

Ο Ρόλος των Στελεχών

στην Αποτελεσματική Διαδικασία Διαμόρφωσης Στρατηγικής

Τα ανώτατα στελέχη προσφέρουν στην επιχείρηση το όραμα, καθορίζουν τους στόχους και διαμορφώνουν τη στρατηγική, ώστε οι στόχοι αυτοί να γίνουν πραγματικότητα. Είναι αναγκαίο να επιδεικνύουν εστίαση, ισορροπία και συντονισμό, χαρακτηριστικά που αποτελούν απαραίτητες προϋποθέσεις προκειμένου η επιχείρηση να υλοποιήσει τους επιθυμητούς στόχους.

› Εστίαση.

Οι σχοινοβάτες κρατούν τα μάτια τους προσηλωμένα στον απώτερο προορισμό τους κι όχι στο σχοινί που βρίσκεται ακριβώς μπροστά τους, προσέχοντας ταυτόχρονα να προσαρμόζουν τη θέση τους πάνω στο σχοινί. Κάπως έτσι θα πρέπει να δρουν και τα ανώτατα στελέχη, να κοιτούν μπροστά, ενώ ταυτόχρονα γνωρίζουν καλά τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του οργανισμού. Θα πρέπει να προσφέρουν το όραμα, το σημείο στο οποίο επιθυμούν να βρεθεί η επιχείρηση σε συγκεκριμένη χρονική στιγμή στο μέλλον. Πρωταρχικός σκοπός τους πρέπει να είναι η εστίαση στις προσπάθειες επίτευξης του οράματος. Απαραίτητη, όμως, προϋπόθεση για να καταστεί δυνατή η επίτευξη του οράματος αποτελεί η αφομοίωση και αποδοχή του από το σύνολο της επιχείρησης και η αφοσίωση σε αυτό.

› Ισορροπία.

Η ισορροπία είναι αναγκαίο να χαρακτηρίζει όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης και κυρίως αυτές που σχετίζονται άμεσα με τη διαδικασία διαμόρφωσης στρατηγικής. Καθίσταται, επομένως, αναγκαίο τα ανώτατα στελέχη να επικεντρώσουν τις προσπάθειές τους στην εξασφάλιση ισορροπίας μεταξύ:

- Θετικών και αρνητικών στοιχείων της εστίασης. Η απόλυτη εστίαση σε συγκεκριμένους στόχους και στρατηγικές μπορεί να προκαλέσει ακαμψία, η οποία θα μειώσει την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Έτσι, τα ανώτατα στελέχη θα πρέπει να κρατούν την ισορροπία ανάμεσα στα οφέλη και τα προβλήματα των επιλεγμένων στρατηγικών, να επιτρέπουν παρεκκλίσεις από τα τυπικά σχέδια και να εφαρμόζουν ευέλικτη διοίκηση.
- Αποφασιστικότητας και συμμετοχής. Τα ανώτατα στελέχη θα πρέπει να παρέχουν το περιθώριο στα διαφόρων βαθμίδων στελέχη να αποφασίζουν για ζητήματα τα

οποία αφορούν τους τομείς αρμοδιότητάς τους. Από την άλλη πλευρά, όμως είναι απαραίτητο να επιδεικνύουν αποφασιστικότητα κατά την επίλυση κρίσιμων για την επιχείρηση ζητημάτων.

- Αλλαγής και συνέπειας στο προκαθορισμένο έργο. Τα ανώτατα στελέχη θα πρέπει να υποστηρίζουν την αλλαγή, όταν χρειάζεται. Ρόλος τους είναι να γνωρίζουν, όχι μόνο τι πρέπει να αλλάξει, αλλά και τι δεν πρέπει, διατηρώντας και ενισχύοντας ταυτόχρονα τις θεμελιώδεις ικανότητες της επιχείρησης, ώστε να μην αποπροσανατολιστεί από την αλλαγή.

› Συντονισμός.

Τέλος, βασικός ρόλος των ανώτατων στελεχών είναι ο συντονισμός ανάμεσα στις διάφορες επιχειρηματικές μονάδες, τα τμήματα, τις λειτουργίες, ο οποίος είναι απαραίτητος για την επιτυχή υλοποίηση της στρατηγικής.

Φυσικά, ο σωστός συντονισμός απαιτεί την ανταλλαγή πληροφοριών και τη μετάδοση των απαραίτητων γνώσεων από το ένα τμήμα στο άλλο. Τα ίδια τα στελέχη πρέπει, όχι μόνο να καλλιεργούν την ανταλλαγή πληροφοριών, αλλά και να την υιοθετούν οι ίδιοι, ώστε να φτάσουν στην επίτευξη ενός διατμηματικού συντονισμού μέσα στην επιχείρηση.

Ο Ρόλος των Μεσαίων Στελεχών (middle managers)

Σήμερα, έχει πλέον αποδειχτεί και μέσω της εμπειρικής έρευνας, ότι η συμμετοχή των μεσαίων στελεχών στη διαμόρφωση της στρατηγικής συνεπάγεται υψηλότερη απόδοση για την επιχείρηση.

Επίσης γνωρίζουμε ότι οι στρατηγικές στις οποίες δεν υπάρχει αφοσίωση και συμμετοχή από τα μεσαία στελέχη δεν εφαρμόζονται με επιτυχία. Τα μεσαία στελέχη είναι δυνατό να συμβάλουν αποφασιστικά στη διαμόρφωση

στρατηγικής, αλλά και στην επιτυχή υλοποίηση αυτής μέσω τεσσάρων κυρίως δραστηριοτήτων.

➤ Υποστήριξη εναλλακτικών στρατηγικών. Καθώς τα μεσαία στελέχη δραστηριοποιούνται στο χώρο μεταξύ της διαμόρφωσης στρατηγικής και της υλοποίησής της, είναι τα πλέον κατάλληλα άτομα για να επιλέξουν ποιες από τις προτάσεις ή ιδέες των κατώτερων στελεχών πρέπει να παρουσιαστούν στην ανώτατη διοίκηση. Η αποτελεσματικότητά τους ως «μεταφορείς» προτάσεων και ιδεών εξαρτάται κυρίως από την ικανότητά τους για δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ αυτών και των υφισταμένων και προϊσταμένων τους.

➤ Σύνοψη πληροφοριών. Τα μεσαία στελέχη καλούνται να μεταφέρουν και να παρουσιάσουν στην ανώτατη διοίκηση τις πληροφορίες εκείνες από το ενδο- και εξωεπιχειρησιακό περιβάλλον που θα είναι ικανές να συμβάλλουν στη στρατηγική. Επομένως, η προσωπική αξιολόγηση και επιλογή των πληροφοριών που θα μεταφερθούν, καθώς και ο τρόπος παρουσιάσής τους στην ανώτατη διοίκηση, αποκτά καθοριστική σημασία, αφού η πληροφόρηση μπορεί να επηρεάσει άμεσα τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων, οι οποίες με τη σειρά τους θα προδιαγράψουν το μέλλον της επιχείρησης.

➤ Ανάπτυξη προσαρμοστικότητας. Τα μεσαία στελέχη είναι υπεύθυνα για την ανάπτυξη της προσαρμοστικότητας του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης στις αλλαγές που επιβάλλονται από την ανώτατη διοίκηση και για την αντιμετώπιση τυχών αντιδράσεων.

➤ Εφαρμογή της στρατηγικής. Η σημαντικότερη ίσως δραστηριότητα των μεσαίων στελεχών αφορά την εφαρμογή και την υλοποίηση της επιλεγμένης στρατηγικής. Οι προσπάθειές τους θα καθορίσουν το αν οι

πόροι θα κατανεμηθούν και θα χρησιμοποιηθούν αποτελεσματικά, ώστε η στρατηγική να οδηγήσει στην επιτυχία. Τα μεσαία στελέχη, λοιπόν, επιβάλλεται να δράσουν ως «πρεσβευτές» της ήδη διαμορφωμένης από την ανώτατη διοίκηση στρατηγικής, δηλαδή να την ερμηνεύσουν και να τη μεταφέρουν στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης, ώστε οι εργαζόμενοι να κατανοήσουν την κατεύθυνση προς την οποία η επιχείρηση κινείται και τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν για την υλοποίηση των στρατηγικών στόχων.

Στην προσπάθειά τους αυτή, τα μεσαία στελέχη πρέπει να συνεργαστούν τόσο με την ηγεσία της επιχείρησης όσο και με τους υφισταμένους τους. Προκειμένου να κερδίσουν την αφοσίωση των υφισταμένων στο επιλεγμένο όραμα, τα μεσαία στελέχη είναι αναγκαίο να επικεντρώσουν την προσπάθειά του σε τρεις ενέργειες:

Να εμπνεύσουν:

Πρέπει να προσπαθήσουν να δημιουργήσουν ενθουσιασμό για τη στρατηγική και πίστη για την αποτελεσματικότητά της, στηριζόμενοι στις αρχές και στα ιδανικά των εργαζόμενων. Σημαντικό είναι να αποτελούν παράδειγμα για τους υπόλοιπους.

Να ανταμείψουν:

Πρέπει να παρέχουν χειροπιαστές αμοιβές για τα άτομα που ενεργούν σύμφωνα με τη στρατηγική ή που αναπτύσσουν τις ικανότητες εκείνες που είναι απαραίτητες για την επιτυχία της.

Να αναγνωρίσουν:

Πρέπει να δείξουν ότι αναγνωρίζουν την αύξηση στην απόδοση και τις κινήσεις που προάγουν την πραγμάτωση των στόχων.

Ο Ρόλος Των Στελεχών «Πρώτης Γραμμής» - Κατώτερων Ιεραρχικών Βαθμίδων (first line employees)

Η επίτευξη μιας αποτελεσματικής διαδικασίας διαμόρφωσης στρατηγικής εξαρτάται από το σύνολο των ατόμων που ζουν και εργάζονται σε μια επιχείρηση και όχι αποκλειστικά και μόνο από τα μεσαία και ανώτερα διοικητικά στελέχη.

Οι τελευταίοι βέβαια είναι αυτοί οι οποίοι χαράζουν τις κατευθυντήριες γραμμές και προσφέρουν το όραμα.

Εκτός όμως από αυτούς, γραμματείς, πωλητές, προγραμματιστές Η/Υ, οδηγοί, εργάτες, ερευνητές, μπορούν να συμβάλλουν σημαντικά στη διαμόρφωση στρατηγικής μιας εταιρείας, διατυπώνοντας τις δικές τους ιδέες και προτάσεις.

Οι επιχειρήσεις επομένως δεν θα πρέπει να υποτιμούν τη σημασία των στελεχών «πρώτης γραμμής». Οι άνθρωποι αυτοί είναι σε θέση να παίξουν τρεις βασικούς ρόλους ως «δημιουργοί στρατηγικής». Μπορούν να αποτελέσουν:

Τη φωνή του πελάτη

Τα στελέχη «πρώτης γραμμής» αντιπροσωπεύουν την εταιρεία στους πελάτες, αλλά και τους πελάτες στην εταιρεία. Είναι αυτοί, οι οποίοι βρίσκονται πιο κοντά στους πελάτες, γνωρίζουν τις επιθυμίες τους, το βαθμό ικανοποίησής τους από το προϊόν ή τις υπηρεσίες της επιχείρησης και είναι σε θέση να μεταφέρουν τη φωνή των πελατών έγκυρα και έγκαιρα στην επιχείρηση.

Τους Κυνηγούς / Συλλέκτες Πληροφοριών
Λόγω της φύσης της δουλειάς τους βρίσκονται μέσα στην αγορά, γνωρίζουν τα γεγονότα και τις τάσεις που εμφανίζονται σ' αυτή και κατέχουν ευκολότερη πρόσβαση σε κρίσιμες πληροφορίες σχετικά με τις στρατηγικές κινήσεις των ανταγωνιστών.

Τους Διατμηματικούς μαγνήτες

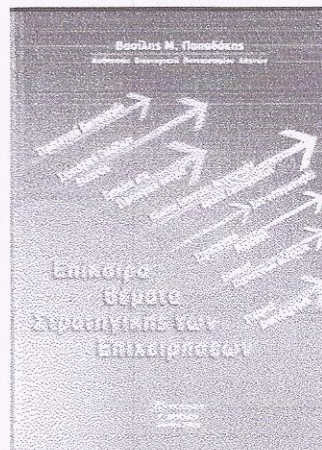
Οι άνθρωποι αυτοί μπορούν να αποτελέσουν

τους «μαγνήτες» που θα ελκύσουν τους εργαζόμενους των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης σε μία κοινή προσπάθεια, ώστε να πραγματοποιηθούν οι στόχοι και να ενσαρκωθεί το κοινό όραμα.

Από τα παραπάνω γίνεται, λοιπόν, αντιληπτή η σημασία του ανθρώπινου δυναμικού στη διαμόρφωση και υλοποίηση της στρατηγικής. Οι απλοί εργαζόμενοι αποτελούν τους συνδετικούς κρίκους του εξωτερικού με το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και ίσως την πιο πολύτιμη (και πιθανώς ανεκμετάλλευτη) πηγή στρατηγικού πλεονεκτήματος.



**Ο Βασίλειος Μ. Παπαδάκης είναι καθηγητής του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών και Πρόεδρος του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων.*



Το παρόν άρθρο αποτελεί κεφάλαιο από το βιβλίο του «Επίκαιρα θέματα Στρατηγικής των Επιχειρήσεων» που κυκλοφορεί από τις Εκδόσεις Ε. Μπένου (2009).