

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

# Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

### 1.1 Δομή, μορφές και διαφορές μεταξύ των εννοιών «οργάνωση» και «διοίκηση»

Υπάρχουν δύο διαστάσεις στην έννοια «οργάνωση»: η **θεσμική** και η **επιχειρησιακή**.

Κατά τη **θεσμική διάσταση** οργάνωση είναι ένα κοινωνικό σύστημα που λειτουργεί κάτω από ορισμένους κανόνες. Μ' αυτήν την έννοια «οργάνωση» μπορεί να είναι μια επιχείρηση, ένα κόμμα, ένα βιομηχανικό επιμελητήριο.

Κατά την **επιχειρησιακή διάσταση** οργάνωση είναι οι δραστηριότητες εκείνες που αποβλέπουν στον συντονισμό των δραστηριοτήτων προς επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης.

#### *Έννοια και μορφές έκφρασης της διοίκησης*

Διοίκηση είναι η οργάνωση και κατεύθυνση της ανθρώπινης δραστηριότητας προς την επίτευξη καθορισμένων αντικειμενικών σκοπών.

Η λέξη “**διοίκηση**”, που ετυμολογικά σημαίνει την επιμέλεια που καταβάλλει κάποιος για το σπίτι του και αργότερα πιο γενικά την επιμέλεια για τις υποθέσεις της πόλεως (*Πολιτεία* του Πλάτωνα), χρησιμοποιείται για να περιγράψει το σύνολο των κατευθυντήριων και συντονιστικών εργασιών με τις οποίες οργανωμένες προσπάθειες οδηγούν στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων και ακόμα να περιγράψει κάθε πολυάνθρωπη προσπάθεια ανεξάρτητα από τον χώρο δραστηριότητάς της, π.χ. κράτος, εκκλησία, στρατός, οικονομικοί οργανισμοί.

Η έννοια της διοίκησης έχει επηρεασθεί σημαντικά τόσο από τον αγγλοσαξονικό όρο *management*, όσο και από τον γαλλικό *administration*. Και οι δύο λέξεις είναι αδύνατο να μεταφραστούν στα ελληνικά μονολεκτικά. Εξάλλου

σ' όλες τις γλώσσες του κόσμου συμβαίνει μια λέξη να έχει πολλαπλό περιεχόμενο και καθεμία απόχρωσή της να αντιστοιχεί σε έναν εντελώς διαφορετικό όρο, όταν μεταφράζεται σε άλλη γλώσσα. Έτσι τη λέξη management μπορούμε να τη μεταφράσουμε “διοίκηση”, “στελέχη”, “διεύθυνση” κτλ.

Συμπερασματικά η κυριαρχία του όρου management υπό την ευρεία έννοια είναι αναμφισβήτητη. Έτσι ενώ με τη στενή έννοια μπορεί να αποδοθεί ως “διεύθυνση”, με τη σύγχρονη ευρεία έννοια μπορεί να αποδοθεί ως:

- Διοίκηση, εφόσον αναφέρεται στο σύνολο της επιχείρησης
- Ανώτατη διοίκηση και αντίστοιχη μέση κατώτερη, εφόσον αναφέρεται στη διοίκηση ως θέση
- Διεύθυνση, εφόσον αναφέρεται σε ορισμένη λειτουργία (π.χ. διευθυντής πωλήσεων).

Όταν αναφερόμαστε σε πρόσωπα, τότε μιλάμε για στελέχη. Έτσι έχουμε:

- Top management: ανώτατα στελέχη
- Administrative management: μέσα στελέχη
- Supervisory management: κατώτερα στελέχη.

Η Διοίκηση έχει ευρεία εφαρμογή σ' όλα τα είδη οργανωμένης συλλογικής προσπάθειας ανεξάρτητα από το μέγεθος, τη μορφή, τον φορέα. Αυτό σημαίνει ότι τα προβλήματα οργάνωσης, στελέχωσης, διεύθυνσης και ελέγχου δεν χαρακτηρίζουν μόνο τις επιχειρήσεις αλλά είναι κατά βάση κοινά σ' όλους τους οργανισμούς.

### ***Η Διοίκηση ως τέχνη και επιστήμη***

Η Διοίκηση είναι τέχνη και επιστήμη και αποβλέπει στη σωστή, συστηματική και κερδοφόρο αξιοποίηση των πόρων. Είναι τέχνη, όταν αποτελεί τρόπο εκτέλεσης (π.χ. ενός σχεδίου) μέσω άλλων ανθρώπων, και είναι επιστήμη, όταν ασχολείται με μετρήσιμα μεγέθη, γεγονότα και αριθμούς.

Στην αρχή το management θα πρέπει να θεωρούνται πιο πολύ κάτι σαν τέχνη. Όσο όμως αποκτούμε περισσότερη γνώση της τεχνολογίας, της ψυχολογίας, της κοινωνιολογίας, η επιστήμη καταλαμβάνει ολοένα και μεγαλύτερη θέση παράλληλα προς την τέχνη και καθίσταται απαραίτητο συμπληρωματικό της στοιχείο.

Σ' ένα τόσο σύνθετο σύστημα όπως το management είναι ολοένα και δυσκολότερο να αντικαταστήσει κανείς ολοκληρωτικά την τέχνη με την επιστήμη και επομένως είναι απίθανο ότι το management θα μπορέσει να απαλλαγεί από κάποιο βαθμό τέχνης.

Το πρόβλημα λοιπόν είναι να εισαχθεί κάποιος βαθμός επιστήμης στη συμπεριφορά των ανθρώπων που να βασίζεται στη μελέτη κινήτρων και εσωτερικών ελατηρίων αυτής της συμπεριφοράς. Δεν πρόκειται για μια προσπάθεια αλλαγής της ανθρώπινης φύσης. Αυτό θα ήταν αντιεπιστημονικό. Απλά πρέπει να διευθετήσουμε τα πράγματα έτσι, ώστε μακροπρόθεσμα τα προσωπικά συμφέροντα να ευθυγραμμίζονται με τα ευρύτερα κοινωνικά.

## 1.2 Καθήκοντα της Διοίκησης

Η Διοίκηση, όπως προαναφέρθηκε, είναι ένα φαινόμενο καθολικό και εφαρμόζεται σ' όλα τα είδη οργανωμένης προσπάθειας ανεξάρτητα από μέγεθος, φορέα, μορφή.

Το διοικητικό στέλεχος συντονίζει τις προσπάθειες των υφισταμένων του, πράγμα που απαιτεί εξειδίκευση, εμπειρία, ειδικές ικανότητες, δεξιότητες και γνώσεις. Έτσι έρχεται σε αντίθεση με τον εκτελεστή-υφιστάμενο που υλοποιεί αυτό που έχει αποφασισθεί.

Στις αρχές της δεκαετίας του '10 δύο σπουδαίοι μηχανικοί, ο ένας στην Αμερική (Taylor) και ο άλλος στη Γαλλία (Foyol), άρχισαν να αναλύουν τις δουλειές που κάνουν τα διάφορα διοικητικά στελέχη. Ο πρώτος, που θεωρείται ιδρυτής της επιστημονικής διοίκησης, επικέντρωσε τις προσπάθειές του στην ανάλυση της εργασίας με επιστημονικές μεθόδους, δημιουργώντας ένα σύστημα χρονομετρήσεων, κινήσιμετρίας, προγραμματισμού εργασίας. Ο δεύτερος αντίθετα προσπάθησε να περιγράψει τις διάφορες μορφές εργασίας σε διοικητικό επίπεδο και στο τέλος κατάφερε να απαριθμήσει τις πέντε βασικές εργασίες-καθήκοντα.

***Οι πέντε διοικητικές εργασίες-καθήκοντα είναι:***

- Σχεδιασμός και προγραμματισμός
- Οργάνωση
- Έκδοση εντολών και διεύθυνση
- Έλεγχος και συντονισμός.

Επιστέγασμα όλων αυτών είναι η **λήψη αποφάσεων**.

*(α) Σχεδιάζω και προγραμματίζω*

Αν και είναι συνώνυμες λέξεις, στην ουσία διαφέρουν.

Ο όρος “σχεδιάζω” συνήθως αναφέρεται σε αποφάσεις που θα υλοποιηθούν σε κάποιο μεγάλο χρονικό διάστημα. Αυτό προϋποθέτει πληροφόρηση για αναμενόμενες μακροχρόνιες εξελίξεις.

Με τον όρο “προγραμματίζω” εννοείται ότι εκπονούνται βραχυχρόνια σχέ-

δια δράσης, για να επιτευχθούν αντικειμενικοί σκοποί της οργάνωσης.

*(β) Οργανώνω*

Μεταξύ άλλων σημαίνει:

- Καθορίζω σχέσεις εξουσίας ανάμεσα σε πρόσωπα ή τμήματα
- Καθορίζω τις εξαρτήσεις από άποψη ευθύνης
- Περιγράφω τα κανάλια επικοινωνίας
- Προσδιορίζω τα όρια λήψης αποφάσεων.

*(γ) Δίνω εντολές και διευθύνω*

Συνήθως πολλοί χρησιμοποιούν τον όρο “διευθύνω”, για να περιγράψουν τα προβλήματα ηγεσίας που αντιμετωπίζει ένα διοικητικό στέλεχος. Τα προβλήματα αυτά σχετίζονται με τη διαχείριση του στοιχείου “άνθρωπος”, που είναι ίσως από τα δυσκολότερα πράγματα στις εργασίες ενός διοικητικού στελέχους. Πώς πραγματικά μπορεί κανείς να προσδιορίσει τις ενδεχόμενες αντιδράσεις των ανθρώπων στις διάφορες ενέργειές του, αφού αυτές οι αντιδράσεις καθορίζονται από ένα πλήθος παραγόντων που είτε είναι άγνωστοι είτε προσδιορίζονται δύσκολα.

**Διευθύνω, ηγούμαι, δίνω εντολές σημαίνει δημιουργώ ένα περιβάλλον (κλίμα), όπου οι εργαζόμενοι μπορούν να ικανοποιήσουν τους στόχους της οργάνωσης.**

*(δ) Ελέγχω και συντονίζω*

Ο έλεγχος συνίσταται στο να επαληθεύεται εάν καθετί γίνεται σύμφωνα με το σχέδιο και τις οδηγίες που δόθηκαν. Έχει ως αντικείμενο να αποκαλύπτει αδυναμίες και λάθη, με σκοπό να τα διορθώσει και να προλάβει την επανάληψή τους. Ο έλεγχος βασίζεται στον προγραμματισμό, αφού αποβλέπει στο να “εξαναγκάσει” τα γεγονότα να ταιριάξουν με τα “σχέδια”. Έτσι προγραμματισμός χωρίς έλεγχο δεν νοείται ούτε βέβαια το αντίθετο.

*(ε) Παίρνω αποφάσεις σημαίνει:*

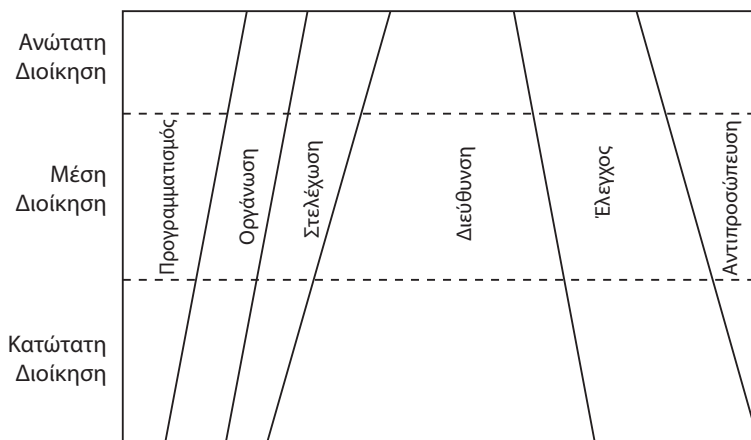
- Αναλύω το πρόβλημα
- Βρίσκω και αναλύω εναλλακτικές δράσεις
- Περιγράφω τις διαδικασίες που πρέπει να γίνουν και μεριμνώ, για να υλοποιηθεί η απόφαση.

Οι μάνατζερς ανεξαρτήτως θέσεως ή επιπέδου επιτελούν σε κάποιο βαθμό όλες τις επιμέρους λειτουργίες του management, δηλ. τον προγραμματισμό, την οργάνωση, στελέχωση, διεύθυνση, έλεγχο.

Βεβαίως τα στοιχεία (ή λειτουργίες ή καθήκοντα) αυτά της διοίκησης δεν

είναι δυνατό να καταλαμβάνουν τον ίδιο χρόνο καθημερινά στα διάφορα επίπεδα διοίκησης. Είναι πιθανό ο χρόνος να κατανέμεται όπως στο σχήμα 1, πράγμα που δικαιολογεί την άποψη ότι τα κατώτερα στελέχη ασχολούνται βασικά με εργασίες διεύθυνσης και ελέγχου των υφισταμένων τους και έτσι μπορεί να ονομάζονται διευθυντές και όχι διοικητές ή ανώτατη διοίκηση.

Μία άλλη προσέγγιση περιγράφεται στα σχήματα 2 και 3.



Σχήμα 1. Κατανομή χρόνου.

	Συμβούλιο διοικήσεως	Εκτελεστικό συμβούλιο	Επιχειρησιακό επίπεδο
1. Πολιτική			
2. Αντ. Σκοποί			
3. Στρατηγική			
4. Γεν. σχέδια			
5. Επιχειρήσεις			
6. Έλεγχος			
7. Αξιολόγηση			

Σχήμα 2. Κατανομή χρόνου.

	ΑΝΩΤΑΤΑ	ΑΝΩΤΕΡΑ	ΚΑΤΩΤΕΡΑ	
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗ				Κατεύθυνση Έλεγχος Τεχν. κατάρτιση

Σχήμα 3. Κατανομή χρόνου.

### *Οι έννοιες «διοίκηση» – «ηγεσία»*

Η Διοίκηση πραγματικά είναι μια τέχνη. Η τέχνη του ηγέτη. Έτσι μπορούμε να την ορίσουμε ως ηγεσία, καθοδήγηση και έλεγχο των προσπαθειών μιας ομάδας ανθρώπων προς έναν κοινό σκοπό.

Είναι όμως ταυτόσημες οι έννοιες “διοίκηση” και “ηγεσία”;

Παρά τη στενή σχέση των δύο εννοιών και παρά το γεγονός ότι δεν είναι εύκολο να νοηθεί “Διοίκηση” χωρίς “Ηγεσία”, βρίσκεται πολύ κοντά στην αλήθεια η άποψη ότι η καθαρή Διοίκηση αποτελεί μια επιστήμη και μια επιστημονική τεχνική η οποία επιτρέπει στην Ηγεσία να αναμείξει την τέχνη του ηγέτη με την επιστημονική ανάλυση των προβλημάτων της επιχείρησης ή γενικότερα των προβλημάτων διοίκησης μιας οποιασδήποτε μονάδας. Με την ανώτερη έννοια η Διοίκηση ως επιστημονική τεχνική εξελίσσεται, ενώ η Ηγεσία αποτελεί μια τέχνη και είναι ανεξάρτητος χρόνος. Αποδεχόμενοι λοιπόν την άποψη ότι η Διοίκηση αποτελεί επιστήμη και η Ηγεσία τέχνη, θέτουμε πολλά ερωτήματα, μια που προηγουμένως αναφέραμε ότι δεν νοείται διοίκηση χωρίς ηγεσία.

Εάν προς στιγμή θεωρήσουμε ότι υφίσταται μια καλώς “διοικούμενη” μονάδα χωρίς ηγεσία, δεχόμαστε αυτόματα ότι η μονάδα αυτή είναι καλά οργανωμένη, εφαρμόζει τέλειες μεθόδους παρακολούθησεως των υποθέσεών της πλην όμως στερούμενη ηγεσίας δεν μπορεί να οδηγηθεί στην επιτυχία, άρα δεν “διοικείται” καλά.

Επομένως, αν στερήσουμε από τη Διοίκηση την ιδιότητα της “Τέχνης” την οποία προσδίδει σ’ αυτήν η παρουσία του ηγέτη, δεν έχουμε κατ’ ανάγκη άριστα αποτελέσματα.

Για να γίνει περισσότερο κατανοητή η άποψη αυτή, παίρνουμε μία οργανωμένη δραστηριότητα, π.χ. στρατός. Η οργάνωση και μόνο δεν είναι ικανή, για να κερδηθεί μια μάχη. Η επιτυχής έκβαση της μάχης εξαρτάται κυρίως από τον εμπνευσμένο Διοικητή, από τον Ηγέτη, ο οποίος θα οδηγήσει τα στρατεύματα στη νίκη.

Ο Ηγέτης αυτός, αν στερείται καλής οργάνωσης, δεν μπορεί να αναπληρώσει π.χ. την έλλειψη τροφοδοσίας των μονάδων του μόνο με τον ενθουσιασμό και αντίστροφα η μονάδα, αν διαθέτει πολύ καλή τροφοδοσία, στερείται όμως ηγεσίας, δεν οδηγείται στη νίκη.

Εάν η Διοίκηση είναι το *corpus*, η Ηγεσία είναι το *animus*. Σώμα χωρίς ψυχή δεν κινείται. Ψυχή χωρίς σώμα δεν δρα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

### ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ, ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

#### 2.1 Η προσωπικότητα στην επιχείρηση (business), στην οργάνωση

##### *Τυπολογικές ιδιαιτερότητες της προσωπικότητας*

Η οικονομική ψυχολογία δεν μπορεί να προσπελάσει ένα τόσο σοβαρό ζήτημα που αγγίζει τα ποιοτικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας στην επιχείρηση (business). Η συμπεριφορά του ανθρώπου καθορίζεται από τις ιδιαιτερότητες της δικής του ανθρώπινης φύσης, τις ποιοτικές παραμέτρους (προτερήματα) του χαρακτήρα, τις κοινωνικές συνθήκες ζωής και περιστάσεις. Η επιχείρηση (business) αποτελεί έναν από τους κοινωνικούς μηχανισμούς ο οποίος δίνει πληρέστερα τη δυνατότητα για έκφραση της ανθρώπινης φύσης και του χαρακτήρα στις διάφορες κοινωνικές περιστάσεις (καταστάσεις). Ο μεγάλος businessman Donald Trump, διαλογιζόμενος πάνω στην καριέρα του, εκμυστηρεύεται την άποψη ότι η ικανότητα να κάνεις business, περισσότερο από όλες όσες ακολουθούν, είναι έμφυτη (χάρισμα) στον άνθρωπο. Αυτή εμπεριέχεται στα γονίδια του.

Θα προσπαθήσουμε να απαντήσουμε στο ερώτημα με τι συνδέεται αυτή η προδιάθεση ιδιαίτερα σε μερικούς ανθρώπους και όχι σε όλους.

Στη δραστηριότητά τους οι άνθρωποι αντιδρούν με διαφορετικό τρόπο. Κάποιοι είναι με αυξημένη εγρήγορση, ενεργητικοί, με ισχυρή επαφή, κατάλληλοι για ρίσκο, άλλοι είναι περισσότερο απλοί, απαθείς, επικεντρωμένοι στον εαυτό τους και όχι ιδιαίτερα κοινωνικοί κτλ. Τέτοιες ατομικές ψυχικές διαφορές γίνονται αντιληπτές στη δυναμική ολόκληρης της συμπεριφοράς της προσωπικότητας και συνδέονται με το ταμπεραμέντο της. Το ταμπεραμέντο είναι η ιδιότητα της προσωπικότητας η οποία χαρακτηρίζει τη δυναμική της ψυχικής δραστηριότητας, τη δύναμη, την ταχύτητα των ψυχικών διαδικασιών,

την εξωτερική τους έκφραση στην κίνηση –μυμητική, γκριμάτσες, χειρονομίες– στα αισθήματα, τις βουλητικές διαδικασίες και τον τρόπο της ροής τους.

Από την αρχαιότητα ακόμη (5ος αι π.Χ.) έγινε η ταξινόμηση του Ιπποκράτη σύμφωνα με την οποία υπάρχουν τέσσερις τύποι ως προς το ταμπεραμέντο: αιματικός, χολερικός, φλεγματικός και μελαγχολικός. Ο Ιπποκράτης χαρακτηρίζει τον αντίστοιχο τύπο σε συνάρτηση με το ποιο από τα τέσσερα είδη υγρών κυριαρχεί στον οργανισμό: αίμα, χολή, λύμφη και μαύρη χολή.

Για μας φυσικά αυτές οι πρωτόγονες ερμηνείες δεν έχουν επιστημονική αξία, αλλά οι ονομασίες, αν και με μεγάλη διαφορά στη σημασία, διαφυλάσσονται μέχρι σήμερα.

**Ο αιματικός *businessman*** ξεχωρίζει για τη δύναμη, ισορροπία και κίνηση των νευρικών διαδικασιών, τα οποία του δίνουν τη δυνατότητα να είναι βέβαιος για τον εαυτό του, να έχει την τάση να δέχεται τα πάντα και να εκτελεί γρήγορα και επιτυχώς. Είναι πολύ ενεργητικός και ικανός για εργασία. Διαθέτει ζωτανή μυμητική και εκφραστικές κινήσεις. Σε αυτόν τα αισθήματα είναι βαθιά, ενώ τα συγκινησιακά του βιώματα συχνά είναι επιφανειακά.

Πολλές φορές η εμπιστοσύνη που υπάρχει στον αιματικό, η πίστη, η σιγουριά, η βεβαιότητα μπορεί να μεταβληθεί σε αυτοεπιβεβαίωση, το οποίο από την πλευρά του οδηγεί στην υποτίμηση και αγνόηση των αντικειμενικών δυσκολιών στην εργασία ή μέχρι και σε σοβαρές καταστάσεις που συνδέονται με τις αλληλοσυμπεριφορές μεταξύ των ανθρώπων.

Ο αιματικός επιδεικνύει τη βεβαιότητα και την αυτοεκτίμησή του και σε άλλη συμπεριφορά. Συμφωνεί πολύ γρήγορα με τις προτεινόμενες σε αυτόν ιδέες. Γι' αυτό σε αυτόν η υπομονετική πειθώς δεν έχει νόημα, αλλά, όσο γρήγορα συμφωνεί, τόσο γρήγορα και απαρνείται, παρότι έχει αναλάβει υποχρεώσεις. Αυτό δεν οφείλεται σε τεμπελιά ή ότι είναι αναποφάσιτος. Οφείλεται στην τάση του γρήγορα να συμφωνεί σε αυτό που του προτείνει ο κάθε υπάλληλος.

Παρότι δέχθηκε και έδωσε υπόσχεση, συχνά έχει την τάση να συμφωνεί και με τον δεύτερο και με τον τρίτο κτλ. Εξαιτίας αυτού πολλές φορές φαίνεται ασαθής, ανεξάρτητα από το ότι έχει δυνάμεις και δυνατότητες να πάρει σωστές και αυτόνομες αποφάσεις.

Οι παρατηρήσεις δείχνουν ότι ο αιματικός δεν θυμώνει στον άμεσο έλεγχο, απεναντίας τον δέχεται με ευχαρίστηση. Ξεχωρίζει για την έντονη τάση προς τη συνεργασία και τη φιλία. Αναζητά επαφές, γρήγορα εισέρχεται σε κάθε κατάσταση, γρήγορα βρίσκει κοινή γλώσσα με τους ανθρώπους με τους οποίους εργάζεται και έχει την ικανότητα να κερδίζει από αυτές τις επαφές.



Ο *χολερικός businessman* ξεχωρίζει για τη μεγάλη δραστηριότητα, την ενέργεια, την επιρροή κατά την εμφάνιση δυσκολιών. Με την ένταση που διαθέτει πάντοτε υπογραμμίζει ότι ο χρόνος δεν του φτάνει, ότι αυτό το οποίο εκτελεί είναι μέρος από εκείνο το οποίο πρέπει οπωσδήποτε να εκτελέσει.

Ο χολερικός αποκαλύπτει έναν κατηγορηματικά μεταβαλλόμενο ψυχιισμό. Ο businessman αυτού του τύπου χαρακτηρίζεται από πολύ γρήγορες, αλλά όχι πάντοτε όμοιες αντιδράσεις. Οι ψυχικές του καταστάσεις και αντιδράσεις ρέουν με ιδιόμορφη ταχύτητα, συχνά χωρίς διαδοχικότητα. Η σκέψη του τρέχει γρήγορα και βαδίζει στον δρόμο της επαγωγής, των συλλογιστικών συμπερασμάτων και συνειρμών, αλλά δεν είναι πάντοτε λογική. Εξαιτίας αυτού οι αποφάσεις τις οποίες παίρνει μπορεί να αποδειχθούν βεβιασμένες, εκτός αν τον βοηθά η χαρακτηριστική για τον χολερικό ισχυρά εξελιγμένη διαίσθηση. Γι' αυτόν είναι χαρακτηριστική η κυκλικότητα της ροής των ψυχικών διαδικασιών και η χωρίς οικονομία ανάλωση της ψυχικής ενέργειας. Όταν πιαστεί με κάτι, απορροφάται, καταβάλλει όλη του την ενέργεια, οδηγεί τα πάντα σε οριακό σημείο, δεν γνωρίζει μέτρο και φραγμούς στην ενέργειά του. Αλλά αυτή η υπερένταση, η εξαιρετικά υψηλή δραστηριότητα και ικανότητα εργασίας οδηγούν στην εξάντληση πολλές φορές των ψυχικών και σωματικών του δυναμικών. Τότε επέρχεται μια περίοδος μειωμένης δραστηριότητας και αδυναμίας, εωσότου επανακτήσει ενέργεια. Η κινητικότητα της ψυχικής του ζωής έχει οξύ χαρακτήρα, είναι εκρηκτικός, εύκολα εκνευρίζεται από ασήμαντα πράγματα, πάντοτε είναι έτοιμος να αντιδράσει, ευέξαπτος, αλλά εξαιτίας της γρήγορης ροής της συναισθηματικής του έκτασης γρήγορα συνειδητοποιεί την αδυναμία του και έχει διάθεση να το ξεπεράσει και να ζητήσει συγγνώμη.

Ο χολερικός businessman διαθέτει και μια σειρά θετικές πλευρές. Τα βουλητικά του προτερήματα και η μεγάλη αντοχή, η μεγάλη αντιδραστικότητα, η πλούσια φαντασία, η μεγάλη κινητικότητα, συνδυασμένη με τη διαίσθηση, η επαγωγική σκέψη και συμμόρφωση του δίνουν τη δυνατότητα να αντιλαμβάνεται γρήγορα και να παίρνει αποφάσεις, να αντιδρά γρήγορα στις καταστάσεις και στις συνθήκες. Ο χολερικός είναι κατάλληλος να αναλαμβάνει ρίσκο, να εκτελεί γρήγορες και αποφασιστικές συμφωνίες, ενώ οι άλλοι αμφιταλαντεύονται.

Ο *φλεγματικός businessman* είναι ήρεμος και ισορροπημένος. Είναι επίμονος, ανθεκτικός, ενεργός, υπομονετικός, με ανεξίτηλα θεμελιωμένες συνήθειες, πλήρως ανεξάρτητος και αυτόνομος. Συγκινησιακά είναι αδύναμος με αργές και άτονες κινήσεις (ασταθείς). Σε διαφορά από τον χολερικό και τον αιματικό, αυτός πρέπει να πεισθεί με υπομονή και επιχειρήματα. Όταν οι συνεργάτες σε μια σύσκεψη συζητούν έντονα και διαφωνούν, αυτός παρακο-

λουθεί με λύπη και πόνο, αλλά δεν το δείχνει. Έχει υπομονή να ακούει και να προσέχει αυτό το οποίο του προτείνεται. Η τάση του να σκέπτεται τα πράγματα από όλες τις πλευρές δεν τον διευκολύνει στην αποδοχή μιας ιδέας. Γι' αυτό είναι σημαντικό να πεισθεί για το ορθό της απόφασης. Από τη στιγμή που θα πεισθεί, τίποτε δεν είναι σε θέση να τον κλονίσει από την ιδέα του και την απόφαση που πήρε.

Στην επιχείρηση (business) ο φλεγματικός δεν έχει ανάγκη ελέγχου. Του είναι δύσκολο να μιλά, να είναι αργός, έξυπνος. Για όλα αυτά πρέπει να καταναλώνει φυσική ή πνευματική ενέργεια, κάτι το οποίο για αυτόν είναι χάσιμο χρόνου. Προτιμά να εκμεταλλεύεται την ενέργεια για σοβαρότερα πράγματα. Η ένδειξη μη εμπιστοσύνης προς την εργασία του, οι συχνοί έλεγχοι νεκρώνουν την ειλικρίνειά του και τον οδηγούν στην απώλεια του ενδιαφέροντος.

Οι *μελαγχολικοί businessmen* είναι δειλοί, φοβισμένοι, αβέβαιοι για τον εαυτό τους, άνθρωποι χωρίς αυτονομία. Δεν αντέχουν σε δυνατές και διαρκείς εντάσεις και συγκρούσεις, δεν είναι κοινωνικοί, δεν εντυπωσιάζονται έντονα, είναι φιλάσθενοι, προσβάλλονται εύκολα. Έχουν τάσεις προς την αυτοπαράτηρηση, ενώ συχνά είναι κλειστοί στον εαυτό τους.

Παρότι, στο σύνολο, οι μελαγχολικοί δεν έχουν τα προτερήματα και τις ποιότητες του businessman, σε συνθήκες ήρεμης εργασίας μπορεί κανείς να υπολογίζει σε αυτούς. Εκτός αυτού η εμπιστοσύνη στις προσωπικές του δυνάμεις μπορεί να επηρεάσει τον μελαγχολικό με σκοπό την ενδυνάμωση της κοινωνικής του δραστηριότητας.

Κατά την εικοσαετία του αιώνα μας ο Young προτείνει μια νέα ταξινόμηση των τύπων ανθρώπου. Τους διαχωρίζει σε *εσωστρεφείς* και *εξωστρεφείς*.

Οι *εσωστρεφείς* χαρακτηρίζονται από την κατεύθυνση της ψυχικής τους ζωής προς τον ίδιο τον εαυτό τους, προς τις προσωπικές τους αντιλήψεις και αισθήσεις, αισθήματα, σκέψεις, μνήμες, συνδεδεμένες συνήθως με αδυναμία και ένταση στις νευρικές διαδικασίες.

Οι *εξωστρεφείς* χαρακτηρίζονται από την κατεύθυνση της προσωπικότητας προς τα έξω, προς τους περιβάλλοντες αυτούς ανθρώπους, προς γεγονότα συνδεδεμένα με δύναμη και κινητικότητα των νευρικών διαδικασιών. Οι ενέργειες, η συμπεριφορά του εξωστρεφούς δεν προσδιορίζονται τόσο από τη μορφή και το αντικείμενο της μνήμης και της φαντασίας, όσο από τις εξωτερικές εντυπώσεις.

Αργότερα ο Άγγλος ψυχολόγος Eysenck καθορίζει και έναν τρίτο τύπο προσωπικότητας, τον *ambatis* (μικτός). Γι' αυτούς είναι χαρακτηριστική μια εξισορρόπηση μεταξύ των εκφράσεων των εσωστρεφών και εξωστρεφών.

Για μας έχει σημασία πώς εμφανίζονται αυτές οι προσωπικότητες στην επιχειρησιακή (business) δραστηριότητα.

## 2.2 Ιδιαιτερότητες στην επιχειρησιακή (business) συμπεριφορά του εξωστρεφούς και εσωστρεφούς τύπου

Σε σχέση με τη συμπεριφορά αποδεικνύεται ότι οι εξωστρεφείς είναι πιο κοινωνικοί, δραστήριοι, παρορμητικοί στην κοινωνική τους συμπεριφορά από τους εσωστρεφείς. Οι έρευνες δείχνουν ότι οι εξωστρεφείς επιτρέπουν στους άλλους να τους πλησιάσουν σε μεγαλύτερο βαθμό από τους εσωστρεφείς. Στους διαλόγους εργασίας διατηρούν μεγαλύτερη επαφή με τα μάτια, αναζητούν συχνότερα το βλέμμα του συνομιλητή τους, συζητούν συχνότερα πρώτοι. Οι εξωστρεφείς συζητούν πιο πρόθυμα από τους εσωστρεφείς. Διαπιστώθηκε ότι σε διαφορετικές κοινωνικές καταστάσεις οι εξωστρεφείς προτιμούν να στέκονται κατευθείαν μπροστά στον άλλο άνθρωπο, ενώ οι εσωστρεφείς συνήθως επιλέγουν θέωση υπό γωνία. Το γεγονός ότι οι εξωστρεφείς εμφανίζουν μεγαλύτερη τάση να διατηρούν επαφή με άλλους ανθρώπους μπορεί να εξεταστεί με αρκετούς τρόπους: πρώτον, ότι η κοινωνικότητα είναι βασικό χαρακτηριστικό σ' αυτούς τους ανθρώπους, δεύτερον, η διαπροσωπική προσέγγιση και οι κοινωνικές επαφές αυξάνουν την εγρήγορσή τους, τρίτον, με το κοινωνικό ενδιαφέρον το οποίο διαθέτουν, καθώς η αυτοεμπιστοσύνη και επιμονή είναι ισχυρότερη στους εξωστρεφείς απ' ό,τι στους εσωστρεφείς.

Το 1968 ο Ramzi έκανε έρευνες σχετικά με τον λόγο και τις μη λεκτικές πλευρές του λόγου στους δύο τύπους. Διαπιστώνεται ότι οι εσωστρεφείς έχουν την τάση να κάνουν μεγαλύτερες παύσεις μεταξύ των επιμέρους εκφράσεων. Αυτό επικυρώνει την άποψη ότι οι εσωστρεφείς είναι περισσότερο διαλογιστές και συμμορφώνονται περισσότερο με την αρχή "τρεις φορές μέτρα και μία κόψε". Έτσι ενισχύεται η πληροφορία ότι οι εξωστρεφείς έχουν την ικανότητα να μεταδίδουν και να λαμβάνουν μη λεκτική πληροφόρηση (μιμητική του προσώπου, θέση του σώματος, έκφραση και άλλα). Ο Ramzi διαπιστώνει ότι τα πρόσωπα, τα οποία σε υψηλότερο βαθμό έχουν την ικανότητα να μεταδίδουν μη λεκτικές ανακοινώσεις σε άλλους, αποκωδικοποιούν αποτελεσματικότερα την πληροφορία που αποστέλλεται προς αυτά και, ενώ οι σταθεροί εξωστρεφείς είναι ικανότεροι να ανακοινώνουν πληροφορίες για άλλους, οι σταθεροί εσωστρεφείς είναι ικανότεροι να λαμβάνουν ανακοινώσεις από τους άλλους. Αυτά τα συμπεράσματα επικυρώνουν ακόμη μία φορά την άποψη ότι ο εξωστρεφής είναι δυναμικά επικοινωνιακός, αλλά δεν είναι αρκετά σκεπτικιστής, ενώ ο εσωστρεφής είναι πρώτα από όλα άνθρωπος που σκέφτεται βαθιά και αναλύει τα πράγματα.

Σε σχέση με την επιστήμη, την οποία οι δύο τύποι ασκούν για τον εαυτό τους και για τους άλλους και αντίστοιχα οι άλλοι για αυτούς, γίνονται αντιληπτές οι ακόλουθες νομοτέλειες.

Η έρευνα που έγινε από τους Vingow και Anthony, το 1968, δείχνει ότι οι εσωστρεφείς έχουν πιο αληθινή εκτίμηση για τους άλλους ανθρώπους, ενώ οι εξωστρεφείς γίνονται περισσότερο κατανοητοί, με την έννοια ότι οι άλλοι τους αντιλαμβάνονται επακριβώς. Και οι δύο τύποι αντιλαμβάνονται τους εξωστρεφείς με μεγαλύτερη ακρίβεια. Η μελέτη της μη αντιστοιχίας μεταξύ του αντιλαμβανόμενου 'εγώ' και του ιδανικού 'εγώ' στους δύο τύπους προσωπικότητας αποκαλύπτει ότι, ενώ οι εξωστρεφείς είναι ευχαριστημένοι που είναι τέτοιοι, οι εσωστρεφείς θα επιθυμούσαν να ήταν λιγότερο εσωστρεφείς, δηλαδή ο εξωστρεφής είναι πιο επιθυμητός τύπος προσωπικότητας. Οι σύγχρονοι εξωστρεφείς εμφανίζουν μεγαλύτερη δεκτικότητα προς τα κοινωνικά φαινόμενα. Αυτοί βλέπουν περισσότερο στη μεταβολή των εκτιμήσεών τους υπό την επίδραση οδηγιών και υποδείξεων, όταν τους δίνονται από άτομα μεγάλου κύρους, και ανεξάρτητα από το γεγονός ότι είναι πιο επίμονοι και ανθεκτικοί. Οι εξωστρεφείς συνήθως είναι λιγότερο δημοφιλείς από τους εσωστρεφείς. Εξαιτίας αυτού έχουν την τάση να εμφανίζονται σαν άτυποι ηγέτες στην ομάδα, εφόσον επιβάλλονται συγκριτικά λιγότερο, ενώ σε μεγαλύτερο βαθμό αλληλεπιδρούν με τους άλλους.

Σε σχέση με τον τρόπο εκτέλεσης της επαγγελματικής δραστηριότητας στους εξωστρεφείς και εσωστρεφείς γίνονται αντιληπτές οι ακόλουθες ιδιαιτερότητες:

1. Η επιβράβευση βελτιώνει την εκτέλεση στους εξωστρεφείς σε μεγαλύτερο βαθμό απ' όσο στους εσωστρεφείς, ενώ οι ποινές διαταράσσουν σε μεγαλύτερο βαθμό την εκτέλεση στους εσωστρεφείς απ' όσο στους εξωστρεφείς. Οι εξωστρεφείς είναι περισσότερο επιρρεπείς στην αφηρημάδα απ' ό,τι οι εσωστρεφείς.
2. Οι εσωστρεφείς εξάγουν με αργό ρυθμό την πληροφορία από τη μνήμη τους, ιδιαίτερα αν η πληροφορία δεν είναι κυρίαρχη.
3. Σε σύγκριση με τους εξωστρεφείς οι εσωστρεφείς επηρεάζονται ισχυρότερα από τον ανταγωνισμό.
4. Οι εσωστρεφείς έχουν υψηλότερο επίπεδο επιδιώξεων (aspiration), θέτουν υψηλότερα κριτήρια.

Ο συγκερασμός των υποδεικνυόμενων ιδιαιτεροτήτων δίνει τη δυνατότητα να υπολογιστεί ότι οι εσωστρεφείς είναι εξαρχής περισσότερο κινητοποιημένοι στην εκτέλεση των καθηκόντων. Στο αποτέλεσμα των προσπαθειών, στις οποίες αυτοί φυσιολογικά αναλώνονται, βρίσκονται κοντά στο maximum. Εφόσον αρχίζουν από υψηλότερο κινητοποιημένο επίπεδο, έπεται ότι σε σύγκριση με τους εξωστρεφείς έχουν μικρότερη δυνατότητα να εκμεταλλευτούν

τα συμπληρωματικά αποθέματα που συνδέονται με την εργασία τους. Ενώ οι εξωστρεφείς διαθέτουν αδύνατη κινητοποίηση, σε αντιστάθμισμα μ' αυτό έχουν ισχυρά εκφρασμένες δυνατότητες να συμπεριλάβουν την εκμετάλλευση όλων των συμπληρωματικών ερεθισμάτων.

Μία από τις αιτίες για την εξέταση των διαφορών μεταξύ εξωστρεφών και εσωστρεφών από την οπτική της κινητοποίησης είναι το γεγονός ότι η εκτέλεση στους εσωστρεφείς επηρεάζεται αδύναμα από τις αιτίες-ερεθίσματα ή από τη θετική στήριξη. Η ευαισθησία προς τα θετικά ή αρνητικά αποτελέσματα, τα ερεθίσματα, και στους δύο τύπους είναι διαφορετική. Παράδειγμα, η ποιινή στους εσωστρεφείς δεν καλυτερεύει την εκτέλεση της δραστηριότητας, διότι αυτοί αντιδρούν με υψηλότερη ανησυχία από τους εξωστρεφείς. Να γιατί ο Eysenck δέχεται ότι οι εξωστρεφείς συνήθως κατευθύνουν την προσοχή τους προς το κέρδος, συνδεόμενο με τη σωστή συναλλαγή (συμφωνία), ενώ οι εσωστρεφείς πρώτα σκέπτονται το ζήτημα για πιθανή απώλεια στο αποτέλεσμα μιας λανθασμένης συμφωνίας. Οι έρευνες τις οποίες έκανε ο Eysenck του δίνουν τη δυνατότητα να διαπιστώσει ότι η εξωστρέφεια συνδέεται με την προτίμηση προς διάφορα επαγγέλματα και διάφορες εκφράσεις της εργασιακής δραστηριότητας. Οι εξωστρεφείς εμφανίζουν υψηλότερη κοινωνική διανοήση από τους εσωστρεφείς. Αυτή συνδέεται ισχυρότερα με τις εκφρασμένες δυνατότητες για επαφή, με το ενδιαφέρον που εμφανίζουν για τα προβλήματα των άλλων και αντίστοιχα με τη δυνατότητα να προβλεφθούν οι αντιδράσεις τους. Να, γιατί αυτοί συχνότερα νιώθουν ικανοποιημένοι και στρέφονται σε επαγγέλματα στα οποία δουλεύουν με άλλους ανθρώπους. Οι εσωστρεφείς είναι περισσότερο ελπιδοφόροι, πιο συνειδητοποιημένοι, ακριβείς, αισθάνονται μικρή ανάγκη για αλλαγές, γι' αυτό προτιμούν δραστηριότητα συνδεόμενη με εμπάθθηση και αυτόνομο συλλογισμό, σκέψη. Οι έρευνες τις οποίες έκανε ο Eysenck το 1967 δείχνουν ότι στο μεγαλύτερο μέρος τους οι ιδιοκτήτες των βιοτεχνικών εταιριών είναι εσωστρεφείς. Ενώ οι διευθυντές, τμηματάρχες της παραγωγής, του marketing, των εμπορικών συμπεριφορών, των τεχνικών τμημάτων, της μεταφοράς είναι εξωστρεφείς.

Βεβαίως η σχέση μεταξύ ικανοτήτων για διοίκηση και προσωπικότητας καθορίζονται και από το μέγεθος της οργάνωσης, τις διαφορετικές διοικητικές λειτουργίες, την εργασία με τα στελέχη κτλ.

Οι άνθρωποι πάντοτε επιδιώκουν να κατανοήσουν την προσωπικότητά τους ή την προσωπικότητα των άλλων με τους οποίους έρχονται σε επαφή, να ανακαλύψουν τις ατομικές διαφορές, τις ιδιαιτερότητες του ταμπεραμέντου.

### 2.3 Χαρακτηριολογικές ιδιαιτερότητες της προσωπικότητας

Μια άλλη θεώρηση, με την οποία μπορεί να εξεταστεί η προσωπικότητα του businessman, συνδέεται με τον *χαρακτήρα του*. Στο υψηλότερο επίπεδο στη δομή του χαρακτήρα βρίσκονται τα συστήματα αξιών και η κοσμοθεωρία του ανθρώπου. Τώρα, όταν μιλάμε για την αναγκαιότητα ολοκλήρωσης στην ευρωπαϊκή πολιτισμική-πολιτική και οικονομική ζωή, σε πρώτη θέση τίθεται η αναγκαιότητα για μεταβολή στη σκέψη, στο σύστημα αξιών και την κοσμοθεωρία. Οι μεταβολές στην ανθρώπινη συνείδηση και συμπεριφορά δεν εμφανίζονται αυτόματα ως συνέπεια των μεταβολών στις οικονομικές και πολιτικές δομές. Είναι δυνατό σε νέες οικονομικές δομές να υπερισχύσει ο προηγούμενος κοινωνικός χαρακτήρας, δηλαδή η ενεργητικότητα και η συνείδηση να οδηγήσει στην καθυστέρηση των οικονομικών και κοινωνικών αλλαγών. Οι businessman είναι άνθρωποι οι οποίοι πρώτοι πρέπει να μεταβάλουν τη σκέψη τους και το σύστημα αξιών.

Η *εξέλιξη στις αξίες* δεν σημαίνει πλήρη απόρριψη των *προηγούμενων αξιών*, αλλά τη συνέχισή τους και την εξέλιξη στις νέες συνθήκες ζωής. Τώρα η οικονομία του σύγχρονου marketing απαιτεί βούληση, διαίσθηση, φαντασία, νεωτερισμό, προσαρμογή, ελιγμούς, ικανότητα συλλογισμού στο ρίσκο, ελεύθερη έκφραση, πολύ ετερόμορφη σκέψη κ.ά.

Φυσικά οι αιτίες στον άνθρωπο έχουν σχετικό χαρακτήρα, δεν υπάρχουν καθολικά κριτήρια για την αξία. Αυτά αποτελούν έκφραση της δικής του ανθρώπινης φύσης, στον βαθιά κρυμμένο ψυχολογικό κόσμο του *“Εγώ”* και στις κοινωνικές συμπεριφορές που συνδέονται με τα ενδιαφέροντα, τα κίνητρα και τις προσδοκίες των ανθρώπων.

Τώρα βρισκόμαστε μπροστά σε προσωπικότητες νέου τύπου, με σύγχρονη elit σκέψη, έκφραση, όχι μόνο στη λογική και διάνοηση, αλλά και ως αποτέλεσμα από το νεωτερισμό, τη φαντασία, τη διαίσθηση, το ρίσκο, τη σύγχρονη χρηματιστηριακή συνείδηση. Ο businessman είναι εργαζόμενος άνθρωπος σε μια κοινωνία, μεθυσμένος και αφυπνισμένος από τις σχέσεις με τις business, ενώ αισθάνεται την ανάγκη για εργασία και συγκέντρωση κεφαλαίων στις σχέσεις marketing και συμπεριφοράς. Η επιδίωξη της επιτυχίας και η εισχώρηση στην τέχνη της διοίκησης ακόμη και από νεανική ηλικία αποτελούν μερικές από τις προϋποθέσεις για τη διαμόρφωση της προσωπικότητάς του.

Ο Α. Hamar ισχυρίζεται ότι ήδη από τα δεκαπέντε του χρόνια ήταν ξεκάθαρο τι ήθελε να κάνει. Ενώ προσωπικότητες όπως οι J. Rockefeller, Α. Ωνάσης, Henry Ford ήδη στα νεανικά τους χρόνια κάνανε το αποφασιστικό χτύπημα και συγκεντρώνανε τα πρώτα τους εκατομμύρια.

Τότε ποια είναι εκείνα τα προτερήματα τα οποία δίνουν τη δυνατότητα για μια τέτοια επιτυχία; Ίσως αυτό να είναι η ισχυρά εκφρασμένη αυτονομία, η ικανότητα εργασίας, η δυνατή βούληση και η ανάγκη για επιτυχία.

**Η αίσθηση για αυτονομία** –στην επιλογή, την απόφαση, τη συμπεριφορά, πρέπει να εκτιμάται ως βασικό χαρακτηριστικό της προσωπικότητας από τους businessmen τύπους. Οι επιβαλλόμενες marketing συμπεριφορές σε μεγάλο βαθμό ενισχύουν το αίσθημα για διαφορά από τη μακροχρόνια δομημένη στάση των ανθρώπων ως προς την εκτέλεση.

Οι περισσότεροι από τους μεγάλους businessmen είναι άνθρωποι με κατηγορηματική ικανότητα, οι οποίοι προσαρμόζουν τα πάντα γύρω από τον δικό τους ρυθμό ζωής. Με διαφορά από τη δεδομένη για εμάς συμπεριφορά απέναντι στην εργασία και τον χρόνο εργασίας οι επιτυχημένοι businessmen εργάζονται σχεδόν 12 ώρες το εικοσιτετράωρο. Οι συνεργάτες των οικονομικών μεγιστάνων συχνά εργάζονται σε τρεις βάρδιες, για να μπορούν να τους εξυπηρετούν πάντοτε, σε κάθε ώρα του εικοσιτετράωρου. Αυτοί είναι άνθρωποι οι οποίοι υποτάσσουν τα πάντα στη δική τους βούληση και το “Εγώ”. Ο Κ. Young, μετά την ψυχανάλυση που έκανε στον Rockefeller, είπε: «*Το μοναδικό “Εγώ”, κάτι το οποίο φυτρώνει από την έρημο αυτής της συνείδησης (το προσωπικό μου “Εγώ”). Αυτός είναι απόλυτα εγωκεντρικός, εκτιμά όλο τον κόσμο μέσα από το δικό του “Εγώ” και υπολογίζει τον καθένα του οποίου τα ενδιαφέροντα είναι αντίθετα με τα δικά του για “κακό”*».

*Οι σύγχρονες απαιτήσεις για τον businessman κατευθύνονται προς τη δική του marketing διαίσθηση (intuition), καινοτομία ή νεωτερισμό, φαντασία, ρίσκο.*

### ***Διαίσθηση (intuition)***

Αποτελεί υποσυνείδητη ψυχική διαδικασία, η οποία εμφανίζεται κατά την τάση της συνειδητής πραγματοποίησης φαινομένων νωρίτερα. Αυτή αποτελεί προτέρημα (ποιότητα) της προσωπικότητας, η οποία συνδυάζει μέσα της γενετικά και κοινωνικά χαρακτηριστικά και εκφράζεται στον τρόπο λήψης των αποφάσεων (κάποτε παρορμητικά, ασυνείδητα, καθοδηγούμενη από κάποια εσωτερική φωνή), η λάμψη, ο σπινθήρας στις ιδέες, η ετοιμότητα για ρίσκο, η όξυνση των αισθήσεων, ο ειδικός σφυγμός, η ένταση κ.ά. Η διαίσθηση στο marketing αποτελεί πλέον επαγγελματική διαίσθηση, συνδεδεμένη με υπερευαισθησία προς τη δραστηριότητα της εταιρίας.

Σε τι συνίσταται η σημασία της διαίσθησης στο marketing στον επιχειρηματία businessman; Η διαίσθηση του marketing είναι παράγοντας ο οποίος επηρεάζει την ανακάλυψη και μεταβίβαση των διαδικασιών, την κατεύθυνση

της ροής τους, τις καταστάσεις και τις περιστάσεις. Αυτή αποτελεί μεγάλη τύχη (ευκαιρία), διότι δίνει τη δυνατότητα για διερεύνηση των επαφών, εμπορική επιρροή, είσοδο νέων παραγωγών ή πρόκληση ενδιαφέροντος για προσωπική παραγωγή. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι αποτελεί μυστικό αίσθημα, το οποίο προβλέπει ότι θα οδηγήσει στην επιτυχία. Εκτός αυτού, κάτι πολύ σημαντικό, αυτή αποτελεί τρόπο σκέψης ο οποίος μεταβάλλει την προσωπικότητα σε γεννήτρια ιδεών και επιτρέπει να δημιουργούνται προϊόντα με μεγάλη αξία στο marketing.

Η διαίσθηση είναι παρόρμηση για τη λήψη της καλύτερης απόφασης για τον έλεγχο της συμπεριφοράς. Συμπεριλαμβάνει μέσα της την προαίσθηση, την αίσθηση και το προσυναίσθημα, το οποίο βοηθά στον σωστό προσανατολισμό κατά τη δημιουργηθείσα συνθήκη (κατάσταση) και στην ικανότητα να ληφθεί η σωστή απόφαση. Αυτό σημαίνει προσαρμοστικότητα, ευελιξία και ικανότητα αντίδρασης σε κάθε κατάσταση.

Η *διαίσθηση στο marketing* είναι παράγοντας ο οποίος συμβάλλει και στη σωστή εκτίμηση των ανθρώπων, στην αξιολόγηση των ισχυρών και αδύνατων πλευρών τους, στη σύλληψη των ασυνήθιστων προτερημάτων τους και των ικανοτήτων τους για την επίτευξη της συνεργασίας.

Είναι γνωστή η καριέρα του Alfred Sloan, ιδρυτή της “General Motors”, ο οποίος δεν είχε ανώτερη μόρφωση, αλλά είχε ισχυρά εξελιγμένη διαίσθηση και φαντασία, χάριν των οποίων κατάφερε να οργανώσει μια αυτοκινητοβιομηχανία, να παίρνει ανάλογες αποφάσεις και να περιστοιχίζεται από σαφέστατα ικανούς ανθρώπους.

Φυσικά, όταν μιλάμε για διαίσθηση, δεν πρέπει να την απολυτοποιούμε. Αυτή είναι φαντασία και ένα πεδίο ανοίγματος της σκέψης, το οποίο κάποια στιγμή μπορεί να εξαφανιστεί. Αυτή γεννά ευελιξία ή εκνευριστικές ιδέες και μόνο όταν τεθεί κάτω από εξελιγμένη διανόηση, ισχυρή κινητοποίηση και επαγγελματισμό, γίνεται εργαλείο στο marketing.

### ***Καινοτομία ή νεωτερισμός***

Αποτελεί άλλη μία απαραίτητη ποιότητα (προτέρημα), την οποία πρέπει να έχει ο σύγχρονος businessman. Τι εννοείται στην ψυχολογία με τον όρο «καινοτομία»; Αυτή αποτελεί μια διανοητική διαδικασία που συνδέεται με τις ποιότητες της σκέψης. Είναι ένας νέος τύπος σκέψης, ο οποίος προϋποθέτει υψηλούς σκοπούς και υψηλά κριτήρια τα οποία προσπερνούν τις ιδέες και μεθόδους με στόχο τη γρήγορη μετάβαση σε νέες τεχνολογίες, τη γρήγορη αποδοχή για καθετί νέο, την οικοδόμηση νέων υποθέσεων, τη γρήγορη εισχώρηση σε νέες,



γεμάτες προοπτικές τεχνολογίες, την ικανότητα πρόγνωσης των οικονομικών φαινομένων, ανακάλυψης πρωτοποριακών ιδεών, μεθόδων τεχνολογίας κ.ά.

Επομένως η καινοτομία χαρακτηρίζει τον άνθρωπο ως δημιουργική προσωπικότητα και προϋποθέτει πρωτοβουλία, μη τυποποιημένη σκέψη, δύναμη να διαχωρισθεί από τη ρουτίνα της ζωής. Αναμφίβολα όλα αυτά απαιτούν την παρουσία ισχυρής βούλησης. Άρα η καινοτομία είναι μια διανοητική-βουλητική διαδικασία.

Δεν έχει λιγότερη σημασία για τον businessman και το γεγονός ότι η καινοτομία ως ποιότητα της σκέψης συνδέεται και με την αντισταθμιστική σκέψη, δηλαδή δίνει τη δυνατότητα στην προσωπικότητα να εξελίξει μέσα της τέτοια προτερήματα (ικανότητες), τα οποία αυτή τη στιγμή δεν διαθέτει ή τα διαθέτει σε αδύναμη μορφή, αλλά είναι απαραίτητα στη δραστηριότητα στην εταιρία. Ως αποτέλεσμα της αντισταθμιστικής σκέψης είναι εφικτή η επαναδόμηση του ψυχισμού, η οποία δίνει μεγάλες δυνατότητες για το πέρασμα από τη μία δραστηριότητα στην άλλη.

Η καινοτομία στη business σημαίνει μοντέρνα σκέψη που εγγυάται μεγάλη αποδοχή για το καινούριο. Αποτελεί μια ποιότητα που στις τωρινές συνθήκες εργασίας στις εταιρίες είναι πολύ απαραίτητη. Το marketing γεννά απρόβλεπτες καταστάσεις και αποτελέσματα που απαιτούν αδιάκοπη αναζήτηση για νέες αποφάσεις, σχεδιασμούς, μοντέλα, προγράμματα, δηλαδή ο άνθρωπος καλείται να διευρύνει συνεχώς τις δυνατότητές του, να είναι νεωτεριστής και να έχει μη τυποποιημένη σκέψη.

### **Φαντασία**

Άλλη απαραίτητη ποιότητα είναι η φαντασία. Το σύγχρονο οικονομικό marketing πλέον επιβάλλει περισσότερο την αναγκαιότητα της μοναδικής, καθολικής, ανθρώπινης ικανότητας να σχηματίζει ιδέες που ξεπερνούν τον χρόνο, να επιβάλλει γνήσιες αποφάσεις χωρίς αναλογία. Ο φημισμένος ειδικός στο management καθηγητής Parkinson, μιλώντας για τα μυστικά της διοίκησης, υπογραμμίζει: «*Το πρώτο στοιχείο είναι η φαντασία*».

Αφού κάτι πρέπει να δημιουργηθεί, δομημένο ή μετατρέπόμενο ή επαναοργανωμένο, ο υπεύθυνος πρέπει να έχει ξεκάθαρη αντίληψη, σαφή παράσταση πώς θα φαίνεται το τελικό αποτέλεσμα. Μια τέτοια εικόνα στο εσωτερικό επίπεδο αντιπροσωπεύει έναν συνδυασμό των πραγμάτων που κάποτε έχουμε δει, αλλά τώρα είναι τακτοποιημένα σε άλλη δομή. Το στοιχείο της φαντασίας είναι ουσιαστικό για τον υπεύθυνο και έρχεται σε πρώτη θέση, διότι χωρίς αυτό στερούμαστε σκοπών και επιδιώξεων.

Η φαντασία ανήκει στις υψηλότερες γνωστικές διαδικασίες. Ο ρόλος της έγκειται στο ότι μας επιτρέπει να δούμε σαν εικόνα το αναμενόμενο αποτέλεσμα. Η φαντασία είναι αποτέλεσμα της συνειδητής ανθρώπινης δραστηριότητας. Εγκαθιδρύει νέες εικόνες, μορφές και ιδέες οι οποίες συμπεριλαμβάνονται στην πρακτική δραστηριότητα του ανθρώπου. Γι' αυτό η σοβαρότερη σημασία της φαντασίας είναι ότι επιτρέπει να προβλεφθεί το αποτέλεσμα από τη δραστηριότητα, πριν να φθάσουμε σ' αυτό. Σ' αυτήν την κατάσταση φανταζόμαστε σε παράσταση το τελικό αποτέλεσμα, καθώς και τα ενδιαμέσα προϊόντα, τα οποία πρέπει να δημιουργηθούν. Επομένως η φαντασία προσανατολίζει τον άνθρωπο στη δραστηριότητα της εταιρίας.

Η φαντασία βρίσκεται σε σχέση με την εξελισσόμενη και μη τυποποιημένη σκέψη και επιτρέπει την πρόσβαση στο μέλλον. Αυτή είναι ισχυρότατη σ' εκείνη τη στιγμή της δραστηριότητας της εταιρίας, όταν το απροσδιόριστο της κατάστασης είναι πάρα πολύ μεγάλο, όταν τα στοιχεία διεξόδου είναι απροσδιόριστα, όταν τίθενται δύσκολα σε ανάλυση. Έχει αξία το εξής, ότι η φαντασία επιτρέπει να παίρνονται αποφάσεις, να βρεθεί διεξόδος ακόμη και κατά την έλλειψη αρκετά εξαντλητικών γνώσεων, να αγνοηθούν διάφορα στάδια της σκέψης, να φανταστούμε το τελικό αποτέλεσμα. Αυτή αποτελεί τη μορφή του επιθυμητού μέλλοντος, το οποίο βοηθά τον businessman να ξεπεράσει τον χρόνο. Ο Albert Einstein δικαιολογημένα καταλήγει ότι η φαντασία είναι σημαντικότερη από τη γνώση, διότι είναι σε θέση (κατάσταση) να περικλείει τα πάντα στον κόσμο. Να γιατί το πρόβλημα για τη φαντασία βγαίνει από τον χώρο της ψυχολογίας και όλο και περισσότερο κατευθύνεται προς την οικονομία. Αυτή επικυρώνεται σαν ένα από τα σημαντικά ερεθίσματα, τόσο στην επιστήμη, όσο και στη βιομηχανική δραστηριότητα και μεταβάλλεται σε μοχλό για τη διοίκηση των εταιριών.

Οι καλοί businessmen πρέπει να είναι ικανοί να συνδυάζουν μέσα τους τη συνειδητή και υποσυνείδητη φαντασία και διαίσθηση. Αυτό αποτελεί μια πραγματική ψυχολογία, η οποία δίνει τη δυνατότητα να περάσει γρήγορα από την ιδέα στην εκτέλεση του προϊόντος.

### ***Ρίσκο***

Το ρίσκο είναι ένα άλλο προτέρημα (ποιότητα) που θα πρέπει να διαθέτει ο σύγχρονος businessman. Το ρίσκο αποτελεί κοινωνικό-ψυχολογικό φαινόμενο, το οποίο εμφανίζεται σε συνθήκες άγνωστες. Σε περιόδους συρρίκνωσης των πωλήσεων και ελαττωματικότητας του προϊόντος το ρίσκο βοηθά να επιταχυνθεί η εξέλιξη της εταιρίας και να βγει από τη δύσκολη κατάσταση, να εισαχθούν καινοτομίες, να κερδηθεί χρόνος, να κινηθεί μπροστά. Αλλά εδώ το ζήτημα τίθεται για το λογικό ρίσκο, και όχι ως αυτοσκοπός, για το θάρρος της από-

φασης, αλλά για ένα ρίσκο υποταγμένο στη σταθερή ανάλυση, στη διανόηση, τη φαντασία, τη σοφία του ανθρώπου.

Σήμερα που σημειώνονται μεταβολές οικονομικές στην κοινωνία μας αυξάνει η αναγκαιότητα για ρίσκο. Η ευρεσιτεχνία, οι ανακαλύψεις, οι νέες εταιρικές δομές, το χρηματιστήριο είναι αδύνατο να τα φαντασθούμε χωρίς ρίσκο. Αυτό υπεισέρχεται στον ψυχισμό του businessman και ισχυροποιεί τη διανοητική του δραστηριότητα.

Επομένως βρισκόμαστε μπροστά σε έναν νέο τύπο προσωπικότητας, ο οποίος πρέπει να έχει ευέλικτο μυαλό, μεταβαλλόμενο ψυχισμό, ποιότητα αξιών να προβλέπει όχι μόνο το νέο, αλλά το δυναμικά νέο, του οποίου τα συμπτώματα γίνονται αντιληπτά κυρίως με τα κανάλια της διαίσθησης και με τη συνδυασμένη σκέψη. Ο συνδυασμός, δηλαδή η συνένωση των καταστάσεων (νοητικών εγχειρημάτων), πρέπει να έχει μεγάλη ταχύτητα, για να αποκτήσουμε έναν νέο τύπο γνωστικού προϊόντος (ιδέα, υπόθεση, σχεδιασμό), ο οποίος βελτιώνει οξύτερα την αποτελεσματικότητα της διαισθητικής δραστηριότητας στις καταστάσεις ρίσκου.

## **2.4 Ψυχολογικός χαρακτηρισμός της προσωπικότητας των διευθυντών**

Για τη σωστή πορεία της δραστηριότητας σε μία οργάνωση μεγάλη σημασία έχει η προσωπικότητα η οποία τη διευθύνει. Η προσωπικότητα του διευθυντή συνδυάζει μια ποικιλία από προτερήματα, ρόλους και ορισμένες απαιτήσεις από τις οποίες εξαρτάται η επιτυχία της εταιρίας (φίρμας). Ο διευθυντής (διοικών) πρέπει να καταφέρει να κυριαρχεί, να κυβερνά όλη τη δραστηριότητα σε μια εταιρία, για να μπορεί να δει τα συγκεκριμένα προβλήματα και ανάλογα να σχεδιάζει τις στρατηγικές λύσεις τους.

Κατά τον Ch. Barnard οι βασικές αρμοδιότητες του διευθυντή είναι να διαθέτει ειδικές δυνατότητες στην οργάνωση, ώστε να διαμορφώνει και να κατευθύνει το σύστημα αξιών, να εγγυάται τις υποχρεώσεις (καθήκοντα) και τη σύνδεση των ανθρώπων προς το κοινό έργο. Άλλος γνωστός θεωρητικός του management, ο P. Draker, εκτιμά ότι ο διευθυντής πρέπει να προσδιορίζει τους σκοπούς και τα καθήκοντα στη δραστηριότητα της εταιρίας και να ενδιαφέρεται για την εξέλιξη των ανθρώπων στις αλληλοσυμπεριφορές μεταξύ τους.

Ο διευθυντής είναι η προσωπικότητα η οποία διοικεί τη φίρμα (την εταιρία). Στην ουσία η διεύθυνση είναι διοικητική, που εκφράζεται στην οργάνωση, κατεύθυνση, ρύθμιση και έλεγχο της δραστηριότητας των ανθρώπων που βρίσκονται σε χαμηλότερο διοικητικό επίπεδο, με σκοπό τη μελέτη (άριστη), λειτουργία και εξέλιξη της οργάνωσης.

Το αποτέλεσμα της διοικητικής δραστηριότητας του διευθυντή συνδέεται με την ικανότητά του να βλέπει και να λύνει προβλήματα, να αντιλαμβάνεται τους σκοπούς της δραστηριότητας της φίρμας και αντίστοιχα τους δρόμους (την πορεία), τους τρόπους και τα μέσα με τα οποία αυτοί οι σκοποί θα επιτευχθούν. Αυτό απαιτεί από τον διευθυντή αρμοδιότητα, γνώση, εμπειρία στον σχεδιασμό της στρατηγικής και τακτικής της εταιρίας, συνδυασμένες με δημιουργική φαντασία και διαίσθηση. Ο δημιουργικός χαρακτήρας της διοικητικής δραστηριότητας του διευθυντή προϋποθέτει ικανότητα για αναζήτηση νέων γνήσιων αποφάσεων σε κάθε κατάσταση, για καθορισμό και εκτέλεση αυτών των αποφάσεων, ικανότητα να πείσει τους άλλους για την αποτελεσματικότητά τους. Αυτό σημαίνει πως ο διευθυντής, συνδυάζοντας μέσα του τη φαντασία και τη διαίσθηση, δηλαδή το συνειδητό και υποσυνειδητό, θα πρέπει να έχει ξεκάθαρη αντίληψη για το πώς θα φαίνεται το τελικό προϊόν ή το τελικό αποτέλεσμα από τη δραστηριότητα.

- *Να μπορείς νηφάλια και πραγματικά να εκτιμάς τα γεγονότα συνδυάζοντάς τα με φαντασία και πρόβλεψη*
- *Να συνδυάζεις το συντηρητικό σου αίσθημα για ασφάλεια με το ρίσκο που παίρνεις ως αποτέλεσμα της φαντασίας*
- *Να είσαι σώφρων και να προφυλάσσεσαι από την τυφλή πίστη στο ασυλλόγιστο ρίσκο.*

Η εσωτερική αντίληψη και προαίσθηση αποτελούν στοιχεία της διαίσθησης, η οποία είναι απόλυτα αναγκαία στη δραστηριότητα του διευθυντή. Ταυτόχρονα όμως η γνώση πρέπει να προβλέπει ότι είναι απαραίτητη η σταθερή επικύρωση των προγνώσεων κατά τις εκτιμήσεις των αποφάσεων που πάρθηκαν. Ο διαρκής συλλογισμός και η καθυστέρηση της λήψης μιας απόφασης σε τελική ανάλυση μπορεί να οδηγήσει σε απώλεια στην επιχείρηση.

Ως οργανωτής της δραστηριότητας σε μια συγκεκριμένη οργάνωση ο διευθυντής απαιτείται να εξασφαλίζει συνεχή ζωντάνια και ικανότητα σ' αυτήν την οργάνωση για την επίτευξη των σκοπών που τέθηκαν. Αυτό σημαίνει ότι ο ίδιος πρέπει να πάρει αποφάσεις που συνδέονται με τη βελτίωση της οργάνωσης και με άλλες ενέργειες μεταξύ των δομικών τμημάτων. Η δραστηριότητα του διευθυντή συνδέεται και με την επιτέλεση των διάφορων κοινωνικών ρόλων. Βασικός του κοινωνικός ρόλος είναι να διευθύνει αυτή την τυπική δομή της οργάνωσης, που σημαίνει ακριβή συνδυασμό των υποχρεώσεων, καθηκόντων και ρόλων στην ιεραρχημένη κλίμακα. Ταυτόχρονα διοικώντας τη δραστηριότητα της εταιρίας επιτελεί και διάφορους άτυπους ρόλους που συνδέονται με τις αλληλοσυμπεριφορές και σχέσεις των ανθρώπων με τους οποίους συ-

νεργάζεται στα διάφορα επίπεδα της ιεραρχίας. Η επιτέλεση των διαφορετικών κοινωνικών ρόλων απαιτεί μια σειρά από προτερήματα που συνδέονται με τη συμπεριφορά του διευθυντή προς τους υφιστάμενούς του.

Αναλύοντας τη δραστηριότητα του διευθυντή ως διοικούντος σε μια οργάνωση, αναπόφευκτα προσεγγίζουμε και το πρόβλημα των προτερημάτων του διευθυντή. Υπάρχουν μερικές βασικές ομάδες προτερημάτων οι οποίες, καθώς εμφανίζονται σε ανάλογο βαθμό ή σε συνδυασμό με διαφορετικούς τρόπους, προκαλούν μια συγκεκριμένη κατάσταση και σχηματίζουν ένα συγκεκριμένο στυλ διοίκησης του διευθυντή. Από τις έρευνες που έγιναν από τον Nt. Maklilant γίνεται κατανοητό ότι οι καλοί διευθυντές χαρακτηρίζονται από υψηλή ανάγκη για δύναμη και από χαμηλή ανάγκη για επαφή, δηλαδή γι' αυτούς είναι σημαντικότερος ο θεσμός και η πειθαρχία. Απέναντι σ' αυτούς τους ισχυρισμούς το Ινστιτούτο των Κοινωνικών Ερευνών στο Πανεπιστήμιο του Michigan καταλήγει στο συμπέρασμα ότι καλοί διευθυντές είναι αυτοί οι οποίοι υποβοηθούν την αλληλεπίδραση και αλληλοβοήθεια στην εργασία.

Τα απαραίτητα προτερήματα (προσόντα) του διευθυντή μπορούν να χωριστούν σε τρεις ομάδες: ατομικά, επαγγελματικά και διοικητικά.