

γανωσιακής ζωής και δράσης, λαμβάνει σήμερα λόγω της οικονομικής κρίσης ιδιαίτερη αξία και σημασία. Αρκεί να υπάρξει μια νέα συνειδητοποίηση της έννοιας του χρόνου και της σημασίας του στη χάραξη στρατηγικής και της προετοιμασίας για την αντιμετώπιση καταστάσεων σε συνθήκες πολυπλοκότητας και αβεβαιότητας. Αρκεί να υπάρξει ειδική προσπάθεια αντιστοίχισης στο χρόνο των γεγονότων και των πράξεων του παρελθόντος, του παρόντος και των ενδεχόμενων γεγονότων και πράξεων στο μέλλον με αναστοχαστικό - δυναμικό τρόπο. Στο βιβλίο των Tsoukas-Shepherd (2004) *Managing the future*, υπάρχει μια ενδιαφέρουσα και αναλυτική παρουσίαση των απόψεων που προηγήθηκαν. Η έμφαση για τη νέα περίοδο πιθανόν να είναι η επιλεκτική αποτίμηση του παρελθόντος, η κρισιμότητα των αποφάσεων του παρόντος και η μετρημένη - προσεκτική συμπεριφορά στο μέλλον. Περισσότερο όμως από όλα για τη νέα περίοδο χρειάζεται επανατοποθέτηση και επανεκτίμηση της έννοιας του χρόνου από τους ανθρώπους και τις επιχειρήσεις. Χρειάζεται μια νέα θεώρηση - σχέση με το χρόνο που σημαίνει περισσότερη, υπευθυνότερη χρήση και αξιοποίηση του χρόνου.

Διαχείριση ενέργειας και όχι διαχείριση χρόνου

Η διαχείριση του χρόνου υπήρξε στο παρελθόν ένα δημοφιλέστατο θέμα στα σεμινάρια νεαρών στελεχών επιχειρήσεων. Οι οδηγίες ήταν σαφείς και επιγραμματικές: προγραμματίστε με βάση το χρόνο, οργανωθείτε με βάση το χρόνο, εκτελέστε το επιχειρησιακό σχέδιο στα γνωστά χρονικά περιθώρια, ημερήσιος και μηνιαίος απολογισμός

και έλεγχος κ.ά. Οι υποδείξεις για ποιοτικές βελτιώσεις ήταν στην ίδια κατεύθυνση: περιορισμός του εισερχόμενου φόρτου πληροφοριών, τήρηση των ωραρίων προσέλευσης και αποχώρησης, κατάλληλη προετοιμασία των συναντήσεων, ανάθεση εργασιών σε άλλους, ισορροπία εργάσιμου και ελεύθερου χρόνου κ.ά.

Στα ίδια σεμινάρια σήμερα η συζήτηση επικεντρώνεται στη διαχείριση της ανθρώπινης ενέργειας (*effort*) παρά στη διαχείριση του χρόνου ως πόρου εν ανεπαρκεία. Το ανθρώπινο σώμα με τη φυσική του ενέργεια, ο ανθρώπινος κόσμος των συγκινήσεων (*emotions*) και η ποιότητα της παραγόμενης ενέργειας, το ανθρώπινο μυαλό με τις άπειρες δυνατότητές του και το ανθρώπινο πνεύμα με την ακτινοβολία των μηνυμάτων και των σκοπών του είναι κάποια από τα στοιχεία που προστέθηκαν στον μακρύ κατάλογο των υποδείξεων για την αποτελεσματικότερη, έμμεση διαχείριση του χρόνου. Ανάλογη συζήτηση γίνεται για τη διαχείριση και αξιοποίηση της ανθρώπινης προσοχής (*attention*).

Είναι προφανές πόσο συμπληρωματικές είναι οι εικόνες που παρουσιάστηκαν παραπάνω ανεξάρτητα από τα σεμινάρια των νεαρών στελεχών. Υπάρχουν και άλλες πολλές εικόνες και θεωρήσεις του χρόνου και των διαστάσεών του. Αντιλαμβάνεται κανείς πως τη νέα περίοδο για την οποία συζητάμε σε αυτό το βιβλίο, όποιες επιχειρήσεις επαναδιατυπώσουν τη σχέση τους με το χρόνο μπορούν να βρεθούν σε πλεονεκτικότερη θέση. Πρέπει κάποτε να εγκαταλείψουμε τη μηχανιστική αντίληψη του χρόνου και να περάσουμε σε θεωρίες και απόψεις όπως τις διατύπωσε στο σχετικό σημείο του βιβλίου για τις εικόνες

των επιχειρησιακών οργανώσεων ο G. Morgan (1997). Η σωστή αξιοποίηση του χρόνου μπορεί να είναι μέγα συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων. Ο χρόνος είναι το δυναμικότερο στοιχείο που η επιχείρηση έχει στη διάθεσή της καθώς επίσης και το ανθρώπινο κεφάλαιο.

5.2 Αναθεώρηση της έννοιας της στρατηγικής

Τα Σχήματα 5.3, 5.4 και 5.5 παρουσιάζουν την κλασική αντίληψη διατύπωσης στρατηγικής των επιχειρησιακών οργανώσεων. Στο Σχήμα 5.3 απεικονίζεται η προσπάθεια συσσώρευσης πληροφοριών και εμπειριών του παρελθόντος, η ανάλυση του παρόντος και οι εκτιμήσεις για το μέλλον. Το στρατηγικό πρόγραμμα και οι προοπτικές της οργάνωσης σχηματίζονται με συνεχή παλινδρόμηση στον άξονα παρελθόν-παρόν-μέλλον με συνολική εξέταση όλων των παραγόντων του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος. Στο Σχήμα 5.4 παρουσιάζεται η λογική εναλλακτικών τρόπων δράσης με διατύπωση σεναρίων για το άμεσο, το βραχυπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο μέλλον. Στο Σχήμα 5.5 παρουσιάζεται η λογική της ανάλυσης των δυνάμεων και αδυναμιών, της οργάνωσης στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και των ευκαιριών και απειλών που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον.

Το βαθύτερο περιεχόμενο των παραπάνω σχημάτων που στην πράξη δρούσαν συμπληρωματικά και κατά περίπτωση, έγινε κυρίαρχο για πολλά χρόνια και διαπαιδαγώγησε γενιές σπουδαστών του management και υιοθε-

τήθηκε από τα στελέχη και τις επιχειρήσεις. Η επιθετική μορφή που είχε η γενικότερη οικονομία τοποθετούσε την έμφαση στο αύριο και στο μέλλον. Ήταν το αύριο και το μέλλον που έκρυβε ευκαιρίες που έπρεπε να καλυφτούν με ταχύτητα. Σε αυτή την κατεύθυνση δεν αποκλείεται, χωρίς να μπορεί να τεκμηριωθεί επιστημονικά, το μέλλον και οι συνιστώσες του να προσδιορίζονταν με την υπόθεση ότι πιθανόν δεν θα ήταν πολύ διαφορετικές από εκείνες του παρελθόντος.

Δεν έλειπαν, βέβαια, όλη αυτή την περίοδο κυριαρχίας του παραπάνω παραδείγματος οι φωνές και οι δημοσιεύσεις ότι ο στρατηγικός προγραμματισμός ήταν τυποποιημένος και δεν είχε δυναμικό χαρακτήρα. Αναφέρω δύο παραδείγματα που δείχνουν ότι η αλλαγή παραδείγματος στο management έστειλε από καιρό τα μηνύματά της. Όπως είπαμε σε πολλά σημεία αυτού του βιβλίου η κυριαρχία ενός παραδείγματος δεν σημαίνει κατ' ανάγκη και την απουσία άλλων «αιρετικών» αντιλήψεων και αντιπαραδειγμάτων.

Το πρώτο είναι από το βιβλίο των Mintzberg, Ahlstrand και Lampel (1998) *Strategy safari* στο οποίο ήδη αναφερθήκαμε και περιέχει δύο ενδιαφέροντα σημεία. Το ένα μας πληροφορεί ότι στην προσπάθεια διατύπωσης στρατηγικής οι οργανώσεις έχουν στη διάθεσή τους πολλές σκέψεις στρατηγικού προγραμματισμού που δημιουργήθηκαν μέσα στο χρόνο ως αντίδραση των οργανώσεων να προσαρμοστούν στα δεδομένα του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος. Σχολές σκέψεις που επιχειρούσαν να λάβουν υπόψη τις πολιτικές, κοινωνικές, οικονομικές, τεχνολογικές και περιβαλλοντικές εξελίξεις, βλ.

Πίνακα 5.2. Το άλλο σημείο μας πληροφορεί για κάτι στο οποίο έχουμε ήδη αναφερθεί και έχει καθοριστική σημασία. Σύμφωνα με αυτό είναι άλλο η στρατηγική στη θεωρία όπως αυτή διατυπώνεται με αποφάσεις των Δ.Σ. των μεγάλων επιχειρήσεων και οργανώσεων, άλλο η εφαρμογή της στην πράξη και άλλο αυτό που καταγράφεται και μετράται ως αποτέλεσμα, βλ. Σχήμα 5.6.

Το δεύτερο παράδειγμα είναι από το βιβλίο της Ουίτλυ (2003) με τίτλο *Ηγεσία και χάος*. Όπου μας εξηγεί ότι: «Το βασικό σχήμα μιας πολύπλοκης φτέρης (ένα φυτό των ελληνικών δασών) γεμάτη καμπύλες είναι ένα μοτίβο που επαναλαμβάνεται διαρκώς, έχοντας την ελευθερία να αλλάζει μέγεθος αλλά όχι σχήμα, εμφανίζοντας την πολυπλοκότητα και την ομορφιά της φτέρης αλλά και της φύσης. Από το φύλλο στο μικρό κλαράκι, στο αμέσως μεγαλύτερο κ.λπ. δημιουργούνται έτσι φρακταλικά μοτίβα. Στους ανθρώπους τα φρακταλικά μοτίβα δημιουργούνται καθώς τα άτομα χρησιμοποιούν με ελευθερία και υπευθυνότητα μερικούς απλούς κανόνες. Με την πάροδο του χρόνου εμφανίζονται πολύπλοκες δομές οι οποίες προκύπτουν από απλά στοιχεία, απλούς κανόνες και αυτόνομες αλληλεπιδράσεις». Γνωρίζουμε, δηλαδή, έγκαιρα κάτι το οποίο είναι σημαντικό και την πιθανή μελλοντική εξέλιξή του.

Τα δύο προηγούμενα παραδείγματα επιβεβαιώνουν πόσο υποτιμήθηκε τα προηγούμενα χρόνια στην οικονομία η θεωρία της πολυπλοκότητας και των εφαρμογών της στην πράξη: πόσο υποτιμήθηκαν οι προειδοποιήσεις ότι το μέλλον κάτω από ορισμένες συνθήκες μπορεί να είναι τελείως διαφορετικό από το παρελθόν: πόσο υποτιμήθηκε η άποψη ότι μικρά γεγονότα μπορούν να πολλαπλα-

5.4 Η εταιρική κοινωνική ευθύνη

«Όταν μια μορφή του χρηματοπιστωτικού καπιταλισμού καταρρέει, όταν το ζήτημα της εργασίας και των εργαζομένων έρχεται στο επίκεντρο με τόσο βίαιο τρόπο, όταν οι σχέσεις πολιτικών θεσμών - αγοράς επαναχαράσσονται, όταν οι κοινωνικές ομάδες επανατοποθετούνται θέλοντας ή μη στο πολιτικοκοινωνικό σκηνικό, όταν οι κοινωνίες πιστοποιούν μέσα από την κρίση την αδιάρρηκτη αλληλεξάρτησή τους...», τότε η στιγμή είναι «συνταγματικού χαρακτήρα», γράφει *Στα Νέα* (28-29/03/09) ο έγκυρος πολιτικός στοχαστής Γ. Βούλγαρης. Αν όντως η κατάσταση είναι όπως περιγράφεται, και φαίνεται πως όντως έτσι είναι, η επιχείρηση των χιλίων, των δέκα χιλιάδων, των εκατό χιλιάδων εργαζομένων και των δισ. ευρώ τζίρο μπορεί να παραμείνει ανέπαφη σε λογικές του παρελθόντος, απαιτώντας δισ. ευρώ για την επιβίωσή της από το κράτος για να διατηρήσει την παραγωγή περιορίζοντας σε λογικά επίπεδα τις απολύσεις;

Το ερώτημα είναι δύσκολο και η πρώτη απάντηση για κρατικοποιήσεις των επιχειρήσεων και των τραπεζών που δέχτηκαν κρατική βοήθεια είναι σε σωστή κατεύθυνση όπως θα αναλύσουμε σε άλλο σημείο του βιβλίου. Προς το παρόν θα αρκεστούμε στη σύντομη εξέταση του θέματος της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης γιατί αυτό από μόνο του δείχνει εδώ και καιρό μια κατεύθυνση και προσδιορίζει τα όρια μέσα στα οποία πολλές επιχειρήσεις προσπάθησαν να δουν κάποια νέα θέματα εγκαίρως, ανεξάρτητα από τη σημερινή κρίση και τις συνέπειές της. Μπορεί όμως να προσδιορίζει και το επόμενο βήμα ή τα επό-

μενα βήματα που πρέπει να γίνουν σε κατευθύνσεις εξισορρόπησης του παγκόσμιου επιχειρησιακού γίγνεσθαι. Η νέα κατεύθυνση θα δημιουργηθεί από τις πιέσεις του παρόντος αλλά και από την εμπειρία και τις ιδέες του παρελθόντος μαζί με τις ιδέες για την επανατοποθέτηση του management όπως επιχειρείται στο παρόν βιβλίο. Αλλιώς τα αποτυπώματα της οικονομικής κρίσης δεν θα αξιοποιηθούν επαρκώς και θα περιμένουμε την επόμενη κρίση.

Όπως σημειώνεται στον *Economist* (22/01/05) «Today Corporate Social Responsibility, if it is nothing else, is the tribute that capitalism everywhere pays to virtue». Η αναζήτηση της αλήθειας σε μια τόσο σοβαρή και απόλυτη έκφραση είναι μια δύσκολη υπόθεση. Είναι, άραγε, η εταιρική κοινωνική ευθύνη μια υπόθεση αποκλειστικά δημοσίων σχέσεων των επιχειρήσεων ή είναι κάτι ευρύτερο και συνολικότερο; Είναι μόνο το «sustainability» όπως έγινε αντιληπτό από πολλούς; Η βιβλιογραφία διχάζεται μεταξύ εκείνων που μιλούν για απόπειρα εκτόνωσης των πιέσεων που ασκούν οι περιβαλλοντικές οργανώσεις και η κοινωνία των πολιτών και εκείνων που χρησιμοποίησαν κατά καιρούς πολλά ονόματα όπως good business, good company και τελευταία Corporate Social Responsibility (CSR). Στο ερώτημα «ποια είναι τα ευεργετικά αποτελέσματα στην οργάνωσή σας από την εφαρμογή συστημάτων εταιρικής κοινωνικής ευθύνης», οι απαντήσεις είναι οι εξής: 55% των ερωτηθέντων υποστηρίζει ότι ωφελείται το brand reputation, 40% ότι λαμβάνονται αποφάσεις που ωφελούν την επιχείρηση, 40% ότι η επιχείρηση αποκτά έτσι καλύτερο προσωπικό κ.ά. (*Economist*, 19/01/08).

Ανάλογα στοιχεία προκύπτουν από δεκάδες έρευνες και μελέτες. Όλα φαίνεται να κινούνται μέσα στο ίδιο σκηνικό.

Οι επιχειρήσεις φαίνεται να επωφελούνται μερικώς, να ευαισθητοποιούν μέρος των καταναλωτών (*good consumers*) που δίνουν προτεραιότητα σε ηθικά θέματα και την πράσινη ανάπτυξη, χωρίς από πουθενά να προκύπτει κάτι καινούργιο που να απαντά στα ερωτήματα που γεννήθηκαν αυτή την περίοδο της κρίσης. Σήμερα αμφισβητούνται πολλά, ακόμα και το μοντέλο της επιχείρησης ως παραγωγού υπηρεσιών και προϊόντων υψηλής ποιότητας η οποία λαμβάνει σοβαρά υπόψη τα θέματα ηθικής και κοινωνικής συμπεριφοράς και βρίσκεται σε αρμονία με την κοινωνία των πολιτών και τους καταναλωτές. Τίθεται προς συζήτηση το μέγεθος (*size*) των επιχειρήσεων. Επιχειρήσεις μεγάλες, μετρίων διαστάσεων ή μικρές; Αμφισβητείται παράλληλα το μοντέλο του καταναλωτή που στην πράξη άγεται και φέρεται από τη διαφήμιση, τις εκπτώσεις, τα πακέτα προσφορών και την αδυναμία επιλογής από το πλήθος των προσφερόμενων προϊόντων. Μια καινούργια ισορροπία αναμένεται να προκύψει όπου οι εκατέρωθεν συμπεριφορές οριοθετούνται από τη δυναμική των αλλαγών ως επακόλουθο των μετασχηματισμών που είναι αναγκαίοι στο χώρο των επιχειρήσεων οι οποίες παραμένουν πανίσχυρες αλλά και των καταναλωτών που είναι απροστάτευτοι. Το μοντέλο Porter της δεκαετίας του '80 για τη δύναμη των αγοραστών και των προμηθευτών εξαντλήθηκε. Σήμερα η επιχείρηση είναι –ή πρέπει να είναι– κάτι διαφορετικό και αυτό θα προκύψει μέσα από τα αποτυπώματα που αφήνει η κρίση που ζούμε αυτή την περίοδο. Οι αγοραστές είναι πολλές φορές και προμη-

Κεφάλαιο 5. Πίνακες - Σχήματα

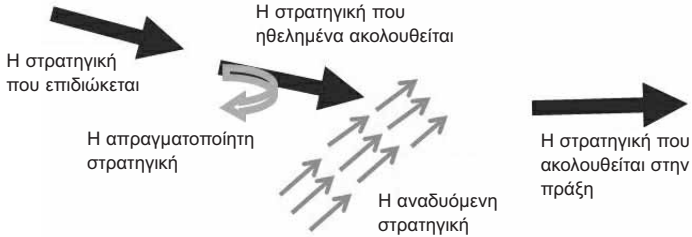
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1

Θεματολογία του management και προτεραιότητες στην πορεία επανατοποθέτησης μετά την κρίση

Χρόνος, σκηνικά του χρόνου
Στρατηγική, ταχεία στρατηγική
Δέσμευση (*engagement*)
Ανθρώπινος παράγοντας
Εταιρική κοινωνική ευθύνη
Ηγεσία, Συλλογικότερη ηγεσία
Εμπιστοσύνη
Ταλέντα
Η νέα εταιρική διακυβέρνηση
Το νέο ήθος των επιχειρήσεων
Η μεγάλη εταιρεία του 21ου αιώνα
Η εταιρική κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων επανατοποθετείτε
Νέα θεωρία για την πολυμετοχική εταιρεία
Ολοκλήρωση του management και της εταιρικής διακυβέρνησης

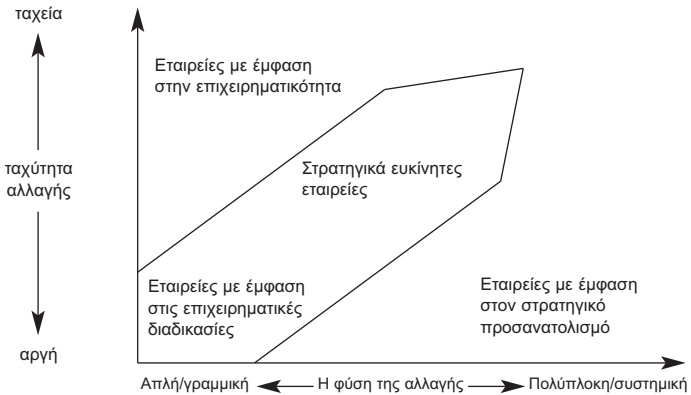
Πηγή: Αρχείο του συγγραφέα.

ΣΧΗΜΑ 5.6 Η εφαρμογή της στρατηγικής στην πράξη



Πηγή: Mintzberg, Ahlstrand και Lampel (1998).

ΣΧΗΜΑ 5.7 Πού χρειάζεται η στρατηγική ευελιξία περισσότερο;



Πηγή: Doz και Kosonen (2008).