις φλέβες όλων. Μια ηγεσία που θα παρέχει τις δυνατότητες για επικοινωνία χωρίς τα «διαχωριστικά τείχη» που εμποδίζουν το ομαδικό πνεύμα και τη

συνεργασία. Μια ηγεσία που θα μπορεί να διδάσκει και να διδάσκεται, που να ενθαρρύνει την πρωτοβουλία, που να δείχνει (και να είναι) πραγματικά δεσμευμένη στην ποιότητα και Καινοτομία, και που να λαμβάνει πάντα τις αποφάσεις της βάσει πραγματικών δεδομένων και αμερόληπτων πληροφοριών και όχι βάσει προαισθήσεων, ευσεβών πόθων ή κομματικών παρεμβάσεων. Μια ηγεσία που θα τολμήσει να επωμιστεί την ευθύνη για την πλειοψηφία των υφιστάμενων προβλημάτων και την αρμοδιότητα να τα λύσει.

Και ίσως τότε, και γιατί όχι, η ελληνική ποιότητα να προκαλέσει έκπληξη ως διεθνές όνομα, παρουσία και λόγος.

Βέβαια, η συνήθης έκκληση για «Δέσμευση» της ανώτερης Διοίκησης ή για τη «Συμμετοχή» της στο πρώτο βήμα και στην όλη προσπάθεια, έχει καταντήσει να χρησιμοποιείται ως άλλοθι της δικής μας ποιοτικής ανικανότητας. Συνηθίζουμε λοιπόν έτσι να «πετάμε το μπαλάκι» στους ανώτερους μάνατζερ, αναμένοντας από αυτούς να κάνουν το πρώτο βήμα.

Και εμείς, συνεχίζουμε να κάνουμε αυτό που κάναμε μέχρι τώρα. Και οι ανώτεροι μάνατζερ από την πλευρά τους, μη ξέροντας ποιο είναι πια αυτό το «πρώτο βήμα», και τι είναι αυτό τέλος πάντων που θα δείξει τη «δέσμευση» και τη «συμμετοχή» τους (κανείς δεν τους το λέει σε όλα αυτά τα επαναλαμβανόμενα και κουραστικά συνέδρια που προσκαλούνται να παρακολουθήσουν), συνεχίζουν και αυτοί. να κάνουν αυτό που έκαναν μέχρι τώρα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- **Δούκας Πέτρος Γ** : Οικονομικές θεωρίες , αρχές διοίκησης και αρχαία ελληνική σκέψη : Παγκοσμιοποίηση: Οικονομικές ανισότητες: Μαρξιστική θεωρία: Ο ρόλος του κράτους στην οικονομία, Αρχές διοίκησης, Ηγετικές αρετές, Αξιολόγηση των επιχειρήσεων και χρηματιστήριο.
- **Τσούκας, Χαρίδημος Κ.** Αν ο Αριστοτέλης ήταν διευθύνων σύμβουλος.
- **Κονταράτος, Αντώνης Ν. Ξενοφών.** Αρχαίος θεμελιωτής της σύγχρονης διοίκησης.
- **Κανελλόπουλος Αθανάσιος Π.** Σύγχρονες οικονομικές σκέψεις των αρχαίων Ελλήνων.
- **Hutchinson, Godfrey.** Ο Ξενοφών και η τέχνη της διοίκησης, Πολεμική τακτική και στρατηγική 411 – 362 π.χ.
- **Bose, Partha.** Μέγας Αλέξανδρος η τέχνη της στρατηγικής, Διαχρονικά μαθήματα ηγεσίας του ιδρυτή της μεγαλύτερης αυτοκρατορίας στον κόσμο.
- **Σγουρίτσας Χ.Γ.** Πολίτευμα στη μεγάλη εγκυκλοπαίδεια (Τόμος 20^{ος} Φοίνιξ).
- **Luenberger.** Dynamic Systems.