
Θέμα: Βασικές αρχές management.

Εισηγητής: Σ. Θεοφανίδης, καθηγητής Παντείου Παν/μίου.

Ευχαριστώ κι εγώ, κύριε πρόεδρε, που μου δίνετε την ευκαιρία να πω, ίσως το άλας όλων των ομιλιών που είναι το management. Αλλά γιατί είναι αυτό το άλας όλων των ομιλιών, θα σας το πω πρώτα πρώτα, με ένα ανέκδοτο, γιατί είμαστε κουρασμένοι και θέλω να σας ξεκουράσω. Συνήθως, στα καθήκοντά σας, κύριε πρόεδρε, όταν βλέπετε μερικούς ακροατές, οι οποίοι από μεγάλο ζήλο, σας κοντράρουν, είναι να τους καταπραΰνετε, όχι με την απειλή των κανόνων του παιχνιδιού, που και αυτοί είναι πολύ λογικοί, αλλά με ένα ωραίο ανέκδοτο. Θα κάνω λίγο αυτόν το ρόλο, παρουσιάζοντας ένα ανέκδοτο, από το δικό μου θέμα. Πεθαίνει ο Αϊνστάιν και φυσικά πηγαίνει στον παράδεισο. Τον υποδέχεται ο Άγιος Πέτρος, με έναν ωραίο λόγο και του αναγγέλλει ότι του διαθέτει τρεις αγγέλους για να συζητά μαζί τους διάφορα θέματα. Ο Αϊνστάιν με πολλή χαρά δέχεται την προσφορά των τριών αγγέλων και αμέσως αρχίζει το interview με τον πρώτο άγγελο και του λέει: τι δείκτη πνευματικής ικανότητας έχεις; Αυτό το I.Q. Όπως θα ξέρετε ο μέσος καλός όρος για ένα δείκτη πνευματικής ικανότητας είναι περίπου οι 100 μονάδες. Ο άγγελος λέει, ο δείκτης μου αυτός, είναι 180 μονάδες. Α, πολύ ωραία, λέει. Με σένα θα συζητάω τα τεχνικά θέματα. Συνεχίζει με το δεύτερο άγγελο που είχε λίγο μεγαλύτερο I.Q. και τελειώνοντας, ρωτά τον τρίτο που είχε I.Q. 580. Οπότε, έκπληκτος λέει: με σένα θα κουβεντιάσουμε θέματα του management, γιατί είναι πάρα πολύ δύσκολα και δεν τα καταλαβαίνω.

Για να δούμε, λοιπόν, τι είναι αυτό το management, το οποίο πολλοί δεν καταλαβαίνουν και όμως είναι ένα από τα πιο χρήσιμα πράγματα στον κόσμο. Συνήθως, το δυσκολότερο πρόβλημα, γιατί το management δεν είναι μια θεωρία, μια φιλοσοφία μόνον, αλλά είναι μια τεχνική, μια σκέψη, μια δράση, μια αποτελεσματική επέμβαση στη ζωή μας, για να λύνει προβλήματα. Επαναλαμβάνω, για να λύνει προβλήματα. Αν με ρωτούσατε ως οικονομολόγο, ποιο είναι το πιο σημαντικό πρόβλημα, νομίζω, ακόμα και αν δεν είστε οικονομολόγοι, θα συμφωνούσατε ότι το μεγαλύτερο πρόβλημα είναι το οικονομικό πρόβλημα. Και τα μεγαλύτερα προβλήματα που αντιμετωπίζει αυτή εδώ η κυβέρνηση, εκτός από το Σκοπιανό, το οποίο και αυτό είναι θέμα management, management δημοσίων σχέ-

σεων, θα σας έλεγα το επόμενο, πολύ μεγάλο πρόβλημα, είναι τα οικονομικά. Για να δούμε όλοι, το πρώτο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν όλες οι κοινωνίες, όλοι οι άνθρωποι, όλα τα κράτη, είναι οι άπειρες ανάγκες που θέλουμε να ικανοποιήσουμε. Αυτή είναι και η αφετηρία για το σωστό management, γιατί το σωστό management είναι προσγειωμένο να αντιμετωπίζει ανάγκες. Οι ανάγκες, όπως βλέπετε στο διάγραμμα, είναι άπειρες, αλλά υπάρχει ένα αντίδοτο, που λέγεται διαθέσιμοι πόροι, οικονομικοί πόροι και οι οποίοι πόροι χρησιμοποιούνται για να αντιμετωπίσουν αυτές τις άπειρες «ιερές αγελάδες» που έχουμε όλοι και είναι οι ανάγκες. Η ένδυση, η διατροφή, η στέγαση, η μεταφορά, τα δημόσια ελλείμματα κ.λπ. Για να αντιμετωπίσουμε λοιπόν τις ανάγκες μας, χρησιμοποιούμε τους πόρους που διαθέτουμε, δηλαδή την εργασία, το κεφάλαιο, την τεχνολογία και ακόμα πιο σημαντικά και ιεραποστολικά, συνδυαστικά, το management, το οποίο συνδυάζει όλους τους συντελεστές της παραγωγής, να παράγουν αγαθά και υπηρεσίες για να ικανοποιηθούν οι ανάγκες. Τελικός σκοπός κάθε κοινωνίας, είναι να ικανοποιεί τις ανάγκες της. Αυτές όμως οι ανάγκες, ικανοποιούνται με το συνδυασμό των πόρων, με management, το οποίο σε τελευταία ανάλυση, εκδηλώνεται, αφού γίνουν παραγωγικά έργα. Επενδύσεις. Οι επενδύσεις είναι το μέσο, με το οποίο ο manager, συνδυάζει τους συντελεστές της παραγωγής, για να παράγει τα αγαθά που ικανοποιούν τις ανάγκες. Μετά δε την παραγωγή, να περάσει τα αγαθά αυτά στη διανομή και μετά τη διανομή, να φτάσουν στην κατανάλωση, για να ικανοποιηθούν οι ανάγκες. Ο πλέον τελικός σκοπός που έχει μια κοινωνία, να απολαμβάνει οφέλη, ικανοποίηση, χρησιμότητα, όπως βλέπετε, ξεκινάει από τις επενδύσεις και καταλήγει στην ικανοποίηση των αναγκών.

Το νούμερο ένα πρόβλημα που έχουμε αυτή τη στιγμή στην Ελλάδα, είναι γιατί δεν γίνονται επενδύσεις. Το οικονομικό μας πρόβλημα. Και γιατί δεν γίνονται επενδύσεις, υπάρχουν καμιά εικοσαριά λόγοι, για μένα ο κυριότερος είναι, ότι δεν έχουμε ικανούς manager. Ο manager κάνει, συνδυάζει τους συντελεστές της παραγωγής, αυτός είναι και ο πρωτεργάτης και ο ιεραπόστολος των επενδύσεων. Τι είναι αυτό

λοιπόν, το πολύ σημαντικό πράγμα που λέμε management; Ας δούμε μία-μία τις λειτουργίες του για να το αντιληφθούμε και για να δούμε ότι πράγματι, είναι μεν δύσκολο, αλλά δεν είναι ακατόρθωτο. Θα ήθελα να πω ότι, ακόμα και ο Σωκράτης, στον περίφημο οικονομικό του Ξενοφώντα, αρχίζει με την ανάγκη για την οικοδιοίκηση. Ο καλύτερος όρος που βρήκα για να αποδώσω το management. Πολλοί το αποδίδουν ως διαχείριση, γιατί έχει μέσα το manus, το χέρι, αλλά νομίζω ο όρος οικοδιοίκηση, που καθιερώνει ο Ξενοφώντας, αποδίδοντας τη διδασκαλία του Σωκράτη, είναι ο πιο αποτελεσματικός.

Λοιπόν, το πιο αποτελεσματικό φάρμακο, για να αντιμετωπίσουμε όλα τα προβλήματα, είναι το management. Τι είναι αυτό το management; Θα δούμε τις βασικές λειτουργίες του. Είναι 8 στον αριθμό και θα παρακαλούσα να τις συγκρατήσετε, για να δείτε ότι, πράγματι, αυτό είναι το κυριότερο εργαλείο, που έχει ο σύγχρονος άνθρωπος για να αντιμετωπίσει τα προβλήματά του. Εάν λοιπόν, δούμε το management, σαν επί μέρους λειτουργίες, θα δούμε ότι η πρώτη βασική δουλειά που πρέπει να κάνει ο manager, είναι ο προγραμματισμός. Ο manager προγραμματίζει. Δεν είναι ένας ο οποίος αυτοσχεδιάζει, ή κάνει δουλειές στο γόνατο, κάνει, πριν κάνει κάτι, διαθέτει ορισμένο χρόνο να προγραμματίσει. Τι εννοούμε, όταν λέμε προγραμματίζω. Προγραμματίζω, σημαίνει ότι υιοθετώ ορισμένους στόχους, είτε παραγωγής, είτε άλλου δείκτη δημιουργικότητας και κινητοποιώ πόρους για να επιτύχω τους στόχους αυτούς. Το πρόγραμμα, είναι ένα εργαλείο στα χέρια του manager, να πει τι θέλει να κάνει και πώς θα το κάνει. Αυτό το τι θέλω να κάνω και πώς θα το κάνω, είναι η αρχή της φιλοσοφίας του management. Καταρτίζουμε λοιπόν προγράμματα και βέβαια αυτό δεν αποκλείει κάποτε να αυτοσχεδιάζουμε. Όταν απρόβλεπτα γεγονότα μας εξαναγκάζουν να αυτοσχεδιάζουμε. Το ότι όμως υπάρχει πρόγραμμα το οποίο μας λέει το τι θα κάνουμε, μας δημιουργεί τη μεγαλύτερη δυνατή ασφάλεια, για το τι είναι το management και για το πώς πρέπει να αντιμετωπίσουμε ακόμα και τα πιο απρόβλεπτα γεγονότα. Πολλοί πάσχουν, από την αβεβαιότητα, ή δεν ξέρουν πώς να αντιμετωπίσουν προβλήματα. Αυτή η ψυχολογία επικρατεί, γιατί δεν είναι δασκαλεμένοι, δεν γνωρίζουν βασικές αρχές management. Αν ήξεραν αυτές τις αρχές, θα κάνανε κάποιο πρόγραμμα και εάν ήξεραν να κάνουν ένα πρόγραμμα, τότε η δράση και η αποτελεσματικότητα, θα ήταν πάρα πολύ εύκολες διεργασίες και ενέργειες.

Η δεύτερη βασική λειτουργία για management, είναι η οργάνωση. Μετά την κατάστρωση ενός προγράμματος, οργανώνω τον τρόπο με τον οποίο θα εφαρμόσω το πρόγραμμα. Και αυτό προϋποθέτει να κάνω ένα οργανόγραμμα, στο οποίο να οργανώσω, πόρους, ανθρώπους, προδιαθέσεις και άλλες ικανότητες, για να επιτύχω τι; Αυτό που είναι το Α και το Ω στην ορθολογική δράση του management, οι στόχοι του προγράμματος.

Το τρίτο στοιχείο, η τρίτη βασική λειτουργία στο management, είναι η στελέχωση. Η στελέχωση είναι

το ζωτικότερο από όλα τα στοιχεία, από τις 8 λειτουργίες του management. Τι είναι; Να βρω τα κατάλληλα στελέχη, τους κατάλληλους ανθρώπους, που θα εφαρμόσουν, μέσα από το οργανόγραμμα, το πρόγραμμά μου. Υπάρχει μια κλιμάκωση, και θα παρακαλούσα αυτές τις 8 λέξεις να τις παρακολουθείτε, με αυτή τη σύντομη κλιμάκωση. Καταρτίζω πρόγραμμα, οργανώνω τις διαδικασίες και τους πόρους μου, στελεχώνω. Στελεχώνω, είναι η λέξη -κλειδί και το μυστικό όπλο του management. Ο Νίξον είπε, με δημιουργήσαν τα στελέχη μου, αλλά με κατέστρεψαν τα στελέχη μου με το watergate. Τα στελέχη είναι σήμερα το παν. Όποιος δεν βρει τα κατάλληλα στελέχη, ας μην αναλαμβάνει να φέρει σε πέρας κάποιο πολύπλοκο έργο management.

Πολύ περισσότερο, από όλα αυτά που είπα, έχει σημασία, το τέταρτο στοιχείο του management. Η ηγεσία. Τις προάλλες έκανα μια διάλεξη, πάλι στο Τεχνικό Επιμελητήριο, παρουσιάζοντας τις αρχές του management, και ένας επιθετικός φοιτητής, βλέποντας ενδεχομένως και τα άσπρα μαλλιά μου, μου λέει, τι είναι η ηγεσία στην Ελλάδα και γιατί οι Έλληνες ηγέτες είναι γέροι. Απήντησα βέβαια, ο πρόεδρος παρενόβη, ο καθηγητής κύριος Τάσιος, είπε ότι είναι εκτός θέματος, αλλά στο κυλικείο εξήγησα. Η ηγεσία, ο ηγέτης, είναι το άτομο εκείνο και θα δείτε εσείς, αμέσως θα μου πείτε, αν έχουμε ηγέτες, ή δεν έχουμε ηγέτες, ηγέτης λοιπόν είναι το άτομο εκείνο το οποίο έχει ορισμένες ικανότητες να εμπνέει τα άτομα να επιτυχάνουν δημιουργικά επιτεύγματα. Ηγέτης δεν είναι ο ψηλός, ο κοντός, ο χαμογελαστός, αυτός που φοράει ζιβάνκο ή αυτός που κάνει ωραίες βόλτες κ.λπ., στο ζεϊμπέκικο ή αυτός που είναι χαρισματικός ή είναι δημαγωγικός, κ.λπ. Ηγέτης είναι αυτός που οδηγεί, ένα σύνολο, μια επιχείρηση, ένα επιμελητήριο, αν θέλετε, ένα κράτος, ένα έθνος, σε δημιουργικά επιτεύγματα. Έχουμε δείκτες αυτών των δημιουργικών επιτευγμάτων και μπορούμε αμέσως να μετρήσουμε, να δούμε, εάν οι τελευταίες κυβερνήσεις είχαν ηγέτες που οδήγησαν το έθνος σε δημιουργικά επιτεύγματα.

Μετά την ηγεσία, η πέμπτη βασική λειτουργία του management, είναι ο συντονισμός. Ο συντονισμός είναι μια πολυσύνθετη δραστηριότητα, πώς θα συνδυάσεις αρμονικά όλα τα προηγούμενα στάδια, θα καθοδηγήσεις τα στελέχη σου να επιτύχουν τους στόχους σου. Μέσα στην έννοια του management και στη σύγχρονη κοινωνία, βασική λειτουργία του management, είναι η αναφορά και η επικοινωνία. Αυτή η αναφορά σημαίνει ότι, στην πυραμίδα του management, την οποία θα δείτε μέσα στις σημειώσεις που κυκλοφορούν, ότι πρέπει να υπάρχει επικοινωνία, μεταξύ ανωτέρων και κατωτέρων. Μεταξύ ενδιαμέσων και κατωτέρων και μεταξύ ενδιαμέσων και ανωτέρων στελεχών. Δηλαδή η επικοινωνία, αυτό που λένε για communication, είναι το μυστικό όπλο με το οποίο διοχετεύονται οι σκοποί του προγράμματος, τα μέσα και οι πόροι του προγράμματος και επικοινωνεί το management με όλες τις παραμέτρους που θα επιτύχουν τους στόχους του προγράμματος. Η αναφορά είναι η έκθεση. Είναι το reporting που κάνουμε,

για το πού βρίσκεται μια επιχείρηση, πού βρίσκεται ένα έργο, πού βρίσκεται ένας οργανισμός, πού βρίσκεται ένα κράτος. Κάτι που δεν το κάνει καθόλου ο νούμερο ένα ηγέτης, ο πρωθυπουργός, δεν κάνει ποτέ μια αναφορά, πού βρισκόμαστε, τι πρέπει να κάνουμε, τι δεν πήγε καλά, ποιος φταίει. Και στο management δεν μας ενδιαφέρει το ποιος φταίει, αλλά μας ενδιαφέρουν τα αποτελέσματα. Οπωσδήποτε μέσα στην έννοια του management, υπάρχει και ο προϋπολογισμός. Ο προϋπολογισμός, είναι η χρηματοδότηση, είναι το οξυγόνο του management. Χωρίς έσοδα και χρηματοδότηση, κανένας οργανισμός, καμία επιχείρηση, κανένα κράτος δεν μπορεί να κάνει έργα, δεν μπορεί να κάνει δημιουργικά επιτεύγματα. Γι' αυτό το σωστό management, έχει και αυτό το όργανο, το εργαλείο, που λέγεται budjeting, προϋπολογισμός, δηλαδή συγκέντρωση πόρων.

Επειδή οι πόροι που έρχονται τώρα με το πακέτο Ντελέρ, είναι κάτι σαν η μεγάλη ευλογία της χώρας μας στα επόμενα 5-10 χρόνια, γι' αυτό αν δεν υπάρχει το κατάλληλο management, οι πόροι αυτοί θα εξανεμιστούν, όπως και σε άλλες περιπτώσεις έχουμε δει. Και εδώ ακριβώς θα ήθελα να δώσω μια ιδέα στη διοίκηση του Τεχνικού Επιμελητηρίου, αν θέλει επιθετικό management, αμέσως αύριο, να εγκαταστήσει ένα γραφείο στις Βρυξέλλες, με έναν επιθετικό ή μια επιθετική manager, που θα φέρουν πόρους, πακτωλό χρημάτων, από τα πολλά χρήματα της ΕΟΚ, για έργα, όχι μόνο στην Ελλάδα, αλλά σε όλη την Ευρώπη και κυρίως στον τρίτο κόσμο, όπου η ΕΟΚ, διαθέτει πολλούς πόρους, αλλά δεν έχουμε ικανό management, να απορροφήσουμε αυτούς τους πόρους, υπέρ των ελληνικών τελικά βαλαντιών.

Η τελευταία λειτουργία, που συμπληρώνει και τα ακρονήμια, όσοι από εσάς θέλετε να συγκρατείτε τις έννοιες αυτές, συγκρατήστε το ακρονήμιο ΠΟΣΗΣΑΠΕ, όπως το βλέπετε εκεί, με τα αρχικά των λέξεων, για να μπορείτε αμέσως να συγκρατείτε τις 8 βασικές λειτουργίες: προγραμματισμός, οργάνωση, στελέχωση, ηγεσία, συντονισμός, αναφορά, προϋπολογισμός και τελευταία είναι ο έλεγχος. Ο έλεγχος δεν είναι κάτι το απομονωμένο και το ξένο από το σύστημα του management. Είναι ένα μέρος του management και αυτός ο οποίος ελέγχει δεν είναι για

να κάνει τον έξυπνο και μόνο να ελέγχει, είναι συνυπεύθυνος μαζί με το management, για την επιτυχία των σκοπών και των στόχων του προγράμματος. Ελέγχω σημαίνει, αναλαμβάνω την ευθύνη, εάν κάτι δεν πάει καλά να το καθοδηγήσω, να αναλάβω διορθωτικά μέτρα, να επιτευχθούν οι αρχικοί στόχοι που θέσαμε στο πρόγραμμα. Πολλά πράγματα στην Ελλάδα δεν πάνε καλά, διότι δεν υπάρχει έλεγχος. Ή αυτός ο οποίος κάνει τον προγραμματισμό ή την ηγεσία, κάνει και τον έλεγχο. Συνήθως ο έλεγχος είναι μια ανεξάρτητη λειτουργία και γίνεται από ανεξάρτητους φορείς, για να επιτύχουν τους σκοπούς του management. Αυτά τα λίγα, κύριε πρόεδρε, ήθελα να πω, για ένα πολύ σημαντικό πράγμα που είναι το management, νομίζω όλοι από το ακροατήριο θα πρέπει να περιμένουν το φαγητό και, επομένως, να τους αφήσω καλύτερα σ' αυτή τους τη λειτουργία, μέσα στην οποία νομίζω θα πρέπει να σκεφτούν και τις 8 λειτουργίες του management. Ευχαριστώ.

Πρόεδρος: Και εγώ ευχαριστώ, νόμιζα, αν θα προχωρούσατε πάρα κάτω, να κάνετε αναφορά στους χρονικούς περιορισμούς, γιατί είστε πολύ συνεπής στο χρόνο, αλλά αν συνεχίζατε σύμφωνα με την εισήγησή σας και να αναφέρατε για χρονικό περιορισμό, θα ήσασταν έξω από τα όρια.

Θεοφανίδης: Μα νομίζω οι πράξεις μιλούν περισσότερο από τα λόγια.

Πρόεδρος: Και δεν ξέρω τότε πώς πρέπει να κριθούμε εμείς, που έχουμε πέσει έξω ήδη μια ώρα και δεν έχει φαγητό ακόμα και σας ζητώ συγγνώμη, έχουμε άλλη μια και τελευταία εισήγηση, είναι...

Θεοφανίδης: Μπορώ αν θέλετε να καλύψω το χρόνο, εξηγώντας, το management, ή να δεχτώ ερωτήσεις.

Πρόεδρος: Αύριο στο στρογγυλό τραπέζι, όπου αυτό θα συνδυαστεί και με τη Δημόσια Διοίκηση. Τελευταίοι ομιλητές είναι από τη Μόνιμη Επιτροπή του Δημόσιου Τομέα, οι συνάδελφοι Γρόσσου και Ζάμπας. Θέμα: «Δημόσια Διοίκηση και μηχανικοί».