

ΝΕΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ ΤΗΝ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ
ΕΡΓΑΣΙΑ

Επιβλέπων Καθηγητής: Δρ. Καργίδης Θεόδωρος

Φοιτητές:
Σέρβου Χρύσα
Σηφάκη Μαρία-Αναστασία

**ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ
ΙΔΡΥΜΑ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ (MARKETING)
ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΝΕΕΣ ΤΑΣΕΙΣ
ΣΤΟ MANAGEMENT ΚΑΙ ΤΗΝ ΛΗΨΗ
ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ**

(New trends in management and decision making)

ΕΙΣΗΓΗΤΡΙΕΣ:

ΣΕΡΒΟΥ ΧΡΥΣΑ

ΣΗΦΑΚΗ ΜΑΡΙΑ

ΕΠΟΠΤΗΣ:

ΚΑΡΓΙΔΗΣ ΘΕΟΔΩΡΟΣ

**ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ
ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2013**

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	4-6
1.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	7-9
1.2. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....	10-12
1.3. ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....	13-14
1.4. ΟΙ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....	15
1.5. ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΟΙ ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΟ MANAGEMENT.....	16-18
1.6. ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	19-20
1.7. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ...21-23	
1.8. Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ.....	24-25
1.9. ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....	26
1.10. Η ΑΣΚΗΣΗ ΤΟΥ MANAGEMENT.....	27-28
1.11. ΟΙ ΑΡΧΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΩΝ ΜΑΝΑΤΖΕΡ.....	29-31
1.12. ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	32

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

2.1. ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ.....	33-34
2.2. ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ.....	35-38
2.3. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ.....	39-42
2.4. ΔΙΑΙΣΘΗΤΙΚΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ.....	43
2.5. ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ.....	44-45
2.6. Η ΔΙΚΑΙΟΔΟΣΙΑ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΕΡ ΣΤΗΝ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ.....	46-47
2.7. ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΚΑΙ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....	48-49
2.8. ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ/ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ.....	50-52

2.9.	ΕΜΠΟΔΙΑ ΚΑΤΑ ΤΗ ΛΗΨΗ ΤΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ.....	53-54
2.10.	ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΗ ΧΡΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ.....	55
2.11.	ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	56

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

3.1.	ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΣΤΟΝ 21 ^ο ΑΙΩΝΑ.....	57-58
3.2.	Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ.....	59-60
3.3.	ΑΛΛΑΓΗ ΚΑΙ ΣΥΝΕΧΕΙΑ.....	61-62
3.4.	ΔΗΜΙΟΥΡΓΩΝΤΑΣ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ.....	63-64
3.5.	ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΜΕ ΣΤΟΧΟΥΣ ΚΑΙ ΑΥΤΟΕΛΕΓΧΟ.....	65-66
3.6.	ΔΙΟΙΚΩΝΤΑΣ ΤΟΥΣ ΜΑΝΑΤΖΕΡ.....	67-70
3.7.	KNOWLEDGE MANAGEMENT.....	71-72
3.8.	Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ KNOWLEDGE MANAGEMENT.....	73-75
3.9.	ΤΙ ΑΠΑΝΤΟΥΝ ΟΙ ΚΟΡΥΦΑΙΟΙ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΣΕ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΟΣΟΝ ΑΦΟΡΑ ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....	76-87
3.10.	ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	88

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

4.1.	ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ-ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	89-94
4.2.	Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΣΕ ΣΥΝΑΡΤΗΣΗ ΜΕ ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....	95-99
4.3.	ΟΙ ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ ΣΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ.....	100-105
4.4.	ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	106

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ξεκινώντας την εκπόνηση της εργασίας μας για τις σύγχρονες τάσεις στο μάνατζμεντ και την λήψη αποφάσεων με προσανατολισμό στον μάνατζερ είδαμε πόσο έχει αναπτυχθεί το μάνατζμεντ τα τελευταία 10-15 χρόνια, αλλά και η διοίκηση η οποία έχει πλέον ανθρωποκεντρική μορφή. Πλέον οι ταχύτατες εξελίξεις στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον, στην τεχνολογία και στον τρόπο επικοινωνίας, ανάγκασαν τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις να οργανώνουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο όλα τα δεδομένα τους, από το ανθρώπινο προσωπικό μέχρι τις πληροφορίες που εισέρχονται μέσα στην επιχείρηση.

Στον κόσμο της σύγχρονης επιχείρησης, οι συνεχείς αλλαγές αποτελούν το κλειδί για τη βιωσιμότητα και την εξέλιξη της επιχείρησης. Οι διοικήσεις των οργανισμών και των επιχειρήσεων έρχονται καθημερινά αντιμέτωπες με αυτές τις αλλαγές και προσπαθούν αρχικά να κατανοήσουν το νέο περιβάλλον και έπειτα να ενταχθούν σε αυτό, αναπτύσσοντας ένα περιβάλλον με μηχανισμούς, διαδικασίες και κουλτούρα δημιουργώντας πόρους και ικανότητες που προκαλούν την αλλαγή.

Παρ' όλα αυτά, ο πιο σημαντικός παράγοντας της επιτυχίας μιας επιχείρησης είναι το ανθρώπινο δυναμικό, δηλαδή τα στελέχη των επιχειρήσεων και οι ηγέτες, οι οποίοι καλούνται να πάρουν αποφάσεις και να διοικήσουν/αλλάξουν τις επιχειρήσεις, μέσα σ' ένα ευρύτερο κλίμα αβεβαιότητας και ασάφειας.

Η αποτελεσματική αξιοποίηση των επιχειρησιακών πόρων δε θα μπορούσε να επιτευχθεί χωρίς την άσκηση αποτελεσματικής οργάνωσης και διοίκησης, δηλαδή του μάνατζμεντ.

Μέχρι πρότινος, η ανάγκη για αλλαγή και προσαρμογή των επιχειρήσεων θεωρούνταν αρκετή για την επιτυχία, στο σημερινό όμως ανταγωνιστικό περιβάλλον η διαφοροποίηση και η καινοτομία θεωρούνται απαραίτητες λειτουργίες της άσκησης του αποτελεσματικού μάνατζμεντ. Γι' αυτόν τον λόγο επιλέξαμε να ασχοληθούμε με το συγκεκριμένο θέμα καθώς χωρίς αποτελεσματικό μάνατζμεντ και καινοτομίες δεν μπορεί να επιζήσει μια επιχείρηση και να αναπτυχθεί περαιτέρω. Μόνο αν η επιχείρηση θέσει ως στρατηγικό στόχο της δραστηριότητας της την καινοτομία, τότε μόνο θα μπορέσει να καταστήσει τα προϊόντα της ανταγωνιστικά και να διατηρήσει-ακόμα και να βελτιώσει- την ανταγωνιστικότητά της στην αγορά.

Καθώς όμως το μάνατζμεντ γίνεται ολοένα και περισσότερο πολύπλοκο, η ευημερία και η επιβίωση της επιχείρησης δεν εξαρτάται μόνο από τις καινοτομικές της δραστηριότητες, αλλά κυρίως από την απόδοση των μάνατζερ που διαθέτει στο δυναμικό της, αφού ο μάνατζερ είναι ο άνθρωπος που ασκεί τη λειτουργία του μάνατζμεντ.

Η ανάπτυξη ,λοιπόν, των μάνατζερ έχει γίνει πλέον ανάγκη, επειδή η σύγχρονη επιχείρηση έχει γίνει ένας βασικός θεσμός της κοινωνίας μας. Σε όλους τους μεγάλους θεσμούς, ο εντοπισμός, η ανάπτυξη και η δομική των ηγετών του αύριο αποτελεί ένα σημαντικό έργο στο οποίο πρέπει να δοθεί χρόνος και προσοχή.

Η διαδικασία της λήψης αποφάσεων θεωρείται μία ξεχωριστή διοικητική λειτουργία και η σπουδαιότερη αρμοδιότητα του μάνατζερ. Γι' αυτό το λόγο, δίνεται πολύ μεγάλη βαρύτητα στη λήψη ορθολογικών αποφάσεων-τόσο για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων, όσο και για την εσωτερική τους διοίκηση και οργάνωση.

Ως απόφαση θεωρείται η επιλογή που γίνεται μεταξύ δύο ή περισσότερων εναλλακτικών λύσεων. Η επιλογή της καλύτερης λύσης για την επίτευξη κάποιου στόχου είναι η λήψη της απόφασης. Σε καθημερινή βάση, ένας μάνατζερ υποχρεώνεται να παίρνει αποφάσεις για κάποια θέματα και στη συνέχεια να

κοινοποιεί τις αποφάσεις αυτές σε άλλους εργαζομένους της επιχείρησης.

Από αυτές τις αποφάσεις, άλλες έχουν μεγάλη σπουδαιότητα για την επιχείρηση και άλλες μικρότερη. Το μόνο βέβαιο είναι πως η αποτελεσματική λήψη αποφάσεων πρέπει να είναι ορθολογική, γιατί μόνο τότε το άτομο κατανοεί πλήρως τους υπάρχοντες εναλλακτικούς τρόπους με τους οποίους μπορούν να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης υπό τις δεδομένες συνθήκες, στις οποίες υπεισέρχεται πάντοτε ο παράγοντας της αβεβαιότητας του μέλλοντος.

Όλες οι επιχειρήσεις θα πρέπει να δημιουργήσουν πραγματικές ομάδες μάνατζμεντ και να συνδυάσουν τις μεμονωμένες προσπάθειες των μελών τους σε μια κοινή προσπάθεια. Κάθε μέλος της επιχείρησης συνεισφέρει σε αυτή κάτι διαφορετικό, αλλά όλοι πρέπει να συνεισφέρουν προς ένα κοινό στόχο, διότι η απόδοση μιας επιχείρησης απαιτεί κάθε εργασία να είναι προσανατολισμένη στους στόχους ολόκληρης της επιχείρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

1.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η διοίκηση ή αλλιώς management, ως επιστήμη παρουσιάστηκε το τέλος του προηγούμενου αιώνα. Μετά από πολλές αλλαγές στον τρόπο που βλέπουν την επιστήμη του management οι επιχειρήσεις, μέσα στα χρόνια, έχουμε την σημερινή του εξέλιξη. Ο ορισμός του management που πλησιάζει περισσότερο την σημερινή του μορφή είναι ο εξής: «Διοίκηση είναι η διαδικασία που συντονίζει τους πόρους και τις δυνατότητες ενός οργανισμού και, λαμβάνοντας υπόψη το περιβάλλον, συντελεί στην επίτευξη της αποστολής και των σκοπών του οργανισμού»

Σαρμανιώτης, Χ. (2005) *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Β.Γκιούρδας εκδοτική

Το πιο σημαντικό στον παραπάνω όρο που δεν αναφέρεται στους υπόλοιπους είναι η φράση «λαμβάνοντας υπόψη το περιβάλλον». Το σημερινό περιβάλλον:

1. Είναι πολύ ανταγωνιστικό.
2. Σε συνδυασμό με τις ταχύτατες εξελίξεις στην τεχνολογία αλλάζουν το πλάνο των οργανισμών.
3. Και οι αλλαγές στην επικοινωνία αλλάζουν από τον τρόπο παρουσίασης ενός οργανισμού μέχρι και τους στόχους του.

Η σημερινή αγορά δεν είναι πλέον τοπική ή και εγχώρια, αλλά παγκόσμια. Η επικοινωνία πλέον μεταξύ καταναλωτή και οργανισμού ή και μεταξύ των οργανισμών δεν είναι πλέον δύσκολη αλλά αντιθέτως πιο απλή και από την ίδια την επικοινωνία σε τοπική αγορά. Το παγκόσμιο αυτό ηλεκτρονικό δίκτυο έχει πλέον καταστήσει τον ανταγωνισμό παγκόσμιο και οι οργανισμοί πρέπει να ακολουθήσουν αυτή την εξέλιξη.

Οι εξελίξεις επίσης στο σύγχρονο αυτό τεχνολογικό περιβάλλον που ζούμε αλλάζουν το πλάνο των οργανισμών, για αυτό τον λόγο το πλάνο πλέον σχεδιάζεται για διάστημα έξι μηνών ή μέχρι χρόνο, και αναγκάζει τους οργανισμούς να οργανώνουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο όλα τα δεδομένα τους και να μην παραλείπουν καμία πληροφορία ανεκμετάλλευτη.

Ακόμη περισσότερο αυτό που έχει επηρεάσει το σημερινό περιβάλλον είναι ο τρόπος επικοινωνίας των ανθρώπων, δεν αναφέρομαι στην επικοινωνία μέσω τηλεφώνου, αλλά στην ηλεκτρονική επικοινωνία η οποία περιλαμβάνει και την κοινωνική δικτύωση. Η κοινωνική δικτύωση μπορεί να προσφέρει πολλές ευκαιρίες ανάπτυξης σε έναν οργανισμό και εάν σχεδιαστούν σωστά οι ενέργειες μπορεί να τον κάνει ευρύτερα γνωστό και εκτός εγχώριου δικτύου.

Στον νέο κόσμο που συνεχώς χαράζεται, η μόνη αγορά είναι ο πλανήτης, οι πελάτες γίνονται από καταναλωτές συνδημιουργοί αξίας και προϊόντων, τα όρια μεταξύ των επιχειρήσεων καθίστανται δυσδιάκριτα και ασαφή ενώ πολλές φορές η σαφής οριοθέτηση καθιστά τους δικτυωμένους οργανισμούς αναποτελεσματικούς. Οι πληροφορίες ρέουν από την μία άκρη του κόσμου στην άλλη σε κλάσματα του δευτερολέπτου, άνθρωποι αναπτύσσουν σχέσεις, συνεργάζονται, παράγουν και καινοτομούν προϊόντα, υπηρεσίες και ιδέες μέσα σε εικονικές ομάδες χωρίς να έχουν ποτέ συνευρεθεί στον ίδιο φυσικό χώρο.

Η παγκόσμια οικονομία είναι γεγονός αναπότρεπτο και μόνο η κουλτούρα ενσωμάτωσης σε αυτή καθιστά τις επιχειρήσεις μακροπρόθεσμα βιώσιμες και αποτελεσματικές. Ο όγκος των συναλλαγών κεφαλαίου είναι πολλαπλάσιος των συναλλαγών εμπορευμάτων και αυτό είναι ένα χαρακτηριστικό ιστορικά μοναδικό που υποδεικνύει την δύναμη της οικονομίας ικανή να ανατρέψει και τα πλέον οικονομικά ισχυρά κράτη. Στο νέο αυτό κόσμο το μόνο σταθερό είναι η αλλαγή.

Οι διοικήσεις των οργανισμών και των επιχειρήσεων έρχονται καθημερινά αντιμέτωπες με αυτές τις αλλαγές και η επιβίωση και ανάπτυξή τους εξαρτάται πρώτα από την ικανότητά τους να κατανοήσουν το νέο περιβάλλον και δεύτερο και σημαντικότερο να ενταχθούν σε αυτό αναπτύσσοντας ένα περιβάλλον με μηχανισμούς, διαδικασίες και κουλτούρα δημιουργώντας πόρους και ικανότητες που ενθαρρύνουν, διαχειρίζονται και ενσωματώνουν την αλλαγή αλλά και την προκαλούν. Αυτό που διαφαίνεται από τις επιχειρήσεις που με επιτυχία διαχειρίζονται την αλλαγή είναι η κρίσιμη απόδοση σημασίας στο ανθρώπινο δυναμικό που αποτελεί τον μοναδικό επιχειρησιακό πόρο που μπορεί να αντεπεξέλθει στις προκλήσεις της εποχής. Είναι αποδεκτό ότι η εποχή μας χαρακτηρίζεται από φαινόμενα πολυπλοκότητας, αβεβαιότητας, αλληλεξάρτησης και αστάθειας. Και ότι οι ηγέτες και τα στελέχη των επιχειρήσεων καλούνται συχνά να αποφασίσουν, αλλά κυρίως να διοικήσουν ή να αλλάξουν τις επιχειρήσεις, μέσα σε μια ατμόσφαιρα και ένα ευρύτερο κλίμα ασάφειας και απροσδιοριστίας. Βρίσκονται συνήθως μπροστά σε φαινόμενα και αντιδράσεις που δεν είχαν υπολογίσει ή βλέπουν τις αλλαγές που πραγματοποιούν να ξεπερνιούνται με ταχύτητα και τις ελπίδες για καλύτερα αποτελέσματα να διαψεύδονται στην πράξη.

Στον κόσμο της σύγχρονης επιχείρησης ή αλλιώς της παγκόσμιας επιχείρησης, οι συνεχείς αλλαγές αποτελούν συχνά μονόδρομο για τη βιωσιμότητα της και την εξέλιξή της.

Αυτό που θα προσπαθήσουμε να αναλύσουμε παρακάτω είναι οι σύγχρονες τάσεις που ακολουθούν οι επιχειρήσεις για να καταστούν βιώσιμες και οι τρόποι λήψεως των αποφάσεων αυτών. Όπως επίσης και ο ρόλος του ανθρώπου που αναλαμβάνει να πάρει τις αποφάσεις για να εξελιχθεί η επιχείρηση.

1.2. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Ο λόγος δημιουργίας και η προϋπόθεση ύπαρξης οργανώσεων-επιχειρήσεων είναι η αποτελεσματική αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων για την επίτευξη στόχων που αφορούν ανθρώπινες ανάγκες. Η αποτελεσματική αξιοποίηση των υλικών και άυλων πόρων δεν είναι δυνατόν να επιτευχθεί χωρίς την άσκηση αποτελεσματικής οργάνωσης και διοίκησης ή μάνατζμεντ όπως έχει πλέον καθιερωθεί ο όρος και στην ελληνική γλώσσα.

Το μάνατζμεντ συνίσταται σε 4 **λειτουργίες**: του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διοίκησης ή διεύθυνσης των ανθρώπων και του ελέγχου. Η άσκηση των λειτουργιών αυτών είναι απαραίτητη για την επίτευξη στόχων μέσω της αποτελεσματικής αξιοποίησης των διαθέσιμων πόρων.

Προγραμματισμός

Η λειτουργία αυτή περιλαμβάνει τον προσδιορισμό της κατάστασης και της θέσης της κοινωνικής οργάνωσης στο μέλλον, της πορείας που θα ακολουθηθεί και των μέσων που θα χρειαστούν για να επιτευχθεί η επιθυμητή κατάσταση. Ο προγραμματισμός συνίσταται στον προσδιορισμό των στόχων, της στρατηγικής, των τακτικών, των ενεργειών και των μέσων που θα χρησιμοποιηθούν για την υλοποίηση των στόχων σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Ο προγραμματισμός απαιτεί τη λήψη αποφάσεων, δηλαδή την επιλογή ενεργειών ανάμεσα σε διάφορες εναλλακτικές.

Οργάνωση

Η οργάνωση είναι η λειτουργία του μάνατζμεντ που θέτει μια δομή στον τρόπο που εργάζονται οι άνθρωποι. Η οργάνωση σημαίνει την εξακρίβωση των εργασιών που πρέπει να γίνουν και το ποιος θα τις αναλάβει.

Όπως και με τον προγραμματισμό, έτσι και με την οργάνωση αυτή δεν υφίσταται ουσιαστικώς, αν πέρα από την ανάθεση των εργασιών στους εργαζομένους, δεν τους δίνεται η ανάλογη εξουσία, τα ανάλογα εργαλεία και η ανάλογη πληροφόρηση ώστε να είναι σε θέση να φέρουν εις πέρας την εργασία που τους έχει ανατεθεί.

Ο στόχος της οργάνωσης είναι να ευοδωθεί εκείνο το εργασιακό περιβάλλον που θα προσφέρει τα μέγιστα στην απόδοση των εργαζομένων. Με άλλα λόγια, η οργάνωση είναι το μέσο και όχι ο σκοπός.

Διεύθυνση

Είναι η λειτουργία μέσω της οποίας επηρεάζεται η συμπεριφορά του ανθρώπινου παράγοντα, έτσι ώστε κάθε άτομο ξεχωριστά ή σε αποτελεσματική ομαδική συνεργασία να έχει τη διάθεση και την ικανότητα να συμβάλει αποτελεσματικά στην υλοποίηση των στόχων της οργάνωσης.

Η διεύθυνση έχει να κάνει με τον επηρεασμό των ανθρώπων ώστε να προσφέρουν ότι καλύτερο μπορούν αναφορικά με τους στόχους της επιχείρησης. Η διεύθυνση έχει να κάνει κυρίως με τις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ του μάνατζμεντ και των εργαζομένων.

Έλεγχος

Είναι ο καθορισμός των προτύπων με βάση τα οποία θα μετρηθούν τα αποτελέσματα, η μέτρηση των αποτελεσμάτων, η σύγκριση τους με στόχους, ο εντοπισμός και η μέτρηση των αποκλίσεων μεταξύ στόχων και αποτελεσμάτων, η διάγνωση και ανάλυση των αιτιών των τυχόν αποκλίσεων και ο καθορισμός διορθωτικών ενεργειών για την εξάλειψη των αιτιών των αποκλίσεων.

Ο μάνατζερ είναι το υποκείμενο του μάνατζμεντ, δηλαδή το άτομο το οποίο έχει την ευθύνη και το δικαίωμα της αποτελεσματικής αξιοποίησης των πόρων μίας οργάνωσης ασκώντας τις λειτουργίες του μάνατζμεντ . Το κάθε άτομο σε προσωπικό επίπεδο μπορεί και πρέπει να λειτουργεί με προσωπικό προγραμματισμό, οργάνωση και έλεγχο. Η ακριβής έννοια του μάνατζερ περιορίζεται σε εκείνο το άτομο που ασκεί τις λειτουργίες του μάνατζμεντ για να επιτύχει αποτελέσματα μέσω άλλων ανθρώπων. Αυτό σημαίνει ότι ο μάνατζερ έχει την ευθύνη των αποτελεσμάτων άλλων ανθρώπων και συγχρόνως το δικαίωμα να ασκήσει εξουσία πάνω σε αυτούς.

Ο έλεγχος έχει να κάνει με το αν τα πράγματα πηγαίνουν σύμφωνα με το σχέδιο. Με τον έλεγχο αξιολογείται η απόδοση των εργαζομένων σύμφωνα με τα σχέδια και τους στόχους και, όπου υπάρχει πρόβλημα, γίνονται διορθωτικές ενέργειες. (Μπουράντας, 2002)

1.3. ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ MANAGEMENT

Για την καλύτερη κατανόηση της έννοιας και των αρμοδιοτήτων του Management σε μια Επιχείρηση ή Οργανισμό θα πρέπει να αναφέρουμε τα βασικά του χαρακτηριστικά, δηλ. να περιγράψουμε τις λεπτομέρειες που έχει να επιτελέσει. Οι βασικοί στόχοι του είναι:

- Προσδιορίζει με βάση δεδομένα και λογικούς συνδυασμούς τους αντικειμενικούς στόχους της Επιχείρησης.
- Προσπαθεί να πετύχει προκαθορισμένους στόχους με το κατά το δυνατό χαμηλότερο (επιχειρηματικό) κόστος.
- Ολοκληρώνει όλους αυτούς τους στόχους με την προσπάθεια άλλων ανθρώπων και για λογαριασμό των ανθρώπων.
- Απαιτεί τη χρησιμοποίηση εξειδικευμένων γνώσεων και προσόντων καθώς και ειδικούς τρόπους ενέργειας. Έτσι το Management είναι συνδυασμός πολλών Επιστημών και άλλων ικανοτήτων.
- Αποτελεί μια δραστηριότητα ή σύνολο δραστηριοτήτων και όχι ένα πρόσωπο (υλοποιείται όμως από πρόσωπα).
- Αποτελεί ένα χρήσιμο και σπουδαίο μέσο για την άσκηση πραγματικής επιρροής στη ζωή του ανθρώπου. Πολλές βασικές ανθρώπινες λειτουργίες και συμπεριφορές ανάγονται στη δυνατότητα και επιρροή του Management. Οι απασχολούμενοι με το Management σε μια επιχείρηση δεν είναι απαραίτητο να ταυτίζονται με τους επιχειρηματίες ή τους χρηματοδότες.

Αποδεικνύεται λοιπόν ότι το Management πλέον αποτελεί ένα διακεκριμένο επάγγελμα και απαιτεί από αυτόν που το ασκεί να διαθέτει εξειδικευμένες γνώσεις για να μπορέσει να φέρει εις πέρας το σημαντικό έργο του.

Όσο υψηλότερα ανέρχεται κανείς στην ιεραρχία μιας επιχείρησης τόσο καλύτερα αντιλαμβάνεται ότι η άσκηση του Διευθυντικού επαγγέλματος

απαιτεί (για να θεωρηθεί φυσικά επιτυχημένο) ένα σύνολο γνώσεων και ικανοτήτων, ταλέντου και εμπειριών που δεν μπορεί να διαθέτει ο κάθε άνθρωπος. Είναι χαρίσματα τα οποία αντιλαμβανόμαστε όταν συνεργαστούμε με αυτούς τους ανθρώπους και δούμε τα αποτελέσματα του έργου τους. Φυσικά είναι δυνατό το ικανό στέλεχος να μην μπορεί να αποδώσει στο μέγιστο των ικανοτήτων και δυνατοτήτων του σε όλες τις περιστάσεις και τις εποχές. Ο συνδυασμός καταστάσεων για να μπορέσει να αποδώσει αποτελεσματικά το στέλεχος. (Μάντζαρης, 2006)

1.4. ΟΙ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Το μάνατζμεντ έχει ορισθεί ως ένα σύστημα λειτουργιών. Αυτές όμως οι λειτουργίες είναι αποτέλεσμα συνύπαρξης τεσσάρων βασικών συντελεστών: γνώσεων, ικανοτήτων, φιλοσοφίας ή κουλτούρας, συστημάτων.

Η αποτελεσματική άσκηση των λειτουργιών του μάνατζμεντ απαιτεί τη γνώση. Σήμερα υπάρχει ένα αρκετά ικανοποιητικό εννοιολογικό και θεωρητικό υπόβαθρο σχετικά με τις λειτουργίες του μάνατζμεντ. Χωρίς αυτό η ύπαρξη αποτελεσματικού μάνατζμεντ είναι αδύνατη.

Εκτός των γνώσεων, το μάνατζμεντ ως ανθρώπινη λειτουργία απαιτεί μία σειρά ικανοτήτων, που προσδιορίζουν τη δυνατότητα του ατόμου να εφαρμόζει, να ασκεί τις λειτουργίες του μάνατζμεντ στην πράξη, εφαρμόζοντας τις γνώσεις που διαθέτει.

Το μάνατζμεντ ως ανθρώπινη δραστηριότητα αποτελεί συμπεριφορά που προσδιορίζεται από αξίες, πιστεύω, βασικές παραδοχές, προδιαθέσεις, νοοτροπίες κλπ. που συνθέτουν την κουλτούρα ή φιλοσοφία του ατόμου που το ασκεί αλλά και της κοινωνικής οργάνωσης μέσα στο οποίο αυτό ασκείται.

Τέλος, η άσκηση της λειτουργίας του μάνατζμεντ απαιτεί την ύπαρξη και χρήση συστημάτων μάνατζμεντ ('εργαλείων'), όπως είναι τα συστήματα πληροφοριών, προγραμματισμού, αμοιβών, ελέγχου κλπ.

Οι παραπάνω τέσσερις συντελεστές του μάνατζμεντ είναι εξίσου σημαντικοί, αφού αρκεί μόνο η έλλειψη του ενός για να είναι αδύνατη η άσκηση του. Μεταξύ των τεσσάρων αυτών συντελεστών υπάρχει σχέση αλληλεπίδρασης με την έννοια ότι ο καθένας επιδρά στην ύπαρξη ή τη μορφή του άλλου. (Μπουράντας, 2002)

1.5. ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΟΙ ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΟ MANAGEMENT

Ο θεμελιώδης λίθος της θεωρίας και της πρακτικής του μάνατζμεντ κατά τη διάρκεια των πρώτων δεκαετιών του 20^{ου} αιώνα ήταν η άποψη ότι η επιχειρηματικότητα και η καινοτομία βρίσκονται έξω από την περιοχή αρμοδιοτήτων του μάνατζερ. Σύμφωνα με την παλιά αυτή προσέγγιση, ο σκοπός του μάνατζερ ήταν να κινητοποιήσει την επιχείρηση ή γενικότερα έναν οργανισμό, με σκοπό να υλοποιηθούν με επιτυχία οι στόχοι που είχαν τεθεί. Με άλλα λόγια, ο μάνατζερ είχε μοναδικό καθήκον να συντονίσει τους εργαζομένους για να μπορέσει να υλοποιήσει τις δράσεις που είχαν προκαθοριστεί για την επιτυχία των στόχων του οργανισμού.

Η ανάγκη για ένα μάνατζμεντ με ευρύτερες αρμοδιότητες εκφράστηκε αργότερα με την εμφάνιση των μεγάλων και πολύπλοκων επιχειρήσεων και οργανισμών. Μέχρι τότε, το μάνατζμεντ εθεωρείτο ως ένα απρόσωπο επάγγελμα και ο μάνατζερ ήταν ένας απλός επαγγελματίας που εκτελούσε με αποτελεσματικό τρόπο προαποφασισμένα καθήκοντα. Το στοιχείο του επιχειρηματικού πνεύματος, το οποίο σήμερα θεωρείται ότι είναι το Α και το Ω της προσωπικότητας ενός καλού μάνατζερ, για πολλές δεκαετίες του 20^{ου} αιώνα εθεωρείτο ως ταξικό χαρακτηριστικό. Με άλλα λόγια, επιχειρηματικό και καινοτομικό πνεύμα μπορούσε να έχει μόνον ένας επιχειρηματίας, δηλαδή ένας ιδιοκτήτης μέσων παραγωγής. Συνοπτικά, η επιχειρηματικότητα και η καινοτομία εθεωρούντο ως δραστηριότητες τελείως ξένες προς τις λειτουργίες του μάνατζμεντ.

Όμως, όταν οι κοινωνικοοικονομικές συνθήκες αλλάζουν, τότε αλλάζει και το περιεχόμενο των χρησιμοποιούμενων όρων. Έτσι, η περίοδος των πρώτων δεκαετιών του 20^{ου} αιώνα χαρακτηρίζονταν πολύ περισσότερο από την ανάγκη προσαρμογής της επιχείρησης και γενικότερα του οργανισμού, στην συντελούμενη τεχνολογική πρόοδο, παρά από την ανάγκη διαφοροποίησης τους. Σήμερα όμως η διαφοροποίηση αποτελεί στοιχείο του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των επιχειρήσεων και επιτυγχάνεται με την επιχειρηματική καινοτομία που αποτελεί μία απαραίτητη λειτουργία του αποτελεσματικού μάνατζμεντ. Η διαπίστωση αυτή αφορά όχι μόνο τις ανεπτυγμένες βιομηχανικές χώρες, αλλά και τις λιγότερο αναπτυγμένες ή υπανάπτυκτες οικονομίες.

Η πληροφορία και η γνώση, στις οποίες βασίζεται η καινοτομία, γίνονται κτήμα όλο και περισσότερων ανθρώπων στην υφήλιο διαμέσου της διαδικασίας της παγκοσμιοποίησης που διευκολύνεται μέγιστα από την εκπληκτική ανάπτυξη των τεχνολογιών πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών. Ταυτόχρονα, η πληροφορία και η γνώση περνούν αναπόφευκτα μέσα από μεγάλους οργανισμούς, όπου υπάρχει η δυνατότητα συσσώρευσης τους και παραγωγής νέας γνώσης. Η παραγωγή νέας γνώσης και η ανάπτυξη της σε χρήσιμα προϊόντα και υπηρεσίες είναι αποτέλεσμα των ικανοτήτων και δεξιοτήτων που έχουν αποκτήσει οι επιχειρήσεις, και γενικά οι οργανισμοί, μέσω του νέου τύπου μάνατζμεντ που βασικό χαρακτηριστικό του είναι η προώθηση της επιχειρηματικότητας και της καινοτομίας. Έτσι, ο επιχειρηματίας ορίζεται ως το πρόσωπο που σχεδιάζει και προγραμματίζει, οργανώνει, ασκεί μάνατζμεντ, και είναι ιδιοκτήτης μιας επιχείρησης αναλαμβάνοντας τους κινδύνους του εγχειρήματος.

Αρχικά, 'επιχειρηματίας' σήμαινε αποκλειστικά 'ιδιοκτήτης' μίας επιχείρησης, ο οποίος συνδύαζε εργασία, κεφάλαιο και έδαφος για να παραγάγει εμπορεύματα. Σήμερα, όταν χρησιμοποιούμε τον όρο 'επιχειρηματίας' εννοούμε άτομο που ουσιαστικά είναι μάνατζερ της καινοτομίας, δηλαδή μάνατζερ με καινοτομικό πνεύμα, ο οποίος μπορεί να είναι ιδιοκτήτης μέσω παραγωγής.

Αρκετά χρόνια αργότερα, ιδιαίτερα κατά τις τελευταίες τρεις δεκαετίες του 20^{ου} αιώνα, διάσημοι μελετητές του μάνατζμεντ της καινοτομικής επιχείρησης συνέδεσαν αποφασιστικά την επιχειρηματικότητα με το μάνατζμεντ και την καινοτομία. Έτσι, διαμέσου εμπειρικών διαπιστώσεων, δίνεται η συμβουλή στους μάνατζερ να αναπτύξουν μέσα στην επιχείρηση τους τέτοιους τρόπους σκέψης και συμπεριφοράς, ή κουλτούρας, οι οποίοι να ευνοούν την καινοτομία. (Γεωργαντά, 2003)

1.6. ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Αν και κανείς δεν αμφιβάλλει σήμερα ότι οι καινοτομικές επιχειρήσεις πραγματοποιούν μεγαλύτερα κέρδη από τις μη καινοτομικές, εντούτοις υπάρχει αβεβαιότητα για το αν ένα νέο προϊόν θα καταλήξει σε εμπορική επιτυχία. Πράγματι, έχει παρατηρηθεί ότι ένα μεγάλο ποσοστό των τεχνολογικών ανακαλύψεων δεν καταφέρνει να μετασχηματιστεί σε νέα προϊόντα και υπηρεσίες, ενώ πολλά νέα προϊόντα και υπηρεσίες δεν καταφέρνουν να αποκτήσουν εμπορική επιτυχία και να γίνουν ανταγωνιστικά, δηλαδή δεν καταφέρνουν να αποκτήσουν τον τίτλο της επιτυχημένης καινοτομίας. Συνεπώς, είναι λογικό να σκεφτούμε ότι η επιτυχημένη καινοτομία πρέπει να είναι το αποτέλεσμα μίας δύσκολης και αβέβαιης διαδικασίας. Πράγματι, αυτό αποτελεί σήμερα αδιάσειστη εμπειρική διαπίστωση, όπως επίσης αδιαμφισβήτητη είναι και η εμπειρική διαπίστωση ότι μόνον όταν η καινοτομία γίνει η βασική φιλοσοφία της επιχείρησης, τότε και μόνον τότε η καινοτομική διαδικασία οδηγεί σε επιχειρηματική επιτυχία και δημιουργία διατηρήσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Με άλλα λόγια, μόνον αν η επιχείρηση θέσει ως κεντρικό στρατηγικό στόχο της επιχειρηματικής της δραστηριότητας την καινοτομία, μόνον σ' αυτή την περίπτωση θα καταφέρει να καταστήσει τα προϊόντα της ανταγωνιστικά και θα κατορθώσει να διατηρήσει και να βελτιώσει περαιτέρω την ανταγωνιστικότητα της στην αγορά.

Η περίπτωση της τυχαίας καινοτομίας είναι πολύ σπάνια. Υπάρχει μία πολύ μικρή πιθανότητα να εμφανιστεί τυχαία ένα νέο ή βελτιωμένο προϊόν και μάλιστα να τύχει να παρουσιάσει εμπορική επιτυχία.

Η μόνιμη επιτυχία είναι το αποτέλεσμα επιχειρησιακής προσπάθειας που είναι ειδικά και συνειδητά προσανατολισμένη προς την καινοτομία. Με άλλα λόγια, αν μια επιχείρηση πιστεύει ότι η καινοτομία είναι ένα τυχαίο γεγονός, τότε είναι σχεδόν σίγουρο ότι δε θα καταφέρει ποτέ να γίνει καινοτομική.

Αν η καινοτομία αποτελεί βασική φιλοσοφία και αποστολή της επιχείρησης, τότε η καινοτομική δραστηριότητα δε μπορεί να αφορά μόνον ένα ή δύο τμήματα της επιχείρησης, αλλά όλα τα τμήματα και τις διευθύνσεις της. Επιπλέον, αν η καινοτομία είναι η βασική φιλοσοφία της επιχείρησης, τότε επίσης δε μπορεί παρά να αποτελεί στρατηγική κατεύθυνση όλων των λειτουργιών της, είτε αυτές αφορούν την οργανωτική και διοικητική διάρθρωση, είτε τις σχέσεις με τους προμηθευτές της, είτε τις σχέσεις με τους πελάτες της, είτε τις σχέσεις με τους ανταγωνιστές της, είτε με τους συνεργάτες της, είτε με το προσωπικό της κοκ.

Υπάρχουν δύο σημαντικοί παράγοντες που καθορίζουν την εμφάνιση, ανάπτυξη και διατήρηση της καινοτομικής δραστηριότητας των επιχειρήσεων:

- Ο πρώτος παράγοντας είναι η κατανόηση της καινοτομίας ως διαδικασίας και όχι ως ενός τυχαίου γεγονότος.
- Ο δεύτερος σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία της καινοτομίας είναι ο τρόπος με τον οποίο η καινοτομική δραστηριότητα οργανώνεται, διοικείται, κατευθύνεται και ελέγχεται, δηλαδή ο τρόπος που ασκείται το μάνατζμεντ της καινοτομίας.

Με άλλα λόγια, καινοτομική είναι η επιχείρηση που έχει κατανοήσει ότι η καινοτομία αποτελεί επιχειρησιακή διαδικασία και δεν είναι ένα τυχαίο γεγονός και ότι είναι αναγκαίο το μάνατζμεντ της καινοτομικής της δραστηριότητας. (Γεωργαντάς, 2003)

1.7. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

Υπάρχουν πέντε βασικά χαρακτηριστικά του επιτυχημένου μάνατζμεντ της καινοτομίας:

1. Η εστίαση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και όχι η διασπορά της σε πολλά αντικείμενα. Έτσι, η ερευνητική και η καινοτομική δραστηριότητα της επιχείρησης επικεντρώνεται σε περιορισμένο αριθμό αντικειμένων, προς τα οποία το μάνατζμεντ της καινοτομίας κατευθύνει την ανάπτυξη ουσιαστικών επιχειρησιακών ικανοτήτων. Μέσα σ' αυτό το πλαίσιο, το μάνατζμεντ μπορεί να συγκεντρώσει όλες τις επιχειρησιακές δυνάμεις στις 'σημαντικές' διαδικασίες, δηλαδή σε εκείνες τις επιχειρησιακές διαδικασίες που αποτελούν κλειδιά επιτυχίας για την επιχείρηση.

Η επιλογή των σημαντικών διαδικασιών προϋποθέτει γνώση, πολύπλευρη πληροφόρηση, ικανότητα ανάλυσης πολύπλοκων σχέσεων και επιχειρηματική διορατικότητα των μάνατζερ.

2. Ένα δεύτερο βασικό χαρακτηριστικό του μάνατζμεντ της καινοτομίας είναι η επιλογή του κατάλληλου οργανωτικού μοντέλου. Έχει παρατηρηθεί ότι η καινοτομία προωθείται αποτελεσματικότερα με την υιοθέτηση περισσότερο οριζόντιων οργανωτικών δομών. Οι οριζόντιες δομές επιταχύνουν και διευκολύνουν ολόκληρη την καινοτομική διαδικασία.

Αυτή η πολιτική αποτελεί ένα σημαντικό χαρακτηριστικό της καινοτομικής επιχείρησης. Εντούτοις, η μορφή που θα πάρουν οι συγκεκριμένες σχέσεις με τους προμηθευτές, πελάτες, συνεργάτες κοκ., εξαρτάται από τις ειδικές πολυπλοκότητες και αβεβαιότητες της συγκεκριμένης τεχνολογίας και των συγκεκριμένων αγορών.

3. Το τρίτο χαρακτηριστικό του μάνατζμεντ της καινοτομίας είναι ότι δεν είναι μονόπλευρο. Το μάνατζμεντ της καινοτομίας δεν μπορεί να θεωρεί την καινοτομία μονόπλευρα, δηλαδή ως μόνο τεχνολογική, ή ως συνδεδεμένη μόνο με την αγορά, ή ως μόνο οργανωτική, αλλά απαιτείται η θεώρηση της καινοτομίας ταυτόχρονα και από τις τρεις αυτές πλευρές, δηλαδή, την τεχνολογική, την εμπορική και την οργανωτική πλευρά.
4. Το τέταρτο σημαντικό χαρακτηριστικό του μάνατζμεντ της καινοτομίας είναι η ανάπτυξη πολύπλευρης επικοινωνίας και συνεργασίας μεταξύ των απασχολούμενων, καθώς και η ανάπτυξη συνεργασιών με φορείς εκτός της επιχείρησης, ή οργανισμού.
5. Τέλος, η ανάπτυξη επιχειρηματικής καινοτομικής κουλτούρας μέσα στην επιχείρηση έχει αποδειχτεί ιστορικά ως κρίσιμο συστατικό της επιτυχίας. Βασικά στοιχεία της καινοτομικής κουλτούρας είναι, για παράδειγμα, η δημιουργία μικρών τμημάτων για την αποφυγή γραφειοκρατικών διαδικασιών, η αφιέρωση χρόνου για μάθηση και για επιδίωξη νέων εγχειρημάτων κοκ.

Είναι βέβαιο ότι δεν υπάρχει άριστος τρόπος οργάνωσης και διοίκησης της καινοτομίας που να ισχύει για όλες γενικά τις επιχειρήσεις. Αυτό που διαπιστώνεται είναι ότι οι διαφορετικές τεχνολογικές συνθήκες και οι διαφορετικές αγορές απαιτούν διαφορετικές οργανωτικές δομές και διαδικασίες και στην διαπίστωση αυτή βρίσκεται η πρόκληση του μάνατζμεντ της καινοτομίας. (Γεωργαντάς, 2003)

1.8. Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

Στην σημερινή εποχή της δικτυακής ευφυΐας, στην οποία οι τεχνολογικές εξελίξεις είναι ραγδαίες και οι κοινωνικοοικονομικές σχέσεις μεταβάλλονται ταχύτατα, η καινοτομική δραστηριότητα απαιτεί ένα ισχυρό μάνατζμεντ εξοπλισμένο με τις κατάλληλες γνώσεις και ικανότητες που θα μπορεί να συμβάλει αποφασιστικά στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων και οργανισμών.

Μια επιχείρηση για την παραγωγή του προϊόντος της χρησιμοποιεί μία συγκεκριμένη τεχνολογία, για την απόκτηση της οποίας υπάρχουν δύο δυνατότητες: η τεχνολογία αυτή μπορεί να παράγεται μέσα στην ίδια την επιχείρηση ή, η τεχνολογία μπορεί να προέρχεται από εξωτερικές πηγές. Η επιλογή και η απόφαση για το αν η τεχνολογία που θα χρησιμοποιήσει η επιχείρηση θα παραχθεί από την ίδια την επιχείρηση, ή θα αποκτηθεί από εξωτερική πηγή, αποτελεί στοιχείο της στρατηγικής της συγκεκριμένης επιχείρησης, και συνεπώς είναι αρμοδιότητα του μάνατζμεντ της επιχείρησης. Η απόφαση αυτή συνεπάγεται τη λήψη μιας σειράς άλλων αποφάσεων που αφορούν την επιχειρηματική δραστηριότητα στο σύνολο της. Γίνεται φανερό ότι ουσιαστικά το μάνατζμεντ μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού είναι μάνατζμεντ καινοτομίας, αν η επιχείρηση ή ο οργανισμός αυτός επιδιώκει να είναι καινοτομικός και πρωτοπόρος στην αγορά.

Η απόφαση για ιδιοπαραγωγή, ή η εναλλακτική απόφαση για απόκτηση από εξωτερική πηγή της κατάλληλης τεχνολογίας, αποτελεί την μία άκρη ενός πολύ σημαντικού μέρους της πορείας της καινοτομικής διαδικασίας της συγκεκριμένης επιχείρησης. Η άλλη άκρη είναι η παραγωγή του τελικού ή βελτιωμένου προϊόντος.

Κατά τη διαδρομή αυτής της καινοτομικής διαδικασίας πραγματοποιείται μία σειρά επιχειρησιακών λειτουργιών που αφορούν:

1. τον μετασχηματισμό της τεχνολογίας σε νέο ή βελτιωμένο προϊόν
2. τη διερεύνηση της αγοράς που θα απευθυνθεί το καινοτομικό προϊόν
3. την εμπορική του προώθηση και την τελική εμπορική επιτυχία του.

Η συνολική επιχειρησιακή καινοτομική διαδικασία προϋποθέτει πολύπλευρη ικανότητα του μάνατζμεντ της επιχείρησης, έτσι ώστε να επιτευχθεί η επιτυχής έκβαση της επιχειρησιακής καινοτομικής διαδρομής. Συνεπώς, το μάνατζμεντ της καινοτομίας είναι ουσιαστικά μάνατζμεντ ολόκληρης της επιχειρησιακής διαδικασίας. (Γεωργαντάς, 2003)

1.9. ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Η βιομηχανική δράση του Δυτικού Κόσμου προς τις αναπτυσσόμενες χώρες προκαλεί μόνιμη οικονομική κρίση χωρίς να λύνει τα προβλήματα των φτωχών χωρών. Η οικονομική κρίση σε συνδυασμό με μεταβολές στις ηθικές αξίες γεννούν τις μάστιγες της εποχής μας: εγκληματικότητα, ναρκωτικά, λαθρομετανάστευση, ανάρμοστη κοινωνική συμπεριφορά. Και οι μάστιγες γεννούν δευτερογενείς μάστιγες, όπως η διάδοση θανατηφόρων ασθενειών και το άγχος που προκαλεί ένα σωρό ασθένειες και ταλαιπωρίες.

Από την άλλη πλευρά, έχουμε τα ξεσπάσματα της Γης: σεισμοί, εκρήξεις ηφαιστειών, πλημμύρες, κατολισθήσεις, ξηρασία.

Μπροστά σ' αυτή την κατάσταση είμαστε υποχρεωμένοι να μάθουμε να επιτυγχάνουμε περισσότερα με λιγότερα. Και αυτό μπορούμε να το επιτύχουμε μόνο με τη συστηματική προσέγγιση των προβλημάτων μας, ασκώντας σωστό μάνατζμεντ. Έτσι μπορούμε να μετασχηματίζουμε τα προβλήματα από ανεξέλεγκτες μεταβλητές του περιβάλλοντος σε ελεγχόμενες μεταβλητές, όπως έγινε με τα σκουπίδια για παράδειγμα, που από πηγή προβλημάτων έγιναν, στις ανεπτυγμένες χώρες, πηγή ενέργειας.

Πρέπει συνεχώς να αμφισβητούμε τους προφανείς περιορισμούς με σκοπό τη μετατροπή τους σε παράγοντες που υπάγονται στον προσωπικό έλεγχο μας.

Η δυνατότητα αυτή μας βεβαιώνει πως τόσο στο άμεσο αλλά και στο απώτερο μέλλον θα υπάρχει μεγάλη ζήτηση για αποτελεσματικό μάνατζμεντ, τόσο σε επαγγελματικό όσο και σε προσωπικό επίπεδο. (Georges, P.D., Ευθυμιάδου, Α., Τσίτος, Δ., 1998, σελ:111-113)

1.10. Η ΑΣΚΗΣΗ ΤΟΥ MANAGEMENT

Για να χρησιμοποιηθεί σωστά η λειτουργία του management δεν αρκούν όλα τα παραπάνω που έχουμε αναφέρει. Τον πιο σημαντικό ρόλο τον «παίζει» ο άνθρωπος που ασκεί την λειτουργία του management δηλαδή ο manager.

Η ευημερία, αν όχι η ίδια η επιβίωση, της οποιασδήποτε επιχείρησης, εξαρτάται από την απόδοση των μάνατζερ του αύριο που διαθέτει στο δυναμικό της. Αυτό είναι πιο έντονο σήμερα, που οι βασικές επιχειρηματικές αποφάσεις απαιτούν ένα όλο και μεγαλύτερο χρονικό διάστημα για να αποδώσουν. Επειδή κανένας δεν μπορεί να προβλέψει το μέλλον, το μάνατζμεντ δεν μπορεί να λάβει ορθολογικές και υπεύθυνες αποφάσεις, αν δεν επιλέξει, δεν αναπτύξει και δε δοκιμάσει ανθρώπους εκείνους οι οποίοι θα τις εφαρμόσουν- τους μάνατζερ του αύριο.

Το ίδιο το μάνατζμεντ γίνεται όλο και περισσότερο πολύπλοκο. Εκτός από μια ταχέως αναπτυσσόμενη τεχνολογία, η οποία κάνει τον ανταγωνισμό κάθε μέρα όλο και πιο σημαντικό και πιο σκληρό, το σύγχρονο μάνατζμεντ θα πρέπει να έχει τις ικανότητες να χειρίζεται και πολλά νέα προβλήματα τα οποία έχουν να κάνουν με “σχέσεις” – σχέσεις με τη διοίκηση, σχέσεις με τους προμηθευτές και τους πελάτες, σχέσεις με τους εργαζόμενους ή με τα εργατικά συνδικάτα. Όλα αυτά τα προβλήματα απαιτούν καλύτερους μάνατζερ.

Η ανάπτυξη των μάνατζερ είναι επίσης απαραίτητη και για να μπορέσουν οι άνθρωποι αυτοί να αναλάβουν τις βασικές ευθύνες τις οποίες έχει η επιχείρηση απέναντι στην κοινωνία- και αν η επιχείρηση δεν εκπληρώσει αυτά τα καθήκοντα με τις δικές της πράξεις, η κοινωνία θα της το επιβάλει.

Για να μπορεί να υπάρξει συνέχεια, ιδιαίτερα στις μεγάλες επιχειρήσεις, αυτό είναι θέμα ζωτικής σημασίας. Η κοινωνία μας δεν θα ανεχτεί να τίθενται σε κίνδυνο οι πόροι παραγωγής πλούτου λόγω έλλειψης ικανών διαδόχων των σημερινών μάνατζερ.

Όλο και περισσότερο, οι πολίτες της σύγχρονης βιομηχανικής κοινωνίας αναζητούν την ικανοποίηση των δημιουργικών τους τάσεων και ενστίκτων στην εργασία τους, μια ικανοποίηση η οποία αφορά, πέρα από την οικονομική απολαβή, την αξιοπρέπεια τους, τον αυτοσεβασμό τους, την αυτοεκτίμηση τους. Επομένως, η ανάπτυξη των μάνατζερ δεν είναι παρά ένα άλλο όνομα που δίνουμε στον τρόπο με τον οποίο το μάνατζμεντ εκπληρώνει την υποχρέωση του να μετατρέψει την εργασία και τη βιομηχανία σε κάτι περισσότερο από έναν τρόπο απόκτησης των προς το ζην. Προσφέροντας προκλήσεις και ευκαιρίες για την ατομική ανάπτυξη του κάθε μάνατζερ μέχρι το όριο των ικανοτήτων του, η επιχείρηση εκπληρώνει, εν μέρει την υποχρέωση της να μετατρέψει την εργασία στη βιομηχανία σε 'τρόπο ζωής'.

Ωστόσο, αν κάτι είναι σίγουρο, είναι ότι τόσο οι απαιτήσεις της εργασίας όσο και η οργανωτική δομή, θα συνεχίσουν να αλλάζουν στο μέλλον, όπως άλλωστε συνέβαινε και στο παρελθόν. Αυτό που χρειάζεται είναι να αναπτύξουμε τους μάνατζερ που θα είναι ικανοί να εκτελούν το έργο του αύριο, όχι το έργο του χθες. (Drucker, P. F., 1998, σελ: 157-159)

1.11. ΟΙ ΑΡΧΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΩΝ ΜΑΝΑΤΖΕΡ

Η πρώτη αρχή για την ανάπτυξη των μάνατζερ θα πρέπει να είναι η ανάπτυξη ολόκληρης της ομάδας μάνατζμεντ καθώς θα φέρει πολύ μεγαλύτερα αποτελέσματα από την βελτίωση μόνο του μάνατζερ. Η δεύτερη αρχή είναι ότι η ανάπτυξη των μάνατζερ θα πρέπει να είναι δυναμική. Ποτέ δεν θα πρέπει να στοχεύει στην αντικατάσταση αυτού που υπάρχει σήμερα- των σημερινών μάνατζερ, της εργασίας τους, των ικανοτήτων τους. Θα πρέπει πάντοτε να εστιάζεται στις ανάγκες του αύριο. Τι οργάνωση θα πρέπει να υπάρχει για να επιτευχθούν οι στόχοι του αύριο; Τι διοικητικές εργασίες θα απαιτούνται; Τι προσόντα θα πρέπει να έχουν οι μάνατζερ για να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις του αύριο; Τι επιπλέον ειδικότητες θα πρέπει να αποκτήσουν, τι γνώσεις και τι ικανότητες πρέπει να διαθέτουν;

Η ανάπτυξη του μάνατζερ θα πρέπει να περιλαμβάνει όλους τους μάνατζερ μέσα σε μια επιχείρηση. Θα πρέπει να στοχεύει να προκαλεί όλους τους μάνατζερ να εξελιχθούν και να αναπτυχθούν μόνοι τους. Θα πρέπει να εστιάζεται στην απόδοση και όχι στις υποσχέσεις, και στις απαιτήσεις του αύριο και όχι του σήμερα. Η ανάπτυξη των μάνατζερ θα πρέπει να είναι δυναμική και ποιοτική, και όχι μια στατική αντικατάσταση με βάση τη μηχανική εναλλαγή σε θέσεις εργασίας. Ανάπτυξη των μάνατζερ του αύριο σημαίνει στην ουσία ανάπτυξη όλων των μάνατζερ του σήμερα με στόχο να τους καταστήσει καλύτερους ανθρώπους και καλύτερους μάνατζερ.

Η εργασία της ανάπτυξης των μάνατζερ του αύριο είναι τόσο μεγάλη και τόσο σημαντική που δε μπορεί να θεωρηθεί μια ειδική δραστηριότητα. Η απόδοση της εξαρτάται από όλους τους παράγοντες της διοίκησης των μάνατζερ: την οργάνωση της εργασίας των ανθρώπων και της σχέσης με τους ανώτερους και τους κατώτερους τους και την οργανωτική δομή.

Καμία ειδική δραστηριότητα ανάπτυξης μάνατζερ, για παράδειγμα, δεν μπορεί να αναπτύξει τους μάνατζερ του αύριο, αν ο οργανισμός στον οποίο εργάζονται εστιάζει στις αδυναμίες και φοβάται τη δύναμη, ή αν ο οργανισμός αυτός, όταν επιλέγει ανθρώπους για τις διοικητικές θέσεις, δε δίνει σημασία στην ακεραιότητα του χαρακτήρα. Επίσης η ανάπτυξη σημαίνει πάντοτε αυτοανάπτυξη. Τίποτε δεν είναι πιο παράλογο από το να αναλαμβάνει η επιχείρηση την ευθύνη της ανάπτυξης ενός ανθρώπου. Η ευθύνη είναι του ίδιου του ατόμου, βρίσκεται στις ικανότητες και στις προσπάθειές του. Καμία επιχείρηση δεν είναι υποχρεωμένη να αντικαθιστά τις προσπάθειες αυτοανάπτυξης ενός ατόμου με δικές της προσπάθειες. Κάθε μάνατζερ σε μια επιχείρηση έχει την ευκαιρία να ενθαρρύνει την αυτοανάπτυξη του ή να την καταπνίξει, να την κατευθύνει σωστά ή λανθασμένα. Θα πρέπει να έχει σαφώς περιορισμένη ευθύνη να βοηθά όλους τους συνεργάτες του να εστιάζουν, να κατευθύνουν και να εφαρμόζουν αποδοτικά τις προσπάθειες αυτοανάπτυξης που καταβάλλουν. Και κάθε εταιρία μπορεί να παρέχει στους μάνατζερ της συστηματικές ευκαιρίες αυτοανάπτυξης.

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού των μάνατζερ αρχίζει με την ανάλυση των μελλοντικών αναγκών της εταιρίας και των στόχων της- δηλαδή, με το ποιες πρόκειται να είναι οι επιχειρηματικές δραστηριότητες της εταιρίας. Διότι, αυτό καθορίζει την οργανωτική δομή, προσδιορίζει ποιες θέσεις εργασίας θα πρέπει να καλυφθούν, καθώς και τις απαιτήσεις τους. Ο βραχυπρόθεσμος προγραμματισμός των μάνατζερ αποτελεί στην ουσία τον προγραμματισμό των προαγωγών για τα επόμενα περίπου δύο χρόνια. Ενώ ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός περιλαμβάνει όλα τα βασικά ζητήματα σχετικά με τους στόχους, την οργανωτική δομή και την ηλικιακή δομή του μάνατζμεντ. Συνεπώς η κατεύθυνση των προσπαθειών για την ανάπτυξη των ανθρώπων της εταιρίας θα πρέπει να απορρέει από το μακροπρόθεσμο προγραμματισμό των μάνατζερ.

Η ανάπτυξη των μάνατζερ έχει γίνει πλέον ανάγκη, επειδή η σύγχρονη επιχείρηση έχει γίνει ένας βασικός θεσμός της κοινωνίας μας. Σε όλους τους μεγάλους θεσμούς, ο εντοπισμός, η ανάπτυξη και η δομική των ηγετών του αύριο είναι ένα σημαντικό έργο στο οποίο οι καλύτεροι άνθρωποι θα πρέπει να αφιερώσουν πλήρως το χρόνο και την προσοχή τους.

Επίσης, η ευθύνη ανάπτυξης εκείνων που θα διοικούν αύριο, αποτελεί μια ανάγκη για το πνεύμα, το όραμα, και την απόδοση των μάνατζερ του σήμερα. Ακριβώς όπως κανένας άλλος δε μαθαίνει τόσα πράγματα για κάποιο θέμα όσο αυτός που το διδάσκει, έτσι και κανένας δεν αναπτύσσεται τόσο , όσο ο άνθρωπος που βοηθάει τους άλλους να αναπτυχθούν. Οι μάνατζερ θέτουν τις απαιτήσεις που έχουν από τον εαυτό τους μέσα από τις προσπάθειες ανάπτυξης των άλλων. Αυτοί που αποδίδουν καλύτερα στο επάγγελμα τους, πάντοτε θεωρούν εκείνους τους οποίους εκπαιδεύουν και αναπτύσσουν ως το πιο μεγάλο έργο που μπορούν να αφήσουν πίσω τους. (Drucker, P.F., 1998, σελ: 245-247)

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Σκοπός του κεφαλαίου αυτού ήταν να διασαφηνίσει την έννοια του όρου μάνατζμεντ, το λόγο δημιουργίας του, καθώς και την σπουδαιότητα του στην διοίκηση των επιχειρήσεων. Μελετώντας την ιστορία της επιχειρηματικότητας και τις αλλαγές που έχουν γίνει από την εμφάνιση του μάνατζμεντ, θα μπορούσαμε να χαρακτηρίσουμε το μάνατζμεντ ως την άσκηση αποτελεσματικής οργάνωσης και διοίκησης των διαφόρων επιχειρήσεων ή οργανώσεων.

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά του μάνατζμεντ και αποδεικνύεται ο λόγος για τον οποίο αυτό αποτελεί ένα "επάγγελμα" το οποίο προϋποθέτει εξειδικευμένες γνώσεις, ικανότητες και χρήση συστημάτων από αυτόν που το ασκεί, καθώς και να ακολουθεί μια συγκεκριμένη φιλοσοφία ως άτομο. Αυτά τα στοιχεία είναι αλληλένδετα και απαραίτητα για την άσκηση του μάνατζμεντ. Έτσι λοιπόν, γίνεται φανερό πως ο μάνατζερ είναι ο άνθρωπος που παίζει τον πιο σημαντικό ρόλο για την λειτουργία της διοίκησης, καθώς είναι το άτομο που την ασκεί. Θα πρέπει να εστιάζει στις ανάγκες της επιχείρησης σήμερα αλλά και αύριο, να οργανώνει την εργασία των ανθρώπων που εργάζονται για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, να λαμβάνει ορθολογικές και υπεύθυνες αποφάσεις καθώς και να χειρίζεται τα προβλήματα που προκύπτουν από τις σχέσεις με τους εργαζομένους, τους πελάτες και τους προμηθευτές. Πολύ σημαντική θεωρείται ακόμα η ίδια η ανάπτυξη του μάνατζερ και των ικανοτήτων του.

Καθώς το μέλλον του μάνατζμεντ είναι αβέβαιο και οι τεχνολογικές και κοινωνικοοικονομικές εξελίξεις είναι ραγδαίες, στο κεφάλαιο αυτό τονίζεται επίσης η ανάγκη για καινοτομική δραστηριότητα της επιχείρησης, η οποία απαιτεί ένα μάνατζμεντ που διαθέτει τις κατάλληλες γνώσεις και ικανότητες για να προσαρμοστεί στις σύγχρονες ανάγκες, δηλαδή το μάνατζμεντ της καινοτομίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

2.1. Η ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Η έννοια της λήψης αποφάσεων έχει τρεις κύριους ορισμούς, που παρατίθενται παρακάτω:

Απόφαση είναι η νοητική διαδικασία με στόχο την επιλογή και υλοποίηση μιας συγκεκριμένης δράσης από δύο τουλάχιστον δυνατότητες. Επίσης Απόφαση καλείται η συνειδητή διοικητική πράξη, η οποία εκδίδεται εγγράφως και εξουσιαστικώς υπό μορφή Διαταγής και απευθυνόμενη ιεραρχικά σε εξαρτώμενα από αυτόν που αποφασίζει πρόσωπα, προκειμένου να εκτελεσθούν επακριβώς. Και τέλος, απόφαση είναι η επιλογή μιας δυνατότητας δράσης μεταξύ περισσοτέρων τέτοιων. Η επιλογή αυτή γίνεται με βάση τις μελλοντικές συνέπειες που θα έχει κάθε μια δυνατότητα δράσης, αν πραγματοποιηθεί.

Η απόφαση εκφράζει τη βούληση ενός προσώπου ή ενός συλλογικού οργάνου, η οποία στηρίζεται στην ύπαρξη σχετικής εξουσίας (αρμοδιότητας) και η οποία αφορά (ανάλογα με τη μορφή της) είτε σε συμπεριφορές προσώπων σε μια επιχείρηση, είτε σε κάθε φύσης μέσα που χρησιμοποιεί η επιχείρηση είτε στις σχέσεις της επιχείρησης με το περιβάλλον της. Η λήψη των αποφάσεων συνδέεται πάντοτε με κάποιο επιχειρηματικό πρόβλημα, δηλαδή με κάποια δυσχέρεια που αντιμετωπίζουμε ή με κάποια διαφορά που παρατηρείται σε κάποιο τμήμα της επιχείρησης.

Με τη λήψη της Απόφασης δίδεται ουσιαστικά μια απάντηση στο πρόβλημα ή επιλύεται μια διαφορά. Πρέπει πάντως να τονισθεί ότι όλα τα προβλήματα δεν είναι απαραίτητο να επιλύονται με τη λήψη αποφάσεων, διότι υπάρχουν και τέτοια, τα οποία επιλύονται μόνο με σχετική πληροφόρηση, για παράδειγμα, η πληρωμή υπερωριών στους εργαζομένους λύνεται μόνο με την γνώση και πληροφόρηση της εργατικής νομοθεσίας.

Με τη θεωρία των αποφάσεων ασχολήθηκε ο αμερικανός οικονομολόγος και κοινωνιολόγος Herbert A. Simon. Ο Simon συγκέντρωσε την προσοχή του σε ορισμένα ειδικά πεδία. Ασχολήθηκε με έρευνες που αναφέρονται στην ανθρώπινη διαδικασία λήψης αποφάσεων, και με τη χρήση Η/Υ προσπάθησε να υπολογίσει την προσομοίωση (Simulation) του ανθρώπινου τρόπου σκέψης. Είναι πλέον διαδεδομένος τρόπος η λήψη αποφάσεων με τη χρήση Η/Υ καθώς έχουν φτιαχτεί βάσεις δεδομένων σε εφαρμογές όπου εισάγεις το πρόβλημα και με βάση άλλες αποφάσεις που έχουν παρθεί βγάζει αποτελέσματα για την πιο ορθολογική απόφαση. Για τον Simon Διοικώ σημαίνει λαμβάνω Αποφάσεις. Διακρίνει μάλιστα τρία στάδια στη διαδικασία αυτή:

1. Το στάδιο της «πληροφοριακής δραστηριότητας» κατά το οποίο αποκαλύπτεται το πρόβλημα και που είναι απαραίτητα να λαμβάνονται οι αποφάσεις.
2. Το στάδιο του «σχεδιασμού δράσης», κατά το οποίο βρίσκονται και αναπτύσσονται οι εναλλακτικές μορφές δράσης.
3. Το στάδιο της «επιλογής δράσης» κατά το οποίο γίνεται η πραγματική επιλογή μιας από τις διαθέσιμες εναλλακτικές λύσεις. (Σαρμανιώτης, 2005)

2.2. ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Για να ληφθεί μια Απόφαση, πρέπει να διέλθει από τα στάδια που περιγράφονται παρακάτω. Αυτό φυσικά δεν σημαίνει, ότι αν διέλθει από αυτά τα στάδια θα έχει εξασφαλισμένη την επιτυχία της, ενώ αυτές που δεν θα τηρήσουν αυτή τη διαδικασία είναι καταδικασμένες σε αποτυχία . Όμως τις περισσότερες φορές επιτυχία έχουν οι αποφάσεις οι οποίες στηρίζονται σε μια σοβαρή ανάλυση και επεξεργασία κάποιων δεδομένων και δεν λαμβάνονται αυθόρμητα. Τα στάδια αυτά είναι:

- Προσδιορισμός και ανάλυση του προβλήματος
- Εξεύρεση και ανάπτυξη διάφορων εναλλακτικών λύσεων
- Αξιολόγηση των διάφορων εναλλακτικών λύσεων
- Απόφαση επιλογής της ικανοποιητικής και της δεύτερης καλύτερης λύσης
- Εφαρμογή της Απόφασης
- Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της Απόφασης και εντοπισμός των αποκλίσεων. (Μάντζαρης, 2006)

Διάγραμμα 8: Στάδια προγραμματισμού και λήψης αποφάσεων



Όπως αναφέρουμε παραπάνω στα στάδια προγραμματισμού για να ληφθεί μια απόφαση πρέπει να ακολουθήσει από κάποια στάδια που βοηθούν αυτόν

που θα πάρει την απόφαση, όπως η ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης , χωρίς αυτήν δεν μπορούμε να ξέρουμε το περιβάλλον στο οποίο κινούμαστε και να πάρουμε τις απαραίτητες πληροφορίες. Επίσης θα πρέπει να εξετάσουμε και να αξιολογήσουμε όλες τις εναλλακτικές λύσεις πριν πάρουμε κάποια απόφαση και να δούμε αν κάποια εναλλακτική φέρει καλύτερα αποτελέσματα. Έπειτα θα πρέπει να ξεχωρίσουμε τις δύο πιο επικρατέστερες, με την πρώτη να είναι η πιο ικανοποιητική, και μετά θα συνεχίσουμε με την εφαρμογή της. Μετά την εφαρμογή της απόφασης θα πρέπει να γίνει ο έλεγχος δηλαδή να αξιολογηθεί κατά πόσο η απόφαση βοήθησε ώστε να πετύχουμε τον στόχο μας. Στην συνέχεια του κεφαλαίου θα αναλύσουμε τα χαρακτηριστικά του ανθρώπου που παίρνει τις περισσότερες αποφάσεις καθώς πρέπει στην καθημερινότητα του να αποφασίζει για τους ανθρώπους που είναι υπεύθυνος καθώς και για την πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης, δηλαδή του μάνατζερ. Οι Βασικές αρχές που αφορούν στα χαρακτηριστικά και τις ιδιότητες του Ηγέτη είναι:

- Να έχει ορισμένες ψυχολογικές ιδιότητες, όπως τόλμη, αποφασιστικότητα, υπομονή, επιμονή, πρωτοβουλία, συνοχή σκέψης και πράξης για να πάρει τις αποφάσεις
 - Να έχει διοικητικές ικανότητες
 - Να εμπνέει εμπιστοσύνη στους κατωτέρους του ώστε να υπάρχει καλό κλίμα στην ομάδα.
 - Να διακρίνεται για σωφροσύνη και ψυχραιμία
 - Να έχει απόλυτη γνώση και συνείδηση του ρόλου του καθώς είναι βασικός για την ανάπτυξη μιας επιχείρησης
 - Να έχει την ανάλογη κατάρτιση που απαιτεί η θέση που κατέχει ώστε να μπορεί να καθοδηγήσει τους υφιστάμενους
-
- Να μην αφήνει να τον απορροφούν και να τον παρασύρουν οι λεπτομέρειες αλλά η ουσία της δουλειάς και των καθημερινών προβλημάτων

- Να είναι επιεικής στα αθέλητα σφάλματα των υφισταμένων του γιατί κανείς δεν είναι τέλειος
- Να μην ξεφεύγει από τους αντικειμενικούς σκοπούς και στόχους που επιδιώκει η Επιχείρηση. (Μάντζαρης, 2006, σελ:305-307)

Η διαδικασία της λήψης αποφάσεων (decision-making) θεωρείται από ορισμένους ειδικούς του μάνατζμεντ ως μια ξεχωριστή διοικητική λειτουργία. Τα τελευταία χρόνια έχει αρχίσει να γίνεται συνειδητή η σημαντικότητα, η βαρύτητα και η αναγκαιότητα βελτίωσης του ορθολογισμού των αποφάσεων που λαμβάνονται, τόσο για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων, όσο και για την εσωτερική τους διοίκηση και οργάνωση. Έχει παρατηρηθεί ότι στην καθημερινή επιχειρηματική και διοικητική ζωή στην παραγωγή και στις υπηρεσίες, σε μεγάλο βαθμό οι αποφάσεις παίρνονται εμπειρικά. Δηλαδή χωρίς συστηματοποίηση, χωρίς διαχρονική προοπτική, με κύριο μέλημα την παρούσα κατάσταση.

Η απόφαση λοιπόν είναι μια επιλογή που γίνεται μεταξύ δύο ή περισσότερων εναλλακτικών λύσεων. Η επιλογή της καλύτερης λύσης για την επίτευξη κάποιου στόχου είναι λήψη απόφασης. Σε καθημερινή βάση ένας μάνατζερ υποχρεώνεται να παίρνει αποφάσεις για κάποια θέματα και να κοινοποιεί τις αποφάσεις αυτές σε άλλους εργαζομένους της επιχείρησης. Οι αποφάσεις αυτές βέβαια δεν επιδρούν το ίδιο και δεν έχουν την ίδια σπουδαιότητα για την επιχείρηση. Κάποιες επιδρούν σ' έναν μεγάλο αριθμό εργαζομένων, κοστίζουν πολλά χρήματα για να υλοποιηθούν ή έχουν μακροχρόνια επίδραση στη ζωή της εταιρίας. (Harrison, E.F., Pelletier, M.A. (2000) The essence of management decision. *Management Decision*. 38(7), 462-470)

Λέγεται συχνά ότι η αποτελεσματική λήψη αποφάσεων πρέπει να είναι ορθολογική, και αυτό συμβαίνει όταν το άτομο κατανοεί πλήρως τους υπάρχοντες εναλλακτικούς τρόπους με τους οποίους μπορεί να επιτευχθεί

ένας στόχος υπό τις δεδομένες συνθήκες και περιορισμούς. Ωστόσο οι μάνατζερ συνήθως αποφασίζουν με περιορισμένο ορθολογισμό. Ειδικότερα επειδή οι αποφάσεις που λαμβάνονται αναφέρονται, οι περισσότερες σε μελλοντικά γεγονότα, υπεισέρχεται ο παράγοντας της αβεβαιότητας ή καλύτερα του ποσοστού βεβαιότητας των μελλοντικών συνθηκών καθώς κανείς δεν μπορεί να προβλέψει τι θα γίνει στο μέλλον.

Οι αποφάσεις εν συνεχεία διακρίνονται σε τύπους ή κατηγορίες ανάλογα με τον χρόνο που διαθέτει ο μάνατζερ για να τις πάρει, τον βαθμό ανάμιξης των ανθρώπων της επιχείρησης σ' αυτές και τις επιχειρησιακές λειτουργίες τις οποίες επικεντρώνονται. Ο πιο συνηθισμένος τρόπος κατηγοριοποίησής τους είναι: 1. Προγραμματισμένες αποφάσεις και 2. Μη προγραμματισμένες.

Οι προγραμματισμένες αποφάσεις είναι αποφάσεις ρουτίνας και επαναλαμβανόμενες που καλείται να πάρει ο μάνατζερ καθημερινά. Οι μη προγραμματισμένες αποφάσεις αντιθέτως αναφέρονται σε έκτακτα περιστατικά, σε μη επαναλαμβανόμενα θέματα και λιγότερο δομημένες αποφάσεις. Υπάρχουν όμως και αρκετές αποφάσεις που αποτελούν τον συνδυασμό των δύο αυτών τύπων αποφάσεων. Σημαντικό επίσης είναι ο ρόλος της πληροφορίας στην λήψη αποφάσεων. Η γνώση για το που θα βρούμε την κατάλληλη πληροφορία, πως θα την αποκτήσουμε, και τελικά πως θα την αξιοποιήσουμε ώστε να βελτιώσει σημαντικά την ορθολογικότητα και την αποτελεσματικότητα μιας απόφασης.

2.3. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Η χρήση της ορθολογικής διαδικασίας λήψης αποφάσεων από τα διοικητικά στελέχη στην πράξη καθώς και η σπουδαιότητα που το στέλεχος θα προσδώσει στο κάθε στάδιο εξαρτάται από τρεις παράγοντες:

Πρώτον, από τη σπουδαιότητα της απόφασης. Όσο πιο σπουδαία είναι η απόφαση τόσο πιο απαραίτητη είναι η τήρηση της διαδικασίας και το αντίθετο. Η σπουδαιότητα μιας απόφασης μετριέται συνήθως με τρεις μεταβλητές: το ύψος των πόρων που απαιτεί η υλοποίηση της, η σημασία της για την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης, ο αριθμός των ανθρώπων που εμπλέκονται σε αυτή ή οι παρενέργειες της.

Δεύτερον, από τον επείγοντα χαρακτήρα. Είναι φυσικό η διαδικασία να συντομεύεται ή μερικά στάδια της να παραλείπονται, όταν απαιτείται να ληφθεί σε στενά χρονικά περιθώρια.

Τρίτον, από τις συνθήκες της απόφασης. Όσο πιο αβέβαιες είναι οι συνθήκες κάτω από τις οποίες λαμβάνεται μία απόφαση, τόσο απαραίτητη είναι η τήρηση της διαδικασίας, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι αυτή δεν απαιτείται, όταν πρόκειται για αποφάσεις που παίρνονται και κάτω από συνθήκες βεβαιότητας. Ασφαλώς σε συνθήκες πλήρους αβεβαιότητας είναι αδύνατον να αξιολογηθούν εναλλακτικές λύσεις.

Από ορθολογικής σκοπιάς προτείνεται μια διαδικασία που μπορεί να βοηθήσει σημαντικά στη λήψη περισσότερο αποτελεσματικών αποφάσεων. Τα στάδια της διαδικασίας είναι τα εξής:

1. Διαπίστωση του προβλήματος/ευκαιρίας –ερέθισμα

Το πρώτο στάδιο της διαδικασίας λήψης αποφάσεων είναι ο εντοπισμός του προβλήματος για το οποίο απαιτείται απόφαση. Ο εντοπισμός του προβλήματος ή ευκαιρίας, αποτελεί ουσιαστικά τη σύλληψη του ερεθίσματος του περιβάλλοντος από το άτομο για τη λήψη απόφασης και δράσης.

Τα προβλήματα για απόφαση συνήθως δεν παρουσιάζονται από μόνα τους. Ο εντοπισμός τους απαιτεί τη συστηματική προσπάθεια του στελέχους με τη βοήθεια και τη σωστή αξιοποίηση ενός αποτελεσματικού συστήματος πληροφοριών, σχετικών με την επιχείρηση και το περιβάλλον της.

2.Ορισμός του προβλήματος

Ο εντοπισμός του προβλήματος για απόφαση δεν σημαίνει αυτόματα και τον ορισμό αυτού. Ο ορισμός του προβλήματος απαιτεί τη συγκεκριμένη περιγραφή και κυρίως τη διάγνωση των αιτιών ή των μεταβλητών που προσδιορίζουν το πρόβλημα ή την ευκαιρία, τους περιορισμούς και τους στόχους ως προς αυτό και την αντιμετώπιση του. Ο σωστός και σαφής ορισμός του προβλήματος αποτελεί το κρίσιμο σημείο για τη λήψη απόφασης αφού αυτός καθορίζει στη συνέχεια τα επόμενα στάδια(εναλλακτικές λύσεις, αξιολόγηση, επιλογή).

Το διοικητικό στέλεχος με τη βοήθεια των πληροφοριών και της κρίσης του, πρέπει να κάνει σε βάθος ανάλυση και ουσιαστική σύνθεση, ώστε να φτάσει στο σωστό προσδιορισμό των αιτιών, των στόχων και των περιορισμών του προβλήματος και μέσω αυτών στο σαφή και ορθό ορισμό του. Ο ορισμός προσδιορίζει τα πλαίσια-χώρο μέσα στον οποίο θα αναζητηθούν εναλλακτικές λύσεις και τα κριτήρια με τα οποία αυτές θα αξιολογηθούν.

3.Συγκέντρωση-ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων

Μετά τον ορισμό του προβλήματος, ακολουθεί το στάδιο της συγκέντρωσης ή ανάπτυξης των εναλλακτικών λύσεων. Σε αυτό το στάδιο, ερευνώνται όλες οι μεταβλητές που συνδέονται άμεσα ή έμμεσα με το πρόβλημα, εντοπίζονται και αναλύονται οι σχέσεις μεταξύ αυτών με σκοπό να εντοπισθούν δυνατές εναλλακτικές μέσα από τις οποίες θα προκύψει απόφαση.

Χωρίς να υποστηρίζεται ότι είναι δυνατή πάντα η συγκέντρωση όλων των δυνατών εναλλακτικών, τα διοικητικά στελέχη πρέπει να επιδιώκουν την εξεύρεση και συγκέντρωση όσο το δυνατόν μεγαλύτερου αριθμού από αυτές. Διότι έτσι, η πιθανότητα λήψης της πλέον ικανοποιητικής ή αποτελεσματικής και κατά συνέπεια σωστής απόφασης, αυξάνεται.

Σημαντικό ρόλο στην εξεύρεση εναλλακτικών παίζουν το σύστημα πληροφοριών, οι γνώσεις, οι εμπειρίες, η ευφυΐα και η δημιουργική σκέψη που έχει την έννοια της δυνατότητας του στελέχους να σκεφτεί έξω από τα περιορισμένα και συνηθισμένα πλαίσια μέσα στα οποία έχει μάθει να σκέφτεται και να ανακαλύπτει νέες ιδέες, πρωτότυπες και καινοτόμες εναλλακτικές.

4.Αξιολόγηση εναλλακτικών λύσεων

Το τέταρτο στάδιο της διαδικασίας είναι η αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων. Για να είναι δυνατή η επιλογή της άριστης ή ικανοποιητικής λύσης από τα διοικητικά στελέχη, απαραίτητη είναι η αξιολόγηση τους.

Πρώτο στοιχείο της αξιολόγησης των εναλλακτικών είναι η δυνατότητα της εφαρμογής της από την επιχείρηση.

Το δεύτερο στοιχείο της αξιολόγησης είναι ο προσδιορισμός των ωφελειών και του κόστους κάθε εναλλακτικής σε σχέση πάντα με το πρόβλημα, αλλά και με το σύστημα των αξιών και των πολιτικών της επιχείρησης.

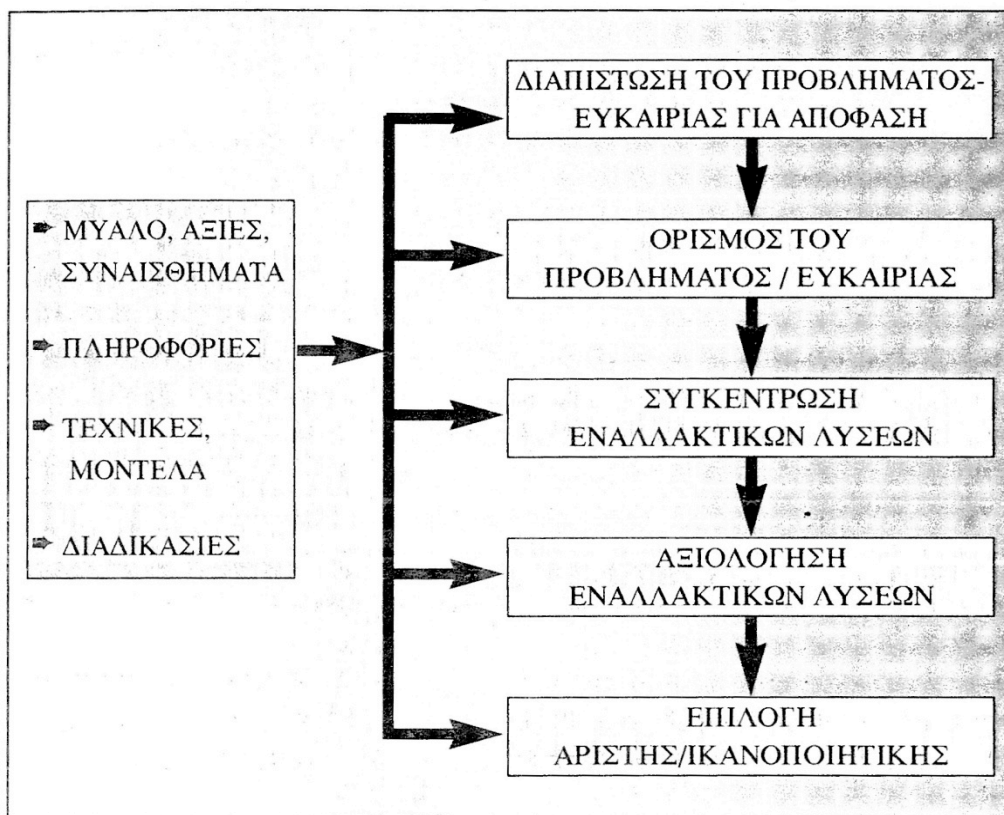
Το τρίτο στοιχείο είναι ο προσδιορισμός των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων της κάθε εναλλακτικής λύσης σε σύγκριση με τις άλλες, έχοντας πάντα ως σημείο αναφοράς τους στόχους της επιχείρησης. Αυτό επιτρέπει την ιεραρχική κατάταξη των εναλλακτικών ανάλογα με την αξία τους προς την αποτελεσματικότητα της αντιμετώπισης του προβλήματος.

Σχετικά με την αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων έχει αναπτυχθεί μια σημαντική τεχνολογία αποτελούμενη από ποσοτικά μοντέλα, τα οποία συμβάλλουν ουσιαστικά στην αποτελεσματική λήψη αποφάσεων. Το διοικητικό στέλεχος, ανάλογα με τη βαθμίδα ή το στάδιο της διαδικασίας της λήψης αποφάσεων που συμμετέχει, οφείλει να γνωρίζει και να κατανοεί αυτή την τεχνολογία της λήψης αποφάσεων.

5.Επιλογή

Το τελευταίο στάδιο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι η επιλογή μεταξύ των εναλλακτικών λύσεων. Συνήθως η επιλογή δεν προκύπτει αυτόματα από το προηγούμενο στάδιο, επειδή είναι αδύνατος ο ακριβής προσδιορισμός των αποτελεσμάτων κάθε εναλλακτικής λύσης και των συνθηκών αβεβαιότητας. Συνεπώς, στο στάδιο της επιλογής το άτομο ή η ομάδα σε αρκετές περιπτώσεις έχει να επιλέξει χρησιμοποιώντας την κρίση και τη διαίσθηση του και τη στάση του ως προς τον κίνδυνο. (Μπουράντας, 2002, σελ:64-68)

ΣΧΗΜΑ 9: Διαδικασία λήψης αποφάσεων



2.4. ΔΙΑΙΣΘΗΤΙΚΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Συχνά όμως οι άνθρωποι προκειμένου να λύσουν προβλήματα και να πάρουν αποφάσεις δεν ακολουθούν την ορθολογική διαδικασία της λήψης αποφάσεων αλλά τη διαισθητική. Η διαισθητική διαδικασία είναι μία συνθετική διαδικασία κατά την οποία το άτομο λαμβάνει απόφαση χωρίς να διατρέξει αναλυτικά τα στάδια της ορθολογικής διαδικασίας. Πρακτικά, έχοντας εντοπίσει το πρόβλημα δίνει απευθείας λύση. Η διεργασία του μυαλού είναι συνθετική με την έννοια ότι λογική, συναίσθημα, διαίσθηση συνδυάζονται χωρίς να αναλύονται συνειδητά τα δεδομένα, να ορίζεται το πρόβλημα, να αναπτύσσονται και να αξιολογούνται εναλλακτικές λύσεις. Η διαισθητική λήψη αποφάσεων είναι ένας τρόπος που υιοθετείται από έμπειρους μάνατζερ ή γενικά ανθρώπους διοίκησης αλλά πολλές φορές μπορεί να φέρει λάθος αποτελέσματα και να μην επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης. (Μπουράντας, 2002)

2.5. ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Η διαδικασία λήψης αποφάσεων βελτιώνεται με την χρησιμοποίηση ορισμένων εργαλείων και τεχνικών, κάποια από τα οποία έχουν ποσοτικό χαρακτήρα. Καθοριστικό επίσης ρόλο στην ορθολογική λήψη αποφάσεων διαδραματίζει και η δημιουργικότητα των ατόμων που παίρνουν τις αποφάσεις. Λέγοντας όμως δημιουργικότητα εννοούμε την εφαρμογή ευφυΐας σε συνδυασμό με την φαντασία που οδηγούν σε νέες προσεγγίσεις ή μοναδικές λύσεις για το πρόβλημα. Η δημιουργικότητα, είτε του ατόμου μόνου του είτε στο πλαίσιο μιας ομάδας, είναι δυνατόν να βελτιωθεί με την χρησιμοποίηση διάφορων τεχνικών και την υιοθέτηση της κατάλληλης νοοτροπίας.

Ορισμένες από αυτές τις τεχνικές σε παγκόσμιο επίπεδο ως προς την λήψη αποφάσεων από ένα management team είναι:

- Ο καταιγισμός ιδεών (brainstorming) χρησιμοποιείται για να ξεπεραστούν οι πιέσεις, οι οποίες συνήθως αποτελούν ανασταλτικό παράγοντα στην ανάπτυξη δημιουργικών ιδεών. Σε μια τυπική συνεδρία κάθονται όλοι γύρω από το ίδιο τραπέζι και τα μέλη της ομάδας εντελώς ελεύθερα αναφέρουν όσες περισσότερες εναλλακτικές έχουν. Οι ιδέες αυτές καταγράφονται για μελλοντική συζήτηση και ανάλυση.
- Η τεχνική της ονομαστικής ομάδας χρησιμοποιείται όταν υπάρχουν πολύ διαφορετικές απόψεις και στόχοι. Υπάρχει μια δομημένη ατζέντα για την συνάντηση η οποία επιτρέπει στον κάθε συμμετέχοντα να προτείνει ιδέες χωρίς οι υπόλοιποι συμμετέχοντες να τις σχολιάζουν, επομένως υπάρχει η δυνατότητα παράθεσης πολλών εναλλακτικών λύσεων και αξιολόγησής τους χωρίς τον κίνδυνο απαγόρευσης.

- Η συνεκτική είναι μια ομαδική διαδικασία κατά την οποία τα μέλη της ομάδας ενθαρρύνονται να χρησιμοποιούν αναλογίες για να διαρρήξουν τους καθιερωμένους τρόπους σκέψης. Είναι ένας ενδιαφέρων τρόπος παραγωγής νέων τρόπων σκέψης και ανάπτυξης της δημιουργικότητας για την επίλυση προβλημάτων και λήψη αποφάσεων.
- Η τεχνική των Δελφών είναι μια σύνθετη και χρονοβόρα μέθοδος η οποία δεν απαιτεί την φυσική παρουσία των μελών της ομάδας. Προσδιορίζεται το πρόβλημα και καλούνται τα μέλη να δώσουν πιθανές λύσεις μέσα από μια σειρά προσεκτικά σχεδιασμένων ερωτηματολογίων.
- Η θεωρία των πιθανοτήτων χρησιμοποιείται σε καταστάσεις ρίσκου δηλαδή καταστάσεις στις οποίες αυτοί που αποφασίζουν δεν είναι σίγουροι για το αποτέλεσμα μιας πρότασης. Επιτρέπει λοιπόν στον μάνατζερ που θα αποφασίσει να υπολογίσει την προσδοκώμενη αξία για κάθε εναλλακτική λύση.
- Τα δέντρα αποφάσεων τέλος είναι μία τεχνική που αναπαριστούν με την μορφή δέντρου τα σημεία αποφάσεων, τα τυχαία γεγονότα και τις πιθανότητες που αντιστοιχούν στις διάφορες ενέργειες που θα γίνουν.

Παραπάνω είδαμε κάποιες τεχνικές που χρησιμοποιούνται συνήθως από εταιρίες παγκόσμιου βεληνεκούς είτε από διεθνείς εταιρίες καθώς αναφέρονται σε αποφάσεις που παίρνονται από παραπάνω από ένα άτομα και αφορούν σημαντικές και χρονοβόρες αποφάσεις για την ανάπτυξη και την συνέχιση της εταιρίας. Σαφώς και ο μάνατζερ είτε ο διευθυντής μια εταιρίας δεν θα χρησιμοποιήσει τέτοιες τεχνικές για να πάρει καθημερινές αποφάσεις είτε αποφάσεις που πρέπει να παρθούν άμεσα. Επίσης οι παραπάνω τεχνικές έχουν να κάνουν και με ομάδες διοικήσεως με πολλούς και διαφορετικούς μάνατζερ, ίσως άλλης εθνικότητας, με διαφορετική κουλτούρα και διαφορετικά πιστεύω. Γι' αυτόν τον λόγο δημιουργήθηκαν αυτές οι τεχνικές ώστε να υπάρχει μια ορθή απόφαση ανεξαρτήτων των διαφορών των ανθρώπων που διοικούν, να είναι δίκαιη και ελεύθερη. (Σαρμανιώτης, 2005)

2.6. Η ΔΙΚΑΙΟΔΟΣΙΑ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΕΡ ΣΤΗΝ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Οι αποφάσεις σε μια επιχείρηση θα πρέπει να λαμβάνονται στο χαμηλότερο δυνατό διοικητικό επίπεδο, και όσο κοντύτερα στο σημείο εφαρμογής της τελικής πράξης. Αυτό συνεπάγεται σοβαρές παρεκκλίσεις από την παραδοσιακή έννοια της εκχώρησης αρμοδιοτήτων από τα ανώτερα κλιμάκια προς τα χαμηλότερα.

Οι δραστηριότητες και οι εργασίες, οι οποίες είναι απαραίτητες για την επιχείρηση, προσδιορίζονται πράγματι, από πάνω προς τα κάτω, κατά κάποιον τρόπο. Η ανάλυση θα πρέπει να αρχίζει από το επιθυμητό τελικό προϊόν : τους στόχους ως προς την απόδοση της επιχείρησης και τα αποτελέσματα των δραστηριοτήτων της. Έπειτα η ανάλυση καθορίζει βήμα προς βήμα την εργασία που πρέπει να γίνει. Αλλά για την διευθέτηση της δουλειάς του μάνατζερ, πρέπει να ξεκινάμε από κάτω προς τα πάνω. Δηλαδή, θα πρέπει να αρχίζουμε τις δραστηριότητες μας από τις εργασίες που είναι υπεύθυνες για τα πραγματικά αποτελέσματα, υπό μορφή αγαθών και υπηρεσιών, για την τελική πώληση προς τον πελάτη, για την κατάρτιση των προγραμμάτων δράσης και των μηχανολογικών σχεδίων.

Οι μάνατζερ αυτοί κάνουν τις βασικές διοικητικές εργασίες- στην απόδοση των οποίων βασίζονται τελικά όλα τα άλλα. Από αυτή την άποψη, οι εργασίες του ανώτερου μάνατζμεντ είναι δευτερογενείς, σε τελική ανάλυση είναι εργασίες που στοχεύουν να βοηθήσουν το μάνατζερ να κάνει την δουλειά του. Μόνο ότι δεν μπορεί να κάνει ο ίδιος ο μάνατζερ μεταβιβάζεται στο ανώτερο μάνατζμεντ.

Επίσης, ο μάνατζερ περιορίζεται ως προς το είδος των αποφάσεων που μπορεί να λαμβάνει. Σαφώς δε θα πρέπει να λαμβάνει αποφάσεις που επηρεάζουν άλλους μάνατζερ. Δεν θα πρέπει να λαμβάνει αποφάσεις οι οποίες επηρεάζουν το σύνολο της επιχείρησης, ή το πνεύμα της. Για παράδειγμα, αποτελεί στοιχειώδη πρόνοια να μην επιτρέπεται σε κανένα μάνατζερ να λαμβάνει μόνος του, και χωρίς αναθεώρηση, μια απόφαση σχετικά με την καριέρα και το μέλλον ενός υφισταμένου του. Υπάρχει ένας απλός κανόνας για τον καθορισμό των περιορισμών των αποφάσεων τις οποίες ένας μάνατζερ είναι εξουσιοδοτημένος να λαμβάνει. Οποιαδήποτε αρμοδιότητα η οποία δεν έχει ανατεθεί σαφώς και γραπτά στο ανώτερο μάνατζμεντ, εκχωρείται στο κατώτερο μάνατζμεντ. Δηλαδή, οι αποφάσεις τις οποίες ένας μάνατζερ δεν είναι αρμόδιος να λαμβάνει μέσα στα πλαίσια των εργασιών του θα πρέπει πάντοτε να προσδιορίζονται με σαφήνεια. Για όλες τις υπόλοιπες εννοείται ότι θα πρέπει να έχει αρμοδιότητα και ευθύνη. (Drucker, P.F., 1998, σελ:185-186)

2.7. ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΚΑΙ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Απόφαση είναι η επιλογή μεταξύ δύο ή περισσότερων εναλλακτικών. Σύμφωνα με αυτό τον ορισμό, η λήψη αποφάσεων είναι η διαδικασία επιλογής μεταξύ δύο ή περισσότερων εναλλακτικών λύσεων. Η αναγκαιότητα αυτής της επιλογής προκύπτει από την απόσταση που υπάρχει μεταξύ μιας υφιστάμενης κατάστασης και μιας επιθυμητής κατάστασης. Οι εναλλακτικές αναφέρονται στον τρόπο, την πορεία, τις ενέργειες, τα μέσα, το χρόνο κλπ. μέσω των οποίων η υφιστάμενη κατάσταση θα οδηγηθεί προς την επιθυμητή που θα γίνει πραγματικότητα.

Η λήψη αποφάσεων στηρίζεται πρώτον στην εξεύρεση ευκαιριών για τη λήψη μιας απόφασης, δεύτερον στην εξεύρεση πιθανών τρόπων δράσης (εναλλακτικές) και τρίτον στην επιλογή μεταξύ των διάφορων τρόπων δράσης.

Η λήψη αποφάσεων αποτελεί μία διανοητική διεργασία η οποία προηγείται της δράσης του ατόμου ή της οργάνωσης. Εκτός όμως της διανοητικής διάστασης, η λήψη αποφάσεων στις κοινωνικές οργανώσεις συνήθως προσλαμβάνει και πολιτική διάσταση, με την έννοια ότι κάθε απόφαση διαταράσσει ισορροπίες συμφερόντων, αξιολογείται από κάθε άτομο ή ομάδα διαφορετικά, ανάλογα με το σύστημα αξιών, τις ανάγκες, τις ικανότητες, τις γνώσεις και άλλα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας. Η λήψη αποφάσεων ενέχει και μία τεχνική διάσταση αφού στη σημερινή εποχή η τεχνολογία που έχει αναπτυχθεί για αυτό το σκοπό την προσδιορίζει ποιοτικά και ποσοτικά.

Η δράση, η εξέλιξη και η αποτελεσματικότητα της κάθε κοινωνικής οργάνωσης είναι επίσης το αποτέλεσμα μια σειράς ατομικών και ομαδικών αποφάσεων. Θα πρέπει να ξεχωρίσουμε το διοικητικό έργο-μάνατζμεντ από τη λήψη αποφάσεων.

Το διοικητικό στέλεχος διαθέτει ένα μεγάλο μέρος του χρόνου στη λήψη αποφάσεων. Αυτό βέβαια δεν σημαίνει ότι όποιος παίρνει αποφάσεις είναι διοικητικό στέλεχος. Το μάνατζμεντ είναι εξ ορισμού μια ευρύτερη δραστηριότητα από αυτή της λήψης αποφάσεων.

Όμως, ένα διοικητικό στέλεχος δε μπορεί να είναι αποτελεσματικό όταν δεν είναι ικανό να πάρει τις σωστές αποφάσεις στο σωστό χρόνο.

Η λήψη σωστών αποφάσεων δεν είναι μια απλή και εύκολη διανοητική λειτουργία. Η κάθε απόφαση πρώτον απαιτεί το συνδυασμό ενός μεγάλου αριθμού πληροφοριών, γνώσεων, χαρακτηριστικών προσωπικότητας, ικανοτήτων, τεχνικών. Δεύτερον, διαταράσσει ισορροπίες προκαλώντας μικρές ή μεγάλες συγκρούσεις και τρίτον συνεπάγεται αποτελέσματα τα οποία δεν μπορούν να προσδιορισθούν εκ των προτέρων παρά με μικρή συνήθως πιθανότητα. Κατά συνέπεια, εκτός των γνώσεων, η λήψη αποφάσεων από τα διοικητικά στελέχη απαιτεί ειδικές ικανότητες που αυτά οφείλουν να αναπτύξουν. (Μπουράντας, 2002, σελ: 60-62)

2.8. ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ/ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Εκτός της άσκησης των συνηθισμένων καθηκόντων, αναμένεται από τον μάνατζερ να εντοπίζει και να προβαίνει σε ανάλυση προβλημάτων. Τελικός σκοπός είναι να προβεί σε λήψη αποφάσεων για την επίλυση τους.

Ανάλυση προβλημάτων

Τα στάδια επίλυσης προβλημάτων είναι ο καθορισμός του προβλήματος, η συλλογή στοιχείων, ο προσδιορισμός των αιτιών, η διάγνωση και εξεύρεση εναλλακτικών λύσεων.

Για την εξεύρεση εναλλακτικών λύσεων χρησιμοποιούνται διάφορες μέθοδοι, πιο γνωστή από τις οποίες είναι το *brainstorming*, όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω στις τεχνικές της λήψης αποφάσεων, που στα ελληνικά αποδίδεται με τον όρο καταιγισμός ιδεών.

Για την εφαρμογή της μεθόδου καταιγισμού ιδεών, σχηματίζεται μία ομάδα ατόμων που κατά κανόνα δεν συνεργάζονται στενά και ένας συντονιστής τους ζητεί να δώσουν μία γνώμη, λύση ή ιδέα πάνω σε ένα πρόβλημα ή θέμα. Οι συνηθισμένοι κανόνες που διέπουν τη μέθοδο αυτή είναι:

1. καθορισμός του θέματος/προβλήματος
2. περιορισμός του χρόνου
3. απαγόρευση της άσκησης κριτικής στις ιδέες που 'ρίχνονται σαν βροχή'
4. επιδιώκεται να συγκεντρωθεί μεγάλος αριθμός ιδεών

Κύριο καθήκον του συντονιστή είναι να ενθαρρύνει την ανεπηρέαστη έκφραση ιδεών χωρίς κριτική από κανέναν. Η έκφραση αυτή συχνά οδηγεί σε μία εξελικτική αλυσιδωτή αντίδραση που κυριολεκτικά 'γεννάει' ιδέες εκεί που κανείς δεν τις περιμένει, αφού επιτρέπεται να χτίζει πάνω σε ιδέες άλλων. Στη συνέχεια γίνεται προσπάθεια συνδυασμού, βελτίωσης και αξιολόγησης ιδεών.

Λήψη αποφάσεων

Στη λήψη αποφάσεων αλληλεπιδρούν τρία στοιχεία: οι εξωτερικοί περιορισμοί, οι δυνατότητες και οι στόχοι. Οι εξωτερικοί περιορισμοί αναφέρονται σε όλους τους παράγοντες που βρίσκονται στο εξωτερικό περιβάλλον, δηλαδή έξω από τον έλεγχο του μάνατζερ. Οι δυνατότητες καλύπτουν όλους τους παράγοντες που έχει κάτω από τον έλεγχο του ο μάνατζερ, προκειμένου να πάρει μίαν απόφαση. Η επίτευξη των στόχων αποτελεί το λόγο άσκησης της λειτουργίας αυτής. Τα αποτελέσματα, που καθορίζουν και την ποιότητα της απόφασης, εξαρτώνται τόσο από μεταβλητές του περιβάλλοντος όσο και από μεταβλητές που διαμορφώνονται από τις διεργασίες που υπόκεινται στον έλεγχο του μάνατζερ.

Ένας από τους σημαντικούς παράγοντες της προόδου στο μάνατζμεντ είναι η επιτυχημένη τάση των μάνατζερ να μετασχηματίζουν τις μεταβλητές του περιβάλλοντος σε μεταβλητές τις απόφασης.

Καθορισμός κριτηρίων για τη λήψη αποφάσεων

Ο καθορισμός των κριτηρίων μπορεί να γίνει με τη μέθοδο S.W.O.T analysis που βασίζεται στην ανάλυση και το συσχετισμό των θετικών και αρνητικών στοιχείων που αφορούν το υπό εξέταση θέμα.

Η διεργασία της λήψης απόφασης, όπως και κάθε άλλη διεργασία του μάνατζμεντ, έχει σκοπό να βοηθήσει το μάνατζερ να πάρει μια σωστή απόφαση. Ο μάνατζερ έχει καθήκον να αξιολογήσει την όλη εικόνα και να λάβει την απόφαση που αυτός κρίνει ότι είναι σκόπιμη και για την οποία και θα θεωρηθεί υπόλογος.

Άλλος ένας παράγοντας που πρέπει να ληφθεί υπόψη είναι η αλληλεπίδραση ποιότητας και αποδοχής μιας απόφασης από το κοινό που το αφορά άμεσα ή έμμεσα π.χ. συνεργάτες, προϊστάμενοι, πελάτες κλπ.

Σχεδιασμός διόρθωσης

Αφού ακολουθήσουμε προσεκτικά τη σχεδιασμένη εφαρμογή της απόφασης ή λύσης, προχωρούμε στο τελευταίο στάδιο της λήψης αποφάσεων που είναι ο σχεδιασμός προβλεπόμενης διόρθωσης.

Τελικές σκέψεις

Υπάρχουν μερικές σκέψεις τις οποίες πρέπει να κάνει ο μάνατζερ κατά την άσκηση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων.

Η σχέση ανάμεσα στον έλεγχο και τον κίνδυνο, που είναι χαρακτηριστική στη διεργασία λήψης αποφάσεων, είναι σε πρώτη επέκταση αντιστρόφως ανάλογη: όσο αυξάνεται ο έλεγχος τόσο μειώνεται ο κίνδυνος αποτυχίας. Όμως η συνεχής και υπερβολική άσκηση ελέγχου δημιουργεί εμπόδιο που μειώνει την αποτελεσματικότητα λόγω των καθυστερήσεων και της αποθάρρυνσης που προκαλεί ο υπερβολικός έλεγχος.(Georges, D.P., Ευθυμιάδου, Α., Τσίτος, Δ., 1998, σελ:55-65)

2.9. ΕΜΠΟΔΙΑ ΚΑΤΑ ΤΗ ΛΗΨΗ ΤΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Πολύ συχνά συναντάμε εμπόδια τα οποία περιορίζουν τις δυνατότητες του μυαλού μας και δεν επιτρέπουν την αξιοποίηση όλων των δυνατοτήτων του. Η αντιμετώπιση των εμποδίων αυτών απαιτεί τη συνειδητοποίηση της ύπαρξης τους και την εξάλειψη τους με άσκηση και σωστή χρήση του μυαλού, με κανόνες και τεχνικές δημιουργικότητας. Στη συνέχεια περιγράφουμε τα συνηθισμένα, αλλά σημαντικά εμπόδια της σκέψης μας, όταν πρόκειται να πάρουμε αποφάσεις ή να λύσουμε προβλήματα.

1. Μονοδιάστατη σκέψη

Το μυαλό μας μπορεί ταυτόχρονα να σκεφτεί με αρκετούς τρόπους, όπως για παράδειγμα με αριθμούς, σχήματα, εικόνες, έννοιες-λέξεις. Οι περισσότεροι όμως άνθρωποι έχουν συνηθίσει να σκέφτονται κάθε φορά με έναν μόνο τρόπο. Αυτό ασφαλώς αποτελεί σημαντικό εμπόδιο, αφού τα φαινόμενα της ζωής και τα προβλήματα απαιτούν ολική σκέψη, δηλαδή ταυτόχρονη χρήση των διάφορων τρόπων σκέψης.

2. Τεχνητοί αυτοπεριορισμοί

Συνήθως όταν πρόκειται να λύσουμε προβλήματα ή να πάρουμε αποφάσεις, θέτουμε περιορισμούς στις εναλλακτικές λύσεις, χωρίς αυτοί να ισχύουν στην πραγματικότητα.

3. Στερεότυπα

Στη ζωή του ανθρώπου υπάρχουν αρκετά πράγματα όπως εικόνες, έννοιες, τρόποι συμπεριφοράς κτλ. τα οποία επαναλαμβάνονται συχνά. Αυτή η επανάληψη συνήθως έχει ως συνέπεια τη δημιουργία στερεοτύπων. Στερεότυπα είναι δεδομένες αντιλήψεις, εικόνες, 'πιστεύω', ιδέες, παραδοχές που έχουμε στο μυαλό μας και προσδιορίζουν ή και φυλακίζουν τη σκέψη μας.

Τα στερεότυπα διευκολύνουν την ταχύτητα της σκέψης με την έννοια ότι αποτελούν 'έτοιμες λύσεις', περιορίζουν όμως αρκετά την ποιότητα της και κυρίως τη δημιουργικότητα, αφού δεν επιτρέπουν στο μυαλό να αναζητεί διαφορετικές πρωτότυπες λύσεις ή σκέψεις.

4. Έλλειψη δημιουργικότητας

Δημιουργικότητα είναι η ικανότητα του μυαλού να ξεπερνά τα εμπόδια της σκέψης και να δημιουργεί νέες, πρωτότυπες και καινοτόμες ιδέες ή λύσεις. Είναι η ικανότητα μας να σκεφτόμαστε έξω από τα συνηθισμένα πλαίσια και να ανακαλύπτουμε διαφορετικές και ταυτόχρονα περισσότερο αποτελεσματικές λύσεις. Η πρόοδος και η βελτίωση συνήθως είναι αποτέλεσμα αυτής της ικανότητας του μυαλού. (Μπουράντας, 2002, σελ:69-70)

2.10. ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΙΚΗ ΧΡΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ

Η χρήση της ορθολογικής διαδικασίας λήψης αποφάσεων από τα διοικητικά στελέχη στην πράξη καθώς και η σπουδαιότητα που το στέλεχος θα προσδώσει στο κάθε στάδιο εξαρτάται από τρεις παράγοντες:

Πρώτον, από τη σπουδαιότητα της απόφασης. Όσο πιο σπουδαία είναι η απόφαση τόσο πιο απαραίτητη είναι η τήρηση της διαδικασίας και το αντίθετο. Η σπουδαιότητα μιας απόφασης μετριέται συνήθως με τρεις μεταβλητές: το ύψος των πόρων που απαιτεί η υλοποίηση της, η σημασία της για την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης, ο αριθμός των ανθρώπων που εμπλέκονται σε αυτή ή οι παρενέργειες της.

Δεύτερον, από τον επείγοντα χαρακτήρα. Είναι φυσικό η διαδικασία να συντομεύεται ή μερικά στάδια της να παραλείπονται, όταν απαιτείται να ληφθεί σε στενά χρονικά περιθώρια.

Τρίτον, από τις συνθήκες της απόφασης. Όσο πιο αβέβαιες είναι οι συνθήκες κάτω από τις οποίες λαμβάνεται μία απόφαση, τόσο απαραίτητη είναι η τήρηση της διαδικασίας, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι αυτή δεν απαιτείται, όταν πρόκειται για αποφάσεις που παίρνονται και κάτω από συνθήκες βεβαιότητας. Ασφαλώς σε συνθήκες πλήρους αβεβαιότητας είναι αδύνατον να αξιολογηθούν εναλλακτικές λύσεις. (Μπουράντας, 2002)

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Το κεφάλαιο αυτό είχε ως σκοπό να αναπτύξει την λήψη αποφάσεων στις επιχειρήσεις, και να πληροφορήσει σχετικά με την διαδικασία και τα στάδια της. Αναλύθηκε ο τρόπος με τον οποίο αντιμετωπίζουμε το πρόβλημα όταν μας παρουσιάζεται και πως πρέπει να σκεφτόμαστε ώστε να πάρουμε μια απόφαση είτε αυτή είναι σωστή είτε είναι λάθος, είτε είναι ορθολογική είτε διαισθητική. Οι αποφάσεις πρέπει να παίρνονται μετά από σκέψη και ανάλυση ώστε να διαλέξουμε την καλύτερη εναλλακτική και να πετύχουμε τον στόχο μας, είτε βρισκόμαστε σε μια επιχείρηση, είτε στην καθημερινή μας ζωή, στα καθημερινά μας προβλήματα. Όμως θα πρέπει να αναλαμβάνουμε την ευθύνη τους όποιο κι αν είναι το αποτέλεσμα. Καθημερινά παίρνονται εκατομμύρια αποφάσεις από εκατομμύρια κόσμο στον πλανήτη που έχουν να κάνουν με την επιχειρησιακό τομέα, και είτε έχουν θετικά αποτελέσματα είτε αρνητικά. Το θέμα είναι πως θα πρέπει να σκεφτούμε ποιους επηρεάζουν οι αποφάσεις μας και με ποιόν τρόπο. Θα πρέπει να κάνουμε το καλύτερο δυνατό ώστε να επιτύχουμε τον στόχο μας, ώστε να δοκιμαστούμε ως άνθρωποι και να κάνουμε την κοινωνία μας καλύτερη, καθώς όλες οι λήψεις αποφάσεων γίνονται από ανθρώπους. Και επειδή κανένας δεν μπορεί να προβλέψει το μέλλον, το μάνατζμεντ δεν μπορεί να λάβει ορθολογικές και υπεύθυνες αποφάσεις, αν δεν επιλέξει, αναπτύξει και δοκιμάσει ανθρώπους οι οποίοι θα τις εφαρμόσουν-δηλαδή τους μάνατζερ του αύριο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

3.1. ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΣΤΟΝ 21^ο ΑΙΩΝΑ

Από τότε που ξεκίνησε η μελέτη του μάνατζμεντ- και αυτή ουσιαστικά δεν ξεκίνησε πριν την δεκαετία του 1930- επικράτησαν δύο ομάδες υποθέσεων, σε σχέση με την πραγματικότητα του μάνατζμεντ, στους περισσότερους διανοούμενους, συγγραφείς και επαγγελματίες του χώρου:

Η μια ομάδα υποθέσεων αφορά την ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ ΘΕΩΡΗΣΗ του μάνατζμεντ:

1. Το Μάνατζμεντ ορίζεται ως το μάνατζμεντ των *επιχειρηματικών δραστηριοτήτων*.
2. Υπάρχει- ή θα πρέπει- να υπάρχει *μια σωστή δομή οργάνωσης*.
3. Υπάρχει- ή θα πρέπει – να υπάρχει ένας σωστός τρόπος για την *διοίκηση των ανθρώπων*.

Μια άλλη ομάδα υποθέσεων αφορά τη ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ του μάνατζμεντ:

1. Οι τεχνολογίες, οι αγορές και οι τελικές χρήσεις είναι *δεδομένοι παράγοντες*.
2. Το πεδίο δράσεων του μάνατζμεντ είναι *νομικά* προσδιορισμένο.
3. Το μάνατζμεντ επικεντρώνεται στα εσωτερικά θέματα.
4. Η οικονομία όπως ορίζεται από τα φυσικά εθνικά σύνορα, αποτελεί τον *‘βιότοπο’* των επιχειρήσεων και του μάνατζμεντ.

Σε μια περίοδο ανακατατάξεων όπως αυτή που ζούμε σήμερα, η αλλαγή αποτελεί τον κανόνα. Σίγουρα είναι οδυνηρή και γεμάτη κινδύνους, ενώ πάνω απ' όλα απαιτεί πολύ σκληρή δουλειά. Ωστόσο, αν δεν θεωρηθεί καθοδήγηση της αλλαγής ως έργο ενός οργανισμού, τότε αυτός δεν θα επιβιώσει.

Σε μια περίοδο γρήγορων δομικών αλλαγών, οι μόνοι που θα επιβιώσουν είναι οι *ηγέτες της αλλαγής*, δηλαδή οι επιχειρήσεις που θα προσαρμοστούν γρήγορα στο νέο κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον. Αποτελεί επομένως μια βασική πρόκληση του 21^{ου} αιώνα για το μάνατζμεντ κάθε οργανισμού, η μετατροπή του τελευταίου σε ηγέτη της αλλαγής. Αυτός που ηγείται της αλλαγής, την βλέπει ως μια ευκαιρία.

Ο ηγέτης της αλλαγής αναζητά την αλλαγή, γνωρίζει το πώς να αναζητά τις σωστές κινήσεις για την αλλαγή, αλλά και το πώς να τις κάνει αποδοτικές τόσο εντός, όσο και εκτός του οργανισμού. Αυτό απαιτεί τα επόμενα:

1. Πολιτικές για τη δημιουργία του μέλλοντος.
2. Συστηματικές μεθόδους για την αναζήτηση και την πρόβλεψη τη αλλαγής, τόσο εντός, όσο και εκτός του οργανισμού.
3. Σωστούς τρόπους για την εισαγωγή της αλλαγής, τόσο εντός, όσο και εκτός του οργανισμού.
4. Πολιτικές για την εξισορρόπηση της αλλαγής.

Με την κάλυψη των παραπάνω μπορεί ένας οργανισμός να μετατραπεί σε ηγέτη της αλλαγής. (Drucker, P.F., 2000)

3.2. Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Η τελευταία πολιτική που πρέπει να αναπτύξει ο ηγέτης της αλλαγής μέσα στην επιχείρηση, είναι μια συστηματική πολιτική καινοτομίας, δηλαδή μια πολιτική που να δημιουργεί την αλλαγή. Αυτή είναι η περιοχή που συγκεντρώνει τη μεγαλύτερη προσοχή σήμερα. Ίσως, όμως, να μην είναι και η πιο σημαντική- η οργανωμένη εγκατάλειψη, η βελτίωση, η εκμετάλλευση των επιτυχιών μπορεί να είναι για πολλές επιχειρήσεις πολύ πιο παραγωγικές πολιτικές. Και χωρίς αυτές τις πολιτικές- εγκατάλειψη, βελτίωση, εκμετάλλευση- κανένας οργανισμός δεν μπορεί να ελπίζει ότι θα γίνει επιτυχημένος φορέας καινοτομίας.

Αλλά για να μετατραπεί μια επιχείρηση σε ένα επιτυχημένο ηγέτη της αλλαγής, θα πρέπει να διαθέτει μια πολιτική συστηματικής καινοτομίας. Και ο βασικός λόγος ίσως να μην είναι ότι οι ηγέτες της αλλαγής πρέπει να καινοτομούν- αν και το κάνουν. Ο βασικός λόγος ίσως να είναι ότι μια πολιτική για τη συστηματική καινοτομία διαμορφώνει τη νοοτροπία ενός οργανισμού έτσι ώστε να εξελιχθεί αυτός σε ηγέτη της αλλαγής. Κάνει όλο τον οργανισμό να βλέπει την αλλαγή σαν ευκαιρία.

Η καινοτομία δεν μπορεί ποτέ να μην περικλείει κάποιον κίνδυνο. Αλλά εάν βασίζεται στην εκμετάλλευση αυτών που έχουν ήδη γίνει – μέσα στην ίδια επιχείρηση, στις αγορές της, στη γνώση, στην κοινωνία, στη δημογραφική δομή – παρουσιάζει σημαντικά μικρότερους κινδύνους από ότι στην περίπτωση που δεν εκμεταλλεύεται αυτές τις ευκαιρίες.

Η καινοτομία δεν αποτελεί μια 'ξαφνική έμπνευση μιας διάνοιας'. Βασίζεται στη σκληρή εργασία. Και αυτή η εργασία θα πρέπει να οργανωθεί ως κανονικό τμήμα κάθε μονάδας οργάνωσης μέσα στην επιχείρηση, καθώς και σε κάθε επιπέδου μανάτζμεντ.

Προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις προσπαθώντας να καινοτομήσουν:

1. Η πρώτη παγίδα είναι μία ευκαιρία καινοτομίας η οποία δεν είναι συντονισμένη με τη στρατηγική πραγματικότητα. Είναι απίθανο να δώσει αποτελέσματα. Η μόνη καινοτομία που είναι πιθανό να επιτύχει είναι αυτή που ταιριάζει στις μεγάλες κατανομές του εισοδήματος, στον τρόπο που ο ίδιος ο οργανισμός και οι πελάτες του καθορίζουν την 'απόδοση', στην παγκόσμια ανταγωνιστικότητα ή στις πολιτικές και οικονομικές πραγματικότητες. Αλλά ακόμη και αν δεν εξελιχθεί σε αποτυχία – όπως συνήθως συμβαίνει – καταναλώνει πάντοτε εξαιρετικά άχρηστες προσπάθειες, χρήμα και χρόνο.
2. Η δεύτερη παγίδα είναι η σύγχυση μεταξύ του 'νεωτερισμού' και της 'καινοτομίας'. Αυτό που ξεχωρίζει την καινοτομία είναι ότι δημιουργεί αξία. Ένας νεωτερισμός δημιουργεί απλώς ευχαρίστηση. Αλλά, επανειλημμένως, το μάνατζμεντ αποφασίζει να καινοτομήσει μόνο και μόνο επειδή έχει βαρεθεί να κάνει τα ίδια πράγματα ή να παράγει το ίδιο προϊόν, ημέρα μπαίνει, ημέρα βγαίνει. Αυτό που καθορίζει την καινοτομία – όπως και την ποιότητα' – δεν είναι το ερώτημα εάν : "Μας αρέσει αυτό;". Είναι το ερώτημα εάν: "Είναι κάτι που το θέλουν οι πελάτες και πρόκειται να πληρώσουν γι' αυτό;".
3. Και η τρίτη παγίδα: η σύγχυση μεταξύ της κίνησης και της δράσης. Τυπικά, όταν ένα προϊόν, υπηρεσία ή διαδικασία δεν παράγει πλέον αποτελέσματα και θα πρέπει να εγκαταλειφθεί ή να αλλαχθεί ριζικά, το management προχωρεί στην αναδιοργάνωση. Σίγουρα η αναδιοργάνωση είναι κάτι που συχνά χρειάζεται. Αλλά έρχεται μετά την ανάληψη δράσης, δηλαδή μετά το πώς θα αντιμετωπιστεί το συγκεκριμένο θέμα. (Drucker, P.F., 2000, σελ:100-103)

3.3. ΑΛΛΑΓΗ ΚΑΙ ΣΥΝΕΧΕΙΑ

Οι ηγέτες της αλλαγής είναι σχεδιασμένοι για να φέρουν την αλλαγή. Αλλά ακόμη και αυτοί χρειάζονται τη συνέχεια. Οι άνθρωποι χρειάζονται να γνωρίζουν το που βρίσκονται. Χρειάζεται να γνωρίζουν τους ανθρώπους με τους οποίους συνεργάζονται. Χρειάζονται να γνωρίζουν τι μπορούν να προσδοκούν. Χρειάζονται να γνωρίζουν ποιες είναι οι αξίες και οι κανόνες του οργανισμού στον οποίο εργάζονται. Δεν λειτουργούν εάν το περιβάλλον είναι απρόβλεπτο, ακατανόητο και άγνωστο. Στην πραγματικότητα, μαθαίνουμε όλο και περισσότερο την σημασία των μακροχρόνιων σχέσεων. Για να μπορεί κανείς να αλλάξει γρήγορα, χρειάζεται να έχει στενές και συνεχείς σχέσεις με τους προμηθευτές και τους διανομείς. Επιπλέον η επιχείρηση θα πρέπει να έχει μια προσωπικότητα που θα της προσδίδει συγκεκριμένη ταυτότητα απέναντι στους πελάτες και τις αγορές της.

Η ισορροπία μεταξύ αλλαγής και συνέχειας θα αποτελέσει αναμφισβήτητα ένα από τα βασικότερα σημεία προβληματισμού για το αυριανό μάνατζμεντ- τόσο για αυτούς που το εφαρμόζουν όσο και για τους συγγραφείς και τους διανοούμενους του μάνατζμεντ. Η εξισορρόπηση λοιπόν της αλλαγής και της συνέχειας προϋποθέτει τη συνεχή εργασία επάνω στην πληροφόρηση. Τίποτα δεν παρεμποδίζει τη συνέχεια και δεν καταστρέφει τις σχέσεις περισσότερο από την φτωχή και αναξιόπιστη πληροφόρηση.

Η πληροφόρηση δεν υποκαθιστά τις διαπροσωπικές σχέσεις. Στην πραγματικότητα τις κάνει πιο σημαντικές. Κάνει πολύ πιο σημαντικό για τους ανθρώπους το να γνωρίζουν τον τρόπο συμπεριφοράς των συνεργατών τους. Κάνει πιο σημαντική την ανάπτυξη των σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ των συνεργατών.

Αυτό σημαίνει την ύπαρξη τόσο συστηματικής πληροφόρησης- και ειδικά της πληροφόρησης για κάθε αλλαγή- όσο και οργανωμένων διαπροσωπικών σχέσεων, δηλαδή, ευκαιριών για την αλληλογνωριμία και την αλληλοκατανόηση.

Τέλος, η ισορροπία μεταξύ της αλλαγής και της συνέχειας πρέπει να βασισθεί επάνω σε αμοιβές, αναγνώριση και επιβραβεύσεις. Έχουμε μάθει από παλιά ότι ένας οργανισμός δεν πρόκειται να καινοτομήσει αν δεν ανταμειφθούν με κατάλληλο τρόπο αυτοί που δημιουργούν την καινοτομία. Με την πάροδο του χρόνου μάθαμε ότι σε μια επιχείρηση στην οποία οι επιτυχημένοι καινοτόμοι δεν προωθούνται στα υψηλά επίπεδα μάνατζμεντ, δεν θα υπάρξει καινοτομία. Παρομοίως θα πρέπει να μάθουμε ότι ένας οργανισμός πρέπει να ανταμείβει την συνέχεια, με το να θεωρεί ότι τα άτομα που επιφέρουν συνεχείς βελτιώσεις και καινοτομίες είναι πολύτιμα και άξια για τον οργανισμό και πρέπει να αναγνωρίζονται και να ανταμείβονται. (Drucker, P.F., 2000, σελ:107-110)

3.4. ΔΗΜΙΟΥΡΓΩΝΤΑΣ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ

Ένα πράγμα είναι σίγουρο για τις ανεπτυγμένες χώρες- και ίσως για όλο τον κόσμο, ότι βρισκόμαστε προ μιας περιόδου πολλών χρόνων κατά την οποία θα εμφανισθούν αξιόλογες αλλαγές. Οι αλλαγές, δεν θα εντοπίζονται κυρίως στο οικονομικό πεδίο αλλά και ούτε στο τεχνολογικό. Θα είναι αλλαγές στα πεδία της δημογραφίας, της πολιτικής, της κοινωνίας, της φιλοσοφίας και πάνω απ' όλα αλλαγές στη θεώρηση του κόσμου. Η οικονομική θεωρία και η οικονομική πολιτική δεν είναι πιθανόν ότι από μόνες τους θα δώσουν αποτελεσματικές λύσεις αυτή την εποχή. Μόνο όταν τελειώσει μια τέτοια χρονική περίοδος και αφού περάσουν δεκαετίες, ίσως είναι πιθανό να αναπτυχθούν θεωρίες που θα ερμηνεύσουν το τι συνέβη. Αλλά και το να προσπαθήσει κανείς να προετοιμασθεί για τις αλλαγές είναι εξίσου απίθανο να οδηγήσει στην επιτυχία. Αυτές οι αλλαγές δεν είναι προβλέψιμες.

Η μόνη πολιτική που μπορεί να πετύχει είναι αυτή της δημιουργίας του μέλλοντος. Η προσπάθεια της δημιουργίας του μέλλοντος όμως αποτελεί κάτι το ριψοκίνδυνο. Ωστόσο, είναι λιγότερο ριψοκίνδυνο από το να μην υπάρχει καμία αντίστοιχη προσπάθεια. Ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό από αυτούς που θα προσπαθήσουν να εφαρμόσουν τις αλλαγές είναι σίγουρο ότι δεν θα επιτύχουν. Όμως μπορεί να προβλεφθεί ότι και κανείς άλλος δεν πρόκειται να επιτύχει.

Αυτό που χρειάζεται μια επιχείρηση είναι μια αρχή του μάνατζμεντ, η οποία θα αφήνει εντελώς ελεύθερο το πεδίο στην ατομική ικανότητα και υπευθυνότητα, ενώ παράλληλα θα δίνει κοινή κατεύθυνση στις προσπάθειες και τα οράματα, θα εδραιώνει την ομαδική δουλειά, και θα εναρμονίζει τους στόχους του κάθε ατόμου με το κοινό συμφέρον.

Η μόνη αρχή που μπορεί να το κάνει αυτό, είναι το μάνατζμεντ με στόχους και με αυτοέλεγχο: κάνει το κοινό συμφέρον στόχο κάθε μάνατζερ. Αντικαθιστά τον έλεγχο με τον αυστηρότερο, ακριβέστερο και πιο αποτελεσματικό έλεγχο από τα μέσα. Κινητοποιεί το μάνατζερ, έτσι ώστε να δρα , όχι επειδή τον αναγκάζουν αλλά επειδή το απαιτούν οι αντικειμενικές ανάγκες. Με άλλα λόγια δρα ελεύθερα. (Drucker, P.F., 2000, σελ:110-112)

3.5. ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΜΕ ΣΤΟΧΟΥΣ ΚΑΙ ΑΥΤΟΕΛΕΓΧΟ

Όλες οι επιχειρήσεις θα πρέπει να δημιουργήσουν πραγματικές ομάδες μάνατζμεντ και να συνδυάσουν τις μεμονωμένες προσπάθειες των μελών τους σε μια κοινή προσπάθεια. Κάθε μέλος της επιχείρησης συνεισφέρει σε αυτή κάτι διαφορετικό, αλλά όλοι πρέπει να συνεισφέρουν προς έναν κοινό στόχο. Οι προσπάθειες όλων πρέπει να προχωρούν προς την ίδια κατεύθυνση, και οι συνεισφορές τους θα πρέπει όλες μαζί να συνδυάζονται για να σχηματίσουν ένα σύνολο- χωρίς κενά, χωρίς τριβές, χωρίς άσκοπη επανάληψη προσπάθειας.

Κατά συνέπεια, η απόδοση μιας επιχείρησης απαιτεί να μπορεί κάθε εργασία να είναι προσανατολισμένη στους στόχους ολόκληρης της επιχείρησης. Ειδικότερα, η δουλειά κάθε μάνατζερ θα πρέπει να είναι εστιασμένη στην επιτυχία του συνόλου. Η απόδοση η οποία αναμένεται από το μάνατζερ θα πρέπει να απορρέει από το συνολικό στόχο απόδοσης της επιχείρησης, και τα αποτελέσματά του θα πρέπει να μετριοούνται με βάση τη συνεισφορά τους προς την επιτυχία της επιχείρησης. Ο μάνατζερ θα πρέπει να γνωρίζει και να κατανοεί τι απαιτούν και να αναμένουν από αυτόν- και πρέπει να το κρίνουν αναλόγως. Αν αυτές οι απαιτήσεις δεν πληρούνται, τότε οι μάνατζερ καθοδηγούνται προς λανθασμένη κατεύθυνση και οι προσπάθειές τους πάνε χαμένες. Αντί για ομαδική εργασία υπάρχουν τριβές, απογοήτευση και συγκρούσεις.

Το μάνατζμεντ με στόχους απαιτεί μεγάλη προσπάθεια, διότι σε μια επιχείρηση οι μάνατζερ δεν καθοδηγούνται αυτομάτως προς την κατεύθυνση ενός κοινού στόχου.

Αντιθέτως η επιχείρηση από την ίδια τη φύση της περιέχει τρεις ισχυρούς παράγοντες λανθασμένης καθοδήγησης: την ειδικευμένη εργασία των περισσότερων μάνατζερ, την ιεραρχική δομή του μάνατζμεντ, και τις διαφορές που υπάρχουν στο οπτικό πεδίο και στην εργασία των ατόμων, καθώς και στην επακόλουθη απομόνωση των διαφόρων επιπέδων του μάνατζμεντ μεταξύ τους.

Οι περισσότεροι μάνατζερ σε οποιαδήποτε επιχείρηση σήμερα, συνήθως απασχολούνται με ειδικευμένη εργασία. Στην πραγματικότητα, ο αριθμός των ειδικευμένων μάνατζερ θα πρέπει πάντοτε να τηρείται στο ελάχιστο, ενώ παράλληλα θα πρέπει να υπάρχει ο μέγιστος δυνατός αριθμός “γενικών” μάνατζερ, οι οποίοι θα διοικούν την επιχείρηση ως σύνολο, και θα είναι άμεσα υπεύθυνοι για την απόδοση και τα αποτελέσματα της. Ακόμα και με την καλύτερη εφαρμογή αυτής της αρχής όμως, οι περισσότεροι μάνατζερ θα συνεχίσουν να κάνουν την εξειδικευμένη εργασία. Και αυτό ισχύει κυρίως με τους νεότερους ανθρώπους. (Drucker, P.F., 1998, σελ:161-168)

3.6. ΔΙΟΙΚΩΝΤΑΣ ΤΟΥΣ ΜΑΝΑΤΖΕΡ

Η επιχείρηση θα πρέπει να είναι σε θέση να διαιωνίζεται και για να το κάνει αυτό, χρειάζεται τους μάνατζερ. Η πολυπλοκότητα αυτής της εργασίας είναι τέτοια που, ακόμη και σε μια μικρή επιχείρηση, δεν μπορεί να εκτελεστεί από έναν μόνο άνθρωπο με κάποιους βοηθούς. Απαιτεί μια οργανωμένη και ενοποιημένη ομάδα κάθε μέλος της οποίας να κάνει την δική του διοικητική δουλειά. Κατά συνέπεια, η σύγχρονη επιχείρηση, εξ ορισμού, απαιτεί μάνατζμεντ- δηλαδή, ένα όργανο το οποίο να τη ρυθμίζει και να τη διοικεί. Οι λειτουργίες και τα καθήκοντα αυτού του οργάνου προσδιορίζονται από ένα μόνο πράγμα: τις αντικειμενικές ανάγκες της επιχείρησης. Οι ιδιοκτήτες μπορεί, από νομικής άποψης, να είναι 'εργοδότες' του μάνατζμεντ, μπορεί ακόμη να είναι και πανίσχυροι σε μια δεδομένη περίσταση. Αλλά η φύση, οι λειτουργίες και οι ευθύνες του μάνατζμεντ, προσδιορίζονται από την φύση της εργασίας, και δεν εκχωρούνται από τον ιδιοκτήτη στους αντιπροσώπους τους. Το μάνατζμεντ έχει λόγο ύπαρξης λόγω των αντικειμενικών απαιτήσεων της επιχείρησης. Το να αρνηθούμε ή να περιφρονήσουμε αυτή τη λειτουργία, ισοδυναμεί με το να καταστρέψουμε την επιχείρηση. Το μάνατζμεντ δεν είναι αυτοτελές. Είναι ένα όργανο της επιχείρησης. Και αποτελείται από ανθρώπους. Η πρώτη απαίτηση για τη διοίκηση των μάνατζερ είναι, κατά συνέπεια, να είναι προσανατολισμένοι στους στόχους της επιχείρησης, και να μπορούν οι επιθυμίες και οι προσπάθειες να οργανωθούν με σκοπό την επίτευξη αυτών των στόχων. Ο κάθε μάνατζερ θα πρέπει να είναι σε θέση να κάνει τις απαραίτητες προσπάθειες , και να παράγει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Η εργασία του θα πρέπει να οργανώνεται ώστε να έχει την μέγιστη απόδοση.

Η δεύτερη απαίτηση για τη διοίκηση των μάνατζερ είναι η σωστή δομή της εργασίας. Επίσης παρόλο που οι μάνατζερ είναι ξεχωριστοί άνθρωποι θα πρέπει να συνεργάζονται σε μια ομάδα, η οποία θα αποτελείται από τους ανθρώπους, τα οράματά τους, την πρακτική τους, τη στάση και την συμπεριφορά τους αυτός ο χαρακτήρας θα είναι κοινός.

Η επιχείρηση θα πρέπει να προετοιμάζει την δική της επιβίωση και ανάπτυξη. Θα πρέπει να προετοιμάζει τους μάνατζερ του αύριο.

Ο τυπικός ορισμός είναι ότι ένας άνθρωπος είναι μάνατζερ, αν είναι υπεύθυνος για άλλους ανθρώπους και για την δουλειά τους. Επίσης οι σχέσεις του με τους προϊσταμένους του και τους άλλους συναδέλφους του μάνατζερ, είναι τόσο σημαντικές για την απόδοση του, όσο είναι και οι σχέσεις του με τους υφισταμένους του, και οι ευθύνες του γι' αυτούς.

Όμως μια άλλη άποψη λέει ότι ο μάνατζερ ορίζεται από την σημασία του. Αλλά, στην σύγχρονη επιχείρηση, καμία ομάδα δεν είναι πιο σημαντική από μια άλλη. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο όλα τα μέλη της επιχείρησης θα πρέπει να διαθέτουν την οπτική του μάνατζερ. Δεν είναι η σημασία αλλά η λειτουργία που διαφοροποιεί τις ομάδες μέσα στην επιχείρηση.

Το ποιος είναι μάνατζερ λοιπόν, μπορεί να οριστεί μόνο από τη λειτουργία του ανθρώπου, και από τη συνεισφορά την οποία αναμένεται να κάνει. Και η λειτουργία η οποία διακρίνει το μάνατζερ από όλους τους άλλους είναι η *εκπαιδευτική*. Η μόνη συνεισφορά την οποία περιμένει κανείς αποκλειστικά από αυτόν, είναι να δώσει στους άλλους όραμα και ικανότητα απόδοσης. Είναι το όραμα και η ηθική υπευθυνότητα που ορίζουν ένα μάνατζερ.

Η πρώτη αρχή για την ανάπτυξη των μάνατζερ θα πρέπει να είναι η ανάπτυξη ολόκληρης της ομάδας μάνατζμεντ καθώς θα φέρει πολύ μεγαλύτερα αποτελέσματα από την βελτίωση μόνο του μάνατζερ.

Η δεύτερη αρχή είναι ότι η ανάπτυξη των μάνατζερ θα πρέπει να είναι δυναμική. Ποτέ δεν θα πρέπει να στοχεύει στην αντικατάσταση αυτού που υπάρχει σήμερα- των σημερινών μάνατζερ, της εργασίας τους, των ικανοτήτων τους. Θα πρέπει πάντοτε να εστιάζεται στις ανάγκες του αύριο. Τι οργάνωση θα πρέπει να υπάρχει για να επιτευχθούν οι στόχοι του αύριο; Τι διοικητικές εργασίες θα απαιτούνται; Τι προσόντα θα πρέπει να έχουν οι μάνατζερ για να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις του αύριο; Τι επιπλέον ειδικότητες θα πρέπει να αποκτήσουν, τι γνώσεις και τι ικανότητες πρέπει να διαθέτουν; Η ανάπτυξη του μάνατζερ θα πρέπει να περιλαμβάνει όλους τους μάνατζερ μέσα σε μια επιχείρηση. Θα πρέπει να στοχεύει να προκαλεί όλους τους μάνατζερ να εξελιχθούν και να αναπτυχθούν μόνοι τους. Θα πρέπει να εστιάζεται στην απόδοση και όχι στις υποσχέσεις, και στις απαιτήσεις του αύριο και όχι του σήμερα. Η ανάπτυξη των μάνατζερ θα πρέπει να είναι δυναμική και ποιοτική, και όχι μια στατική αντικατάσταση με βάση τη μηχανική εναλλαγή σε θέσεις εργασίας. Ανάπτυξη των μάνατζερ του αύριο σημαίνει στην ουσία ανάπτυξη όλων των μάνατζερ του σήμερα με στόχο να τους καταστήσει καλύτερους ανθρώπους και καλύτερους μάνατζερ.

Η ανάπτυξη των μάνατζερ του αύριο είναι τόσο μεγάλη και τόσο σημαντική που δε μπορεί να θεωρηθεί μια ειδική δραστηριότητα. Η απόδοση της εξαρτάται από όλους τους παράγοντες της διοίκησης των μάνατζερ: την οργάνωση της εργασίας των ανθρώπων και της σχέσης με τους ανώτερους και τους κατώτερους τους και την οργανωτική δομή. Καμία ειδική δραστηριότητα ανάπτυξης μάνατζερ, για παράδειγμα, δεν μπορεί να αναπτύξει τους μάνατζερ του αύριο, αν ο οργανισμός στον οποίο εργάζονται εστιάζει στις αδυναμίες και φοβάται τη δύναμη, ή αν ο οργανισμός αυτός, όταν επιλέγει ανθρώπους για τις διοικητικές θέσεις, δε δίνει σημασία στην ακεραιότητα του χαρακτήρα.

Η ανάπτυξη σημαίνει πάντοτε αυτοανάπτυξη. Τίποτε δεν είναι πιο παράλογο από το να αναλαμβάνει η επιχείρηση την ευθύνη της ανάπτυξης ενός ανθρώπου. Η ευθύνη είναι του ίδιου του ατόμου, βρίσκεται στις ικανότητες και στις προσπάθειές του. Καμία επιχείρηση δεν είναι υποχρεωμένη να αντικαθιστά τις προσπάθειες αυτοανάπτυξης ενός ατόμου με δικές της προσπάθειες. Κάθε μάνατζερ σε μια επιχείρηση έχει την ευκαιρία να ενθαρρύνει την αυτοανάπτυξη του ή να την καταπνίξει, να την κατευθύνει σωστά ή λανθασμένα. Θα πρέπει να έχει σαφώς περιορισμένη ευθύνη να βοηθά όλους τους συνεργάτες του να εστιάζουν, να κατευθύνουν και να εφαρμόζουν αποδοτικά τις προσπάθειες αυτοανάπτυξης που καταβάλλουν. Και κάθε εταιρία μπορεί να παρέχει στους μάνατζερ της συστηματικές ευκαιρίες αυτοανάπτυξης. (Drucker, P.F., 1998, σελ: 241-260)

3.7. KNOWLEDGE MANAGEMENT

Εκτός από την αλλαγή και την καινοτομία που χρειάζονται οι επιχειρήσεις για να ανταπεξέλθουν στις σύγχρονες απαιτήσεις χρειάζονται και την γνώση, έτσι γεννήθηκε και το μάνατζμεντ της γνώσης (knowledge management) όπου θα αναλύσουμε παρακάτω.

Αξίζει να σημειωθεί ότι στην εποχή μας κύριο συστατικό της επιτυχίας έχει γίνει η γνώση. Όταν λέμε γνώση εννοούμε τα στοιχεία τα οποία αποκομίζει μια επιχείρηση από το περιβάλλον της και τα διαχέει στο εσωτερικό της. Η γνώση προέρχεται από τη συνεχή παρακολούθηση των γεγονότων από τη συνεχή διαχείριση των γνώσεων και γενικά από τη μετατροπή και τη καθιέρωση ενός οργανισμού, σαν μια οργανική σύνθεση ιδιοτήτων και γνώσεων οι οποίες δε μένουν στάσιμες αλλά βελτιώνονται συνεχώς και από την ίδια τη κουλτούρα και τη φιλοσοφία της επιχείρησης. Η γνώση προσδίδει σε μια επιχείρηση τη ικανότητα της συνεχής αλλαγής, ώστε να προσαρμόζεται και να είναι ανταγωνιστική.

Από την πλευρά της η μάθηση είναι μια σκόπιμη δραστηριότητα που οδηγεί στην απόκτηση και ανάπτυξη δεξιοτήτων και γνώσης και στην εφαρμογή τους. Η μάθηση αναπτύσσεται και σ' ατομικό επίπεδο αλλά και σε επίπεδο οργανισμών. Η μάθηση είναι κοινωνική δραστηριότητα. Οι άνθρωποι αποκτούμε γνώση, κατανοούμε τον κόσμο και ανακαλύπτουμε πράγματα μέσα από την εμπλοκή με άλλους ανθρώπους κυρίως αλλά και μέσα από την χρήση εκπαιδευτικών μέσων όπως είναι τα βιβλία.

Στους οργανισμούς οι άνθρωποι μαθαίνουν μέσα από τη λειτουργία του οργανισμού αλλά και μέσα από τη συναναστροφή τους με τα παλαιότερα και εμπειρότερα στελέχη της εταιρίας. Η μάθηση είναι η αιτία αύξησης των παραγωγικών διαδικασιών, αιτία αύξησης των τζίρων αλλά και της γενικότερης επίτευξης των στόχων μιας επιχείρησης. Η γνώση, προέρχεται μέσα από πληροφορίες και οι πληροφορίες μέσα από στοιχεία τα οποία τα άτομο ή ο οργανισμός, μπορεί να βρει στο περιβάλλον το οποίο δραστηριοποιείται. (Nicolas, R. (2004) Knowledge Management impacts on decision making process. *Journal of Knowledge Management*. **8** (1), 20-31)

3.8. Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ KNOWLEDGE MANAGEMENT

Είναι πολύ σημαντικό για ένα οργανισμό να δημιουργήσει την κατάλληλη γνώση για αυτόν. Όπως σε πολλές άλλες θεωρήσεις για την γνώση και την διαχείριση της, έτσι και εδώ μεγάλο ρόλο παίζει η θεώρηση του Nonaka που διατύπωσε το 1991 το πώς γεννιέται η γνώση μέσα στον οργανισμό.

Η σκέψη του Nonaka είναι ότι δεν χρειάζεται μόνο να υπάρχει το σύστημα και η κουλτούρα που θα βοηθά την διάδοση της γνώσης αλλά και να υποκινείται και η δημιουργία της.

Ο Nonaka έκανε την αρχή το 1991 χωρίζοντας την γνώση σε άδηλη και σε εις βάθος γνώση. Η άδηλη γνώση περιέχει εμπειρίες, δεξιότητες και άλλα χαρακτηριστικά που στους περισσότερους ανθρώπους είναι μοναδικά και δύσκολο να γίνουν εις βάθος γνώση. Από την μεριά της η εις βάθος γνώση μπορεί να κωδικοποιηθεί και είναι πιο εύκολη στην διάδοσή της. Στο σημείο αυτό ο Nonaka το 1994 προσθέτει ότι η γνώση είναι το αποτέλεσμα της μετατροπής της άδηλης γνώσης σε εις βάθος γνώση αλλά μπορεί να συμβεί και το αντίθετο. Το αποτέλεσμα είναι κάποιοι συνδυασμοί γνώσης που έχουν σχέση με το πώς μετασχηματίζεται η γνώση.

Αναφέρουν ότι η δημιουργία της γνώσης είναι μία διαδικασία σε μορφή σπιδράλ που αρχίζει από το άτομο και μεταφέρεται μέσα από μία σπειροειδή διαδρομή στην επιχείρηση όπου και εξαπλώνεται στα άλλα άτομα / ομάδες. Έτσι σε αυτή την διαδρομή η γνώση εισχωρεί ολοένα και πιο βαθιά στην επιχείρηση και φτάνει στο κορμό της. Με την έννοια του σπιδράλ οι συγγραφείς εννοούν το πόσο βαθιά μπαίνει σιγά-σιγά στον κορμό της επιχείρησης η γνώση. Αρχίζει από το εξωτερικό περιβάλλον ή από το άτομο και μετά προχωράει μέσα στην επιχείρηση. (March J. G, 1991)

Στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον, η άμεση πρόσβαση των επιχειρήσεων στην πληροφορία δεν είναι απλώς θέμα καλύτερης ενημέρωσης, αλλά επιβίωσης. Σε όλες τις επιχειρήσεις υπάρχουν βάσεις δεδομένων με ποσοτικά στοιχεία, κείμενα, manuals, αναφορές και ηλεκτρονικά μηνύματα. Η πρόσβαση σε όλα αυτά με συστηματικό και γρήγορο τρόπο δεν είναι απλή υπόθεση. Χρειαζόμαστε λοιπόν εφαρμογές και περιβάλλοντα τα οποία να οργανώνουν, να συνδέουν και να παρουσιάζουν τα στοιχεία αυτά, μετατρέποντας τελικά τις πληροφορίες σε γνώση. Με άλλα λόγια οι επιχειρήσεις έχουν ανάγκη ολοκληρωμένων εφαρμογών knowledge management.

Η επιστήμη της γνώσης έχει εισέλθει σε μία εποχή όπου οι παραδοσιακοί πυλώνες της οικονομικής δύναμης δεν αποτελούν τους καθοριστικούς παράγοντες για την επιτυχία σε μία επιχείρηση. Το μέλλον και η επιτυχία της επιχείρησης καθορίζονται πλέον από την ικανότητα της να αξιοποιεί τον πλέον πόρο της ο οποίος είναι η επιχειρηματική γνώση. Το σύγχρονο περιβάλλον μεταλλάσσεται διαρκώς και επηρεάζεται από τις αλλαγές στο άμεσο και το έμμεσο περιβάλλον. Οι καταναλωτές έχουν γίνει πιο επιτακτικοί στις απαιτήσεις τους ενώ η ταχύτατες εξελίξεις στην τεχνολογία μπορούν να φέρουν τα πάνω κάτω σε μία αγορά από την μία μέρα στην άλλη. Έτσι μία επιχείρηση θα πρέπει να μαθαίνει να προσαρμόζεται άμεσα στις ανάγκες που δημιουργούν αυτές οι αλλαγές. Έτσι μία επιχείρηση θα πρέπει να αλλάξει τις παραδοσιακές της δομές και διαδικασίες και να δημιουργήσει ένα κλίμα το οποίο θα βασίζεται πάνω στην αξιοποίηση της υπάρχουσας γνώσης.

Από την στιγμή που μία επιχείρηση θα έχει αναπτύξει ,συστηματικούς και μεθοδικούς μηχανισμούς διοίκησης και ανάπτυξης της επιχειρηματικής γνώσης, να εκμεταλλευτεί τις δυνατότητες και να περιορίσει τις ελλείψεις του γνωστικού της ενεργητικού , θα αποκτήσει ένα συγκριτικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών του.

Ειδικά σε αγορές όπως η Ελλάδα που η σωστή διαχείριση της γνώσης δεν έχει αναπτυχθεί ευρεία η σωστή αξιοποίηση της γνώσης ως πόρος δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μπορεί να δώσει στην επιχείρηση την διαφοροποίηση που ζητά.

Ένας από τους λόγους που οι Ιαπωνικές επιχειρήσεις έχουν αποκτήσει το ανάλογο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι το γεγονός ότι έχουν αναπτύξει πρώτες από όλες τις επιχειρήσεις στο κόσμο συστήματα αξιοποίησης της γνώσης. (March J. G, 1991)

3.9. ΤΙ ΑΠΑΝΤΟΥΝ ΟΙ ΚΟΡΥΦΑΙΟΙ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΣΕ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΟΣΟΝ ΑΦΟΡΑ ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.

Αναλύοντας τις νέες τάσεις στο μάνατζμεντ, δεν θα μπορούσαμε να ξεχάσουμε τις απόψεις που παραθέτουν κορυφαίοι μάνατζερ του είδους για τους σημερινούς ηγέτες και το μάνατζμεντ-διοίκηση. Είναι εξαιρετικά ενδιαφέρον να δούμε πως έχουν αλλάξει τα πράγματα και τι πιστεύουν οι «παλιοί» για την νέα γενιά.

Warren Bennis

-Ποιο ήταν το κίνητρο για να συγκρίνετε τους νέους με τους παλαιότερους ηγέτες;

«Θέλω να καταλάβω την εξέλιξη του ανθρώπου. Πιστεύω πως αυτή είναι η νέα πρόκληση. Στο μέλλον θα δούμε να δημιουργούνται μέσα στις σχολές διοίκησης επιχειρήσεων έδρες γνωστικής ψυχολογίας και ανθρώπινης εξέλιξης. Η ανθρώπινη εξέλιξη θα γίνει αναπόσπαστο μέρος του προγράμματος των μαθημάτων.

Αυτοί οι άνθρωποι είναι οπτικοί, ψηφιακοί και εικονικοί. Θέλω να καταλάβω ποιες είναι οι φιλοδοξίες τους, πώς αντιλαμβάνονται τον κόσμο, πώς ορίζουν την επιτυχία, ποιοι είναι οι εργασιακοί τους στόχοι. Βασικά θέλω να καταλάβω τι δίνει νόημα στη ζωή τους.

Η δεύτερη ομάδα, οι ηγέτες των εβδομήντα συν, είναι όλοι άνθρωποι που καταφέρνουν να διατηρούν ανοιχτό το νου τους και να επαναπροσδιορίζουν συνεχώς τον εαυτό τους. Θέλω να μάθω γιατί οι άνθρωποι αυτοί συνεχίζουν να εξελίσσονται και γιατί άλλοι πιάνονται στον τροχό της στασιμότητας. Αυτοί όμως, οι μεγαλύτερης ηλικίας ηγέτες, διψάνε ακόμα για εξέλιξη. Γιατί;»

-Εντοπίζετε κάποιο βαθμό αυτογνωσίας στους νέους ηγέτες με τους οποίους έρχεστε σε επαφή;

«Νομίζω πως αισθάνονται ότι δικαιούνται περισσότερο να μιλάνε για τον εαυτό τους και τα βαθύτερα συναισθήματα τους. Αντίθετα από μερικούς μεγαλύτερους σε ηλικία που δεν θα διανοούνταν ποτέ να μιλήσουν για τις σχέσεις τους με τις οικογένειες τους. Μεταξύ των μεγαλύτερων υπάρχει μια συγκράτηση, ένα είδος περιορισμού, ενώ η νέα γενιά διαχειρίζεται πιο ελεύθερα τα συναισθήματα της, τις φιλοδοξίες της και άλλα παρόμοια θέματα.»

-Μιλήστε μας για τον τρόπο με τον οποίο δημιουργούμε ηγέτες. Υπάρχουν πολλοί που φαίνεται ότι πηγαίνουν σε προγράμματα MBA χωρίς να διαθέτουν ένα υπόστρωμα αυτογνωσίας.

«Πρέπει να καταλάβετε πως οι περισσότεροι καθηγητές διοίκησης επιχειρήσεων στην πράξη δεν έχουν διαχειριστεί τίποτα. Δεν έχουν σηκώσει στους ώμους τους το βάρος του ηγείσθε. Χαίρομαι που τώρα οι σχολές διοίκησης επιχειρήσεων δέχονται ως σπουδαστές ανθρώπους που έχουν δουλέψει για τρία ή πέντε χρόνια. Σε πολλές περιπτώσεις έχουν μεγαλύτερη εμπειρία από ότι οι καθηγητές τους.

Είμαι υπέρ ενός εθνικού συστήματος θητείας. Το χρειαζόμαστε έντονα. Αυτό δεν θα αποτελεί στρατιωτική θητεία- παρότι δεν θα απέκλειε το στρατό-αλλά μια ευκαιρία για να μπορούν να αποκτήσουν εμπειρία πριν πάνε στη νομική ή σε μια οικονομική σχολή.

Στο Harvard Business School υπάρχει ως υποχρεωτικό το μάθημα ηθικής, κάτι που δεν ισχύει για τις περισσότερες άλλες σχολές διοίκησης. Πρόκειται για ένα πολύ δύσκολο θέμα, αλλά πρέπει να σκεφτούμε ποιος είναι ο σκοπός της εκπαίδευσης. Πρέπει να θέσουμε το ερώτημα στις σχολές διοίκησης: υπάρχει κάτι πιο σημαντικό από τα χρήματα; Οι επιχειρήσεις υφίστανται για κάτι περισσότερο από τα χρήματα και το κέρδος; Φυσικά, αλλά οφείλουμε να το εξηγήσουμε καλύτερα.»

-Υπήρχε κάποια διαφορά μεταξύ των νέων και των παλαιότερων όσον αφορά στη στάση τους απέναντι στο χρήμα;

«Οι παλαιότεροι γαλουχήθηκαν με διαφορετικό τρόπο επιβίωσης. Πολλοί μεγάλωσαν μέσα στη φτώχεια, με περιορισμένες οικονομικές φιλοδοξίες. Πίστευαν πως θα ήταν αρκετό να κερδίζουν λίγα χρήματα το χρόνο. Συγκρίνετε το με τους νεότερους, πολλοί από τους οποίους έβγαλαν πολλά χρήματα από πολύ νέοι. Λειτουργούν σε πολύ διαφορετικό πλαίσιο. Εάν ήταν απέναντοι, θα τους ενδιέφερε περισσότερο να βγάλουν τα προς το ζην από το να γράψουν ιστορία.»

Ο ηγέτης αυτός θέλει να μας δείξει την διαφορά των ηγετών του χθες με το σήμερα. Το πώς αντιλαμβάνονται οι σημερινοί ηγέτες τον κόσμο, τι στόχους θέτουν για τον εαυτό τους και για την επιχείρηση στην οποία εργάζονται. Παρατηρούμε ότι η νέα γενιά ηγετών βλέπει τα πράγματα πιο εγωιστικά και 'πιάνονται στον τροχό της στασιμότητας'. Όμως βλέπουμε ότι η νέα γενιά είναι πιο φιλόδοξη, και έχει πιο ελεύθερα συναισθήματα πράγμα το οποίο βοηθά στην ανάπτυξη των ίδιων των ανθρώπων και εν συνεχεία των επιχειρήσεων που διοικούν. Τέλος, αναφέρει την σημαντικότητα της εμπειρίας στην ηγεσία πριν κάποιος ακολουθήσει μια σχολή διοίκησης.

Πρέπει να καταλάβει ποιος είναι ο σκοπός την ηγεσίας, τι είναι πιο σημαντικό όταν διοικείς και αναφέρει το Harvard Business School όπου οι μαθητές διδάσκονται το μάθημα της ηθικής ώστε να καταλάβουν τι είναι πιο σημαντικό σε μια επιχείρηση και την στάση τους απέναντι στο χρήμα. (Crainer des Dearlove, S., 2005)

Rosabeth Moss Kanter

-Μήπως με αυτή την πληθώρα κρίσεων και προκλήσεων οι προσδοκίες μας από τους επιχειρηματικούς μας ηγέτες δεν είναι ρεαλιστικές;

«Πράγματι, εάν η προσδοκία συνίσταται στο ότι ένας και μόνον ηγέτης μπορεί να τα κάνει όλα, δεν είναι ρεαλιστική. Ωστόσο, είναι εξίσου ενδιαφέρον το πόσα πράγματα μπορεί να θέσει σε κίνηση ένας και μόνον ηγέτης. Σε περιόδους μεταστροφής είναι εντυπωσιακό το τι μπορεί να καταφέρει η νέα ηγεσία αποδεσμεύοντας ταλέντο και δυναμικό που υπήρχαν ήδη στην εταιρεία, αλλά καταστέλλονταν από ρυθμίσεις, κανονισμούς και γραφειοκρατία.

Μακάρι να υπήρχαν περισσότεροι εταιρικοί ηγέτες που να κάνουν ένα βήμα μπροστά και να διευθετούν τις γενεσιουργές αιτίες των προβλημάτων λογιστικής και να μην ανταποκρίνονται μόνο στους κανόνες που απαιτούν τίμια νούμερα, αλλά να μιλούν και για τις ευθύνες που έχουν οι επιχειρήσεις. Αληθινή ηγεσία δεν σημαίνει να έχεις απλώς αμυντική θέση, αλλά να ενεργείς πριν μία κρίση ξεφύγει από τον έλεγχο.»

-Πρέπει συνεπώς να ξανασκεφτούμε την αντίληψη που έχουμε περί ηγεσίας;

«Οι περισσότερες απόπειρες να καταλάβουμε το νόημα της ηγεσίας-σε μία εποχή στην οποία όλοι λένε πως χρειαζόμαστε περισσότερους ηγέτες, χρειαζόμαστε καλύτερη ηγεσία, και το πρόβλημα είναι η έλλειψη ηγεσίας-ασχολούνται με τον ατομικό χαρακτήρα, τον δυναμισμό, τις εμπειρίες και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, ή ασχολούνται με συγκεκριμένες πράξεις, όπως, για παράδειγμα, τι κάνουν οι ηγέτες, πώς να δημιουργήσεις ένα όραμα, να κινητοποιήσεις την ομάδα, και τα λοιπά. Εάν όμως υπάρχει χαρακτήρας και πράξεις, υπάρχουν εξίσου και οι περιστάσεις.

-Πώς μπορούν και πώς πρέπει να ανταποκριθούν οι οργανισμοί στην πρόκληση των αυξανόμενων προσδοκιών;

«Πρώτον, πρέπει να καινοτομήσουν, να αυτοσχεδιάσουν γρήγορα. Αυτό είναι ένα ζήτημα που διαιωνίζεται. Δεύτερον, πρέπει να δουλέψουν αποτελεσματικά με δίκτυα εξωτερικών συνεργατών. Τρίτον, πρέπει να έχουν την ικανότητα να οικοδομήσουν μια αίσθηση κοινότητας σε ολόκληρη την επιχείρηση. Τέταρτον, πρέπει να επενδύσουν σε ανθρώπους, όχι μόνο χρηματικά, αλλά και ως προς την ποιότητα της δουλειάς και την ικανότητα τους να ασκούν ηγεσία. Τέλος, υπάρχει η συμμετοχή της εταιρείας στην κοινωνία των πολιτών, που αναλαμβάνει δραστηριότητες οι οποίες θεωρούνται ότι βελτιώνουν την κατάσταση του κόσμου στον οποίο κινείται η εταιρεία-όχι μόνο υπακοή στους νόμους αλλά και βελτίωση της κατάστασης του κόσμου.

Το τελικό συστατικό είναι ουσιώδες για την υπαλληλική πίστη και τη φύση της επωνυμίας. Οι καταναλωτές ρωτούν όλο και περισσότερο ποια είναι αυτή η εταιρεία, τι συμβολίζει, και γι αυτό αποτελεί ένα σημαντικό μερίδιο της στρατηγικής. Η 'εταιρεία-πολίτης' είναι ένα μέσο με το οποίο μια εταιρεία ενσωματώνεται στην τοπική κοινότητα, από το να είναι 'ένας από αυτούς' γίνεται 'ένας από εμάς'. Οι εταιρείες που έχουν γίνει μέρος της δομής της τοπικής κοινότητας αντιμετωπίζονται πολύ θετικά. Ο κόσμος γνωρίζει πολύ καλά τι κάνουν και τι δεν κάνουν οι εταιρείες για την κοινότητα τους και για τη χώρα.

Υπάρχουν πολλά στοιχεία που δείχνουν πως στις χώρες που συμμετέχουν στο επιχειρείν σημειώνεται αύξηση εισοδήματος ακόμα κ γι αυτούς που βρίσκονται σε χαμηλότερο επίπεδο. Το θέμα είναι πως το χάσμα είναι παντού πολύ μεγάλο. Η τρέχουσα έρευνά μου δείχνει πως οι πολυεθνικές συμβάλλουν θετικά στις αναπτυσσόμενες χώρες βελτιώνοντας ορισμένες συνθήκες εργασίας, όταν παράγουν για να πουλήσουν στις εντόπιες αγορές. Συνεπώς, τότε έχουν συμφέρον από την κοινωνική και οικονομική ανάπτυξη.»

Η Rosabeth Moss Kanter στις παραπάνω ερωτήσεις αναφέρει πως ο ηγέτης αν παραβλέψει την γραφειοκρατία, και κάποιους κανονισμούς μπορεί να καταφέρει πολλά πράγματα αποδεδειγμένα το ταλέντο του. Πρέπει οι ηγέτες του σήμερα να κατανοήσουν τις ευθύνες που έχει η επιχείρηση πέρα από τα νούμερα. Να ενεργούν πριν χαθεί η κρίση χαθεί από τον έλεγχο και όχι μετά. Παραθέτει λοιπόν ότι πρέπει ο ηγέτης να έχει χαρακτήρα και κάνει πράξεις αυτά που οραματίζεται. Για να ανταποκριθούν οι επιχειρήσεις στο μέλλον πρέπει να κάνουν αλλαγές όπως αναφέραμε και εμείς σε αυτό το κεφάλαιο, πρέπει να λειτουργήσουν έξυπνα και γρήγορα, πρέπει να επενδύσουν στους ανθρώπους και όχι μόνο χρηματικά. Οι εταιρίες πρέπει να συμμετέχουν σε δραστηριότητες για την καλύτερευση του κόσμου και της κοινωνίας. Οι καταναλωτές έχει παρατηρηθεί ότι δίνουν βάση στο αν η επιχείρηση ενσωματώνεται στην τοπική κοινότητα, κάνοντας την καλύτερη. (Crainer des Dearlove, S., 2005)

John Matter

-Μπορεί ένα μόνο άτομο να πυροδοτήσει πραγματική αλλαγή;

«Η επιθυμία για αλλαγή μπορεί να ξεκινήσει με ένα άτομο. Σίγουρα όμως δεν θα σταματήσει εκεί. Κανένας δε μπορεί να προκαλέσει μεγάλες αλλαγές από μόνος του. Υπάρχουν άτομα που πιστεύουν πως είναι δυνατόν να γίνει, αλλά αυτό δεν ισχύει. Η επιτυχής αλλαγή απαιτεί τις προσπάθειες μιας κρίσιμης μάζας από άτομα-κλειδιά-μιας ομάδας των δύο ως πενήντα ατόμων, ανάλογα με το μέγεθος της εταιρείας για την οποία μιλάμε-για να κατευθύνουν την εταιρεία προς πραγματικά διαφορετικές οδούς. Εάν δεν συγκεντρωθεί ο ελάχιστος αποφασιστικός αριθμός ατόμων στα πρώτα στάδια, δεν πρόκειται να συμβεί τίποτα σημαντικό.»

-Στην πλειονότητα των συζητήσεων της εταιρικής αποδοτικότητας, και σίγουρα στις συζητήσεις περί αποδοτικής αλλαγής, φαίνεται να ανακύπτει η 'επικοινωνία'. Τι εννοείτε με αυτόν τον όρο;

«Η αποτελεσματική μετάδοση του οράματος αλλαγής είναι ουσιώδης για την επιτυχία. Θα έπρεπε να είναι αυτονόητο, κι όμως για κάποιο λόγο, τα στελέχη έχουν την τάση να σταματούν να επικοινωνούν κατά τη διάρκεια της αλλαγής, όταν στην πραγματικότητα θα έπρεπε να επικοινωνούν περισσότερο από ποτέ. Η αποτελεσματική επικοινωνία της αλλαγής είναι τόσο λεκτική όσο και μη λεκτική. Περιλαμβάνει την απλότητα, την επικοινωνία μέσω διαφορετικών ειδών φόρουμ και ποικίλων καναλιών, την ηγεσία μέσα από το παράδειγμα- αυτό είναι πολύ σημαντικό- και την αμοιβαία επικοινωνία. Η αλλαγή δημιουργεί σε όλους άγχος. Είναι η χειρότερη στιγμή για τα στελέχη να αποκλείσουν τον εαυτό τους από την επαφή με τους εργαζομένους. Και αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό εάν απαιτούνται βραχυπρόθεσμες θυσίες, όπως η απόλυση στελεχών.»

Ο John Matter εν συνεχεία αναφέρει ότι η πραγματική αλλαγή μιας επιχείρησης είναι ομαδική δουλειά, θέλει σκληρή προσπάθεια και συνεργασία μεταξύ των μελών της ομάδας για να κατευθύνουν την εταιρία προς μια οδό. Έπειτα υπογραμμίζει την σημαντικότητα της επικοινωνίας για να υπάρξει αποδοτική αλλαγή, άλλωστε αυτό είναι το σημείο όπου η επικοινωνία χρειάζεται περισσότερο από ποτέ ώστε να μεταδοθεί σωστά το όραμα. (Crainer des Dearlove, S., 2005)

Jonas Ridderstra

-Με τι χρειάζεται να εφοδιαστεί μια εταιρεία ώστε να επιτύχει αύριο;

«Πρώτον, χρειάζεται ταχύτητα. Η ταχύτητα είναι συνάρτηση μάζας και ενέργειας. Όσο λιγότερη είναι η μάζα, τόσο μεγαλύτερη είναι η ενέργεια και τόσο υψηλότερη η ταχύτητα.

Κατά τη διάρκεια των είκοσι τελευταίων χρόνων περίπου, οι επιχειρήσεις έχουν αποκτήσει εμμονή με τη μείωση της μάζας τους. Άρχισαν να προμηθεύονται εξαρτήματα ή υπηρεσίες από άλλες επιχειρήσεις αντί να τα παράγουν οι ίδιες, έκαναν ανασχεδιασμό και συρρικνώθηκαν απελπιστικά. Αυτό που ξέχασαν είναι το άλλο μέρος της εξίσωσης: την ενέργεια. Ήρθε ο καιρός για τις εταιρείες να σταματήσουν τον ανασχεδιασμό και να ξεκινήσουν την επανενεργοποίηση.»

Ο παραπάνω ηγέτης μας επισημαίνει την ταχύτητα που χρειάζεται να έχει πλέον μια εταιρεία ώστε να πετύχει στους γρήγορους ρυθμούς και στις αλλαγές που βιώνουμε. Θεωρεί πως οι επιχειρήσεις θα πρέπει να έχουν ενέργεια μέσω των εργαζομένων και μαζί να επιτύχουν το πιο γρήγορο και αποδοτικό αποτέλεσμα. (Crainer des Dearlove, S., 2005)

Tom Stewart

-Εάν η διαχείριση της γνώσης είναι ένα είδος διασκέδασης, για τι ακριβώς θα πρέπει να ψάχνουν οι μάνατζερ;

«Η πραγματική ερώτηση είναι τι είναι η επιχείρηση γνώσης. Κι έπειτα έρχεται ο εντοπισμός της επιχείρησης γνώσης, η οικοδόμηση και η απόκτηση των κεφαλαίων που απαιτούνται για να γίνει η επιχείρηση πιο επικερδής και αποδοτική. Ο πλούτος γνώσης δε βρίσκεται στο εσωτερικό των εταιρειών, αλλά στην αγορά.

Πρέπει να κοιτάξουμε τι αγοράζουν οι πελάτες και να τους θέσουμε ερωτήσεις. Γιατί ψωνίζουν από το δικό μας κατάστημα; Γιατί δεν ψωνίζουν από τον ανταγωνιστή μας; Τι αγοράζει ο κόσμος από εμάς που είναι μοναδικό και αξιόλογο; Για τι πράγμα πληρώνει ο πελάτης όταν αγοράζει από εμάς; Η απάντηση είναι ένα σύνολο χαρακτηριστικών και τιμής-ποιότητας, εύρος γραμμής προϊόντος κτλ. Όμως τι ήταν αυτό που δημιούργησε την ευρεία γραμμή προϊόντος, την τεχνική εξειδίκευση ή την ποιότητα; Τι επιτρέπει στις εταιρείες να προσφέρουν χαμηλές τιμές; Έτσι, αποκαλύπτεις τη γνώση, το κεφάλαιο γνώσης που παράγει αξία.»

Ο Tom Stewart παραθέτει την σημασία της γνώσης και πως πρέπει να χρησιμοποιούνται σωστά τα αποτελέσματα αυτής της γνώσης, πως η επιχείρηση θα πρέπει να την εκμεταλλευτεί σωστά ώστε να γίνει πιο επικερδής και αποδοτική. (Crainer des Dearlove, S., 2005)

Henry Mintzberg

-Υπάρχει κάποιος ρόλος για τους εν ενεργεία μάνατζερ στην αποκατάσταση της ισορροπίας;

«Οι εταιρείες πρέπει να εξισορροπήσουν το κοινωνικό με το οικονομικό τόσο για το δικό τους καλό όσο και για το καλό της κοινωνίας. Όμως ακόμα και οι διευθύνοντες σύμβουλοι είναι απλώς γρανάζια της μηχανής. Πώς να ορθώσουν το ανάστημά τους σε ένα συμβούλιο που βλέπει την αξία του χαρτοφυλακίου του μετόχου σαν τη μόνη σημαντική διάσταση; Μια κοινωνία χωρίς κανονισμούς είναι βδελυρή, αλλά και μία κοινωνία που μένει μόνο στο γράμμα του νόμου δεν είναι πολύ καλύτερη.»

-Τι κακό έχουν τα προγράμματα MBA;

«Βασικά η αντίρρηση μου είναι πως το πρόγραμμα MBA ισχυρίζεται πως δημιουργεί μάνατζερ, ενώ στην πραγματικότητα αυτό δεν ισχύει.

Το MBA έχει σχέση με τις επιχειρήσεις, κάτι που θα ήταν καλό, μόνο που τα άτομα αποφοιτώντας από τα προγράμματα νομίζουν πως έχουν εκπαιδευτεί για να ασκήσουν διοίκηση. Πιστεύω πως κάθε άτομο που κατέχει ένα MBA θα έπρεπε να έχει τυπωμένο στο μέτωπό του μία νεκροκεφαλή και δύο σταυρωτά κόκκαλα και από κάτω να γράφει: 'Προσοχή δεν είμαι έτοιμος να διοικήσω'.

Και το ζήτημα δεν είναι απλώς πως δεν έχουν εκπαιδευτεί για να διοικήσουν, αλλά πως τους έχει δοθεί εντελώς λανθασμένη εντύπωση για το τι είναι διοίκηση. Δηλαδή η λήψη αποφάσεων μέσω ανάλυσης. Η εντύπωση που αποκομίζουν από αυτό που έχουν σπουδάσει είναι πως οι δεξιότητες των ανθρώπων στην πραγματικότητα δεν παίζουν ρόλο.

Έτσι βγαίνουν στην αγορά με αυτή τη στρεβλή άποψη. Το έχω δει να συμβαίνει ξανά και ξανά με άτομα που έχουν MBA και αναλαμβάνουν διοικητικές θέσεις χωρίς να γνωρίζουν τι κάνουν. Γι αυτό βασικά γράφουν αναφορές και πλάνα και κάνουν κάθε είδους πράγματα επεξεργασίας πληροφοριών και προσποιούνται πως αυτό είναι διοίκηση. Αυτό σκοτώνει τους οργανισμούς. Και νομίζω πως με τον καιρό το φαινόμενο αυτό επιδεινώνεται.»

*-Σε ποιο βαθμό μπορούν και θα πρέπει να εκπαιδεύονται οι μάνατζερ;
Μπορούν να εφαρμόζουν μόνοι τους τις τεχνικές σας;*

«Οι μάνατζερ θα πρέπει σε μεγάλο μέρος να εκπαιδεύονται μόνοι τους γιατί δε μπορούν να μπουν σε εκπαιδευτικά προγράμματα για πολύ καιρό. Πρέπει να μαθαίνουν συνέχεια, γι αυτό πρέπει να το κάνουν μόνοι τους.

Ρωτάτε για τις τεχνικές μου-δεν έχω τεχνικές. Έχω ιδέες, αλλά μόλις αυτές γίνουν τεχνικές αρχίζουν να χάνουν τη χρησιμότητα τους. Δίνουμε μεγάλη έμφαση στο στοχασμό-το να αφιερώνεις χρόνο να κάθεται πίσω και να συλλογίζεσαι τι μπορείς να μάθεις από την εμπειρία σου. Δεν θα το έλεγα τεχνική αλλά είναι κάτι σημαντικό. Νομίζω ότι οι μάνατζερ μπορούν να μάθουν πώς να είναι στοχαστικοί και να το εφαρμόζουν. Νομίζω ότι αυτό κάνουν οι καλοί μάνατζερ.»

Εδώ βλέπουμε τον Henry Mintzberg να αναφέρει πως πρέπει να υπάρχει ισορροπία ανάμεσα στο κοινωνικό και οικονομικό πεδίο μιας επιχείρησης και οι λήψεις αποφάσεων να μην παίρνονται αποκλειστικά με γνώμονα το οικονομικό συμφέρον. Οι μάνατζερ θα πρέπει για να είναι έτοιμοι να διοικήσουν να εκπαιδευτούν μόνοι τους. Και σημειώνει πως τα προγράμματα MBA δεν είναι από μόνα τους ικανά για να δημιουργήσουν μάνατζερ έτοιμους να διοικήσουν. (Crainer des Dearlove, S., 2005)

Sumantra Ghoshal

-Η εργασία σας προεξοφλεί σημαντικές αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο οι εταιρείες οργανώνονται και οργανώνουν τους πόρους τους. Αυτό αλλάζει τον τρόπο που αντιλαμβανόμαστε το ίδιο το μάνατζμεντ;

«Η επικρατούσα φιλοσοφία που προωθεί τις επιχειρήσεις τα τελευταία πενήντα χρόνια βασίζεται στην ιδέα ότι η εταιρεία είναι μία καθαρά οικονομική οντότητα. Στην καρδιά της υπάρχει η αντίληψη ότι τελευταία, δουλειά της διοίκησης είναι να ανακινεί τον πόρο που σπανίζει και πως αυτός ο πόρος είναι το κεφάλαιο. Έχουμε δημιουργήσει μία ολόκληρη θεωρία διοίκησης που βασίζεται σε αυτήν την αρχή.

Η συγκεκριμένη αρχή οδήγησε σε μια εταιρική φιλοσοφία που βασίζεται στη στρατηγική, στη διάρθρωση και στα συστήματα. Η δουλειά της ηγεσίας είναι να επινοεί τη σωστή στρατηγική και να σχεδιάζει τη σωστή δομή- και να συνδέει τη στρατηγική με τη δομή μέσω εξαιρετικά καθορισμένων συστημάτων ώστε να παρέχει απόδοση.»

-Τι έχει αλλάξει;

«Το οικονομικό κεφάλαιο δεν είναι πια σπάνιος πόρος. Το είδαμε τα τελευταία χρόνια. Είδαμε δισεκατομμύρια δολάρια να κυνηγούν αυτό που είναι σήμερα ο αληθινός σπάνιος πόρος, και θα είναι ακόμα περισσότερο τα επόμενα πενήντα χρόνια, δηλαδή τις ιδέες, τη γνώση, την επιχειρηματικότητα και το ανθρώπινο κεφάλαιο.

Αυτή η μεταστροφή από το οικονομικό στο ανθρώπινο κεφάλαιο σαν σπανίζων πόρος έχει τεράστιες συνέπειες. Η κεντρική φιλοσοφία της διοίκησης-η στρατηγική, τα συστήματα, το δόγμα των δομών- αποτυγχάνει επειδή είναι σχεδιασμένη να μεγιστοποιεί τις αποδόσεις του οικονομικού κεφαλαίου και να το διαχειρίζεται. Δεν μπορείς να διαχειριστείς το ταλέντο και τον άνθρωπο-εάν αυτή είναι η πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος-με αυτή τη φιλοσοφία.» (Crainer des Dearlove, S., 2005)

Τέλος η Sumantra Ghoshal τονίζει ότι πλέον η εταιρία αντιμετωπίζεται σαν μια καθαρά οικονομική οντότητα, και ότι οι θεωρίες της διοίκησης βασίζονται σε αυτήν την αρχή με αποτέλεσμα η στρατηγική, η φιλοσοφία και τα συστήματα να οδηγήσουν στην συγκεκριμένη φιλοσοφία. Αυτό που έχει αλλάξει λοιπόν είναι η μεταστροφή από το ανθρώπινο κεφάλαιο στο οικονομικό. Πλέον οι οικονομικοί πόροι κυνηγούν τις ιδέες, την γνώση και την επιχειρηματικότητα καθώς δώσανε βάση στο κεφάλαιο.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Στο κεφάλαιο αυτό επισημαίνεται η αναγκαιότητα προσαρμογής των επιχειρήσεων στις αλλαγές του νέου κοινωνικοοικονομικού περιβάλλοντος και η υιοθέτηση μιας καινοτομικής συστηματικής πολιτικής της διοίκησης, για την επιβίωση τους, όχι μόνο από επιστημονικής άποψης αλλά και πρακτικά.

Η καινοτομία αυτή όμως περικλείει κινδύνους και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις στην προσπάθεια τους να γίνουν οι ηγέτες της αλλαγής είναι πολλά. Έτσι, η ανάγκη των επιχειρήσεων για αναγνώριση και επιβράβευση γίνεται ολοένα και μεγαλύτερη. Μπορεί για μια επιχείρηση να είναι σημαντική η ατομική ικανότητα και υπευθυνότητα όμως, για την δημιουργία του μέλλοντος, αυτό που είναι απαραίτητο είναι η ύπαρξη μάνατζμεντ με στόχους και αυτοέλεγχο. Δηλαδή πρέπει να υπάρχει μια συντονισμένη κοινή προσπάθεια για την επίτευξη του κοινού στόχου.

Θα πρέπει λοιπόν να γίνεται μια συντονισμένη προσπάθεια από τους μάνατζερ, η οποία να είναι επικεντρωμένη στις ανάγκες της επιχείρησης, θα πρέπει να οργανώνεται και να δομείται σωστά η εργασία του μάνατζερ.

Εξαιτίας των ραγδαίων εξελίξεων του κοινωνικοοικονομικού περιβάλλοντος, κρίνεται απαραίτητη η σωστή προετοιμασία των μάνατζερ του αύριο. Ο τελευταίος έχει ατομική ευθύνη όσον αφορά τις ικανότητες του και τις προσπάθειες του για την ανάπτυξη ολόκληρης της ομάδας του μάνατζμεντ. Γίνεται φανερά λοιπόν η ευθύνη που έχει ο μάνατζερ για αυτοανάπτυξη.

Το κυριότερο συστατικό του επιτυχημένου μάνατζμεντ βασίζεται στη γνώση. Η γνώση προσδίδει σε μια επιχείρηση την ικανότητα της συνεχούς αλλαγής. Κάθε οργανισμός δημιουργεί την κατάλληλη γνώση και πληροφόρηση γι' αυτόν. Η πρόσβαση που έχουν οι επιχειρήσεις στην πληροφορία έχει γίνει θέμα επιβίωσης καθώς η τεχνολογία και το περιβάλλον εξελίσσονται ταχύτατα, καθίσταται αναγκαία η ύπαρξη ενός μέσου οργάνωσης των δεδομένων και των στοιχείων που αφορούν την διαχείριση της γνώσης. Για τις επιχειρήσεις το μέσο αυτό είναι το knowledge management το οποίο βοηθά τις επιχειρήσεις να αλλάξουν τις παραδοσιακές τους δομές και διαδικασίες, μαθαίνοντας πώς να διαχειρίζονται σωστά την πληροφορία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

4.1. ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ-MANATZMENT

Η επιστήμη της λήψης αποφάσεων στο μάνατζμεντ είναι συνώνυμη της διαδικασίας του μάνατζμεντ στο σύνολο του.

Οι μάνατζερ κατά κανόνα επιβραβεύονται για την αποτελεσματική λήψη αποφάσεων και κριτικάρονται ή λογοκρίνονται για την αποτυχία στη λήψη των αποφάσεων τους.

Οι αποφάσεις στο μάνατζμεντ καθορίζονται με πολλούς τρόπους. Ιδιαίτερης σημασίας είναι ο ορισμός που αναφέρει ότι για να πάρει ο μάνατζερ μία απόφαση αυτό σημαίνει ότι:

- 1) έχει πραγματοποιήσει μια σειρά ενεργειών για κάτι,
- 2) έχει αποφασίσει κάτι συγκεκριμένο,
- 3) για να κρίνει κάτι σχετικά με το τι έπρεπε να γίνει σε μία συγκεκριμένη κατάσταση, αφού θα έχει κάνει σκόπιμα ορισμένες εναλλακτικές πράξεις.

Μια απόφαση καθορίζεται ως «μια στιγμή σε μία εξελισσόμενη διαδικασία εκτίμησης εναλλακτικών για ένα σκοπό, στην οποία οι προσδοκίες για συγκεκριμένες πράξεις ωθούν αυτόν που παίρνει την απόφαση, να επιλέξει την πορεία των ενεργειών που είναι πιθανότερο να καταλήξουν στο να πετύχουν τον σκοπό που έχει τεθεί».

Η σημασία της απόφασης στο μάνατζμεντ

Οι αποφάσεις είναι ο πυρήνας των συναλλαγών στους οργανισμούς. Οι επιτυχημένοι οργανισμοί ξεπερνούν τους ανταγωνιστές τους για 3 τουλάχιστον λόγους: παίρνουν καλύτερες αποφάσεις, παίρνουν αποφάσεις γρηγορότερα, και εφαρμόζουν τις αποφάσεις που παίρνουν περισσότερο.

Η λήψη αποφάσεων είναι χωρίς αμφιβολία, η μία δραστηριότητα που περισσότερο χαρακτηρίζει τη συμπεριφορά του μάνατζερ, και η μια δραστηριότητα που διαφοροποιεί εντελώς το μάνατζμεντ από τις άλλες ασχολίες σε ολόκληρη την κοινωνία. Η σημασία της λήψης αποφάσεων στο μάνατζμεντ προέρχεται από το γεγονός ότι τέτοιες αποφάσεις επηρεάζουν όλες τις λειτουργίες του μάνατζμεντ σε οποιοδήποτε επίσημο οργανισμό. Η τρέχουσα και διαρκής επιρροή της εφαρμογής του μάνατζμεντ, είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την αποτελεσματικότητα της απόφασης στο μάνατζμεντ. Η πραγματική σημασία του μάνατζμεντ, αντικατοπτρίζεται στην επιτυχία των αποφάσεων του με το πέρασμα του χρόνου.

Στη διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι σύνηθες να επικεντρωνόμαστε σε ένα ή περισσότερα από τα ακόλουθα στοιχεία:

- την διαδικασία λήψης αποφάσεων,
- σε αυτόν που λαμβάνει την απόφαση,
- την ίδια την απόφαση.

Αυτά τα στοιχεία έμφασης είναι κατάλληλα για τους περισσότερους τύπους λήψης αποφάσεων. Παρ' όλα αυτά, οι αποφάσεις στο μάνατζμεντ, λόγω της μοναδικής τους σημασίας και της ξεχωριστής τους περιπλοκότητας, απαιτούν μια ευρύτερη σκοπιά κατά την οποία πρέπει να δοθεί έμφαση.

Υπάρχουν τουλάχιστον 4 βασικοί τομείς για τις αποφάσεις στο μάνατζμεντ που απαιτούν μοναδική και διεισδυτική εστίαση.

1) Ο μάνατζερ που παίρνει την απόφαση

Η επικέντρωση της συμπεριφοράς συχνά γίνεται στην τάση εκείνου που παίρνει την απόφαση, αποδέχοντας ή αποφεύγοντας το ρίσκο, όπως επίσης και την επιρροή του υποσυνείδητου του μυαλού εκείνου που αναλαμβάνει να κάνει την επιθυμητή επιλογή.

2) Ο οργανισμός

Χωρίς τον οργανισμό δεν υπάρχει απόφαση στο μάνατζμεντ. Είναι το κυνήγι των σκοπών του οργανισμού που αυξάνει τις αποφάσεις στο μάνατζμεντ από την αρχή. Και είναι ακόμα και το αποκορύφωμα των οργανωτικών σκοπών του ιδρύματος για την αποτίμηση της επιτυχίας της απόφασης. Οι αποφάσεις στο μάνατζμεντ και ο οργανισμός συνυπάρχουν σε μια αμοιβαία σχέση.

3) Το εξωτερικό περιβάλλον

Οι μάνατζερ και οι οργανισμοί αποτελούν ένα υποσύστημα μέσα στο μεγαλύτερο εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο ανήκουν.

Η απόφαση στο μάνατζμεντ ξεκινά από το εξωτερικό περιβάλλον με την ανακάλυψη μιας ανάγκης ή μιας ευκαιρίας από την οποία προκύπτει ένας σκοπός. Αυτός ο σκοπός ξεκινάει μια διαδικασία λήψης αποφάσεων η οποία, εάν είναι επιτυχημένη, κορυφώνεται στην επίτευξη του σκοπού σε συγκεκριμένο χρόνο και με συγκεκριμένο κόστος. Είναι η αποδοχή ή η μη αποδοχή της εφαρμοσμένης απόφασης η οποία σηματοδοτεί την επιτυχία της απόφασης.

Η απόφαση στο μάνατζμεντ έχει τις ρίζες της στο εξωτερικό περιβάλλον, το οποίο επίσης χρησιμεύει ως η βάση για την τελική επιτυχία. Το εξωτερικό περιβάλλον είναι απαραίτητο για την εκτίμηση της απόφασης στο μάνατζμεντ.

4) Το αποτέλεσμα

Το αποτέλεσμα της απόφασης στο μάνατζμεντ ενσωματώνει τα αποτελέσματα τα οποία το μάνατζμεντ προσδοκεί όταν λαμβάνεται η απόφαση.

Το αποτέλεσμα αποτελεί μία πρώτη επικέντρωση της απόφασης στο μάνατζμεντ για τον απλό λόγο ότι αντικατοπτρίζει τις συμπεριφορές διοίκησης που υπερισχύουν. Η νοοτροπία εκείνων που παίρνουν τις αποφάσεις καθορίζει το πότε θα επιχειρήσουν να μεγιστοποιήσουν το αποτέλεσμα μια δοθείσας επιλογής, με την αναμενόμενη πιθανότητα αποτυχίας ή απλά επιζητούν να φτάσουν το στόχο τους μέσω μιας ικανοποιητικής προσέγγισης, ευνοϊκής για την επιτυχία της απόφασης. Σε κάθε περίπτωση, οι προσδοκίες των μάνατζερ σχετικά με το αποτέλεσμα, παρέχουν τη μεγαλύτερη ώθηση στην επιλογή και επομένως αποτελούν μια πρώτη επικέντρωση στις αποφάσεις του μάνατζμεντ.

Η κατάταξη των αποφάσεων στο μάνατζμεντ

Υπάρχουν πολλοί τρόποι για την κατάταξη των αποφάσεων, όμως οι περισσότεροι από αυτούς επικεντρώνονται σε τρεις παράγοντες:

- 1) το περιεχόμενο της απόφασης
- 2) τη συχνότητα της απόφασης
- 3) το αποτέλεσμα της απόφασης

Από τους πρωταρχικούς παράγοντες, διακρίνουμε δύο βασικούς τύπους αποφάσεων.

Ο πρώτος τύπος είναι συνήθης, δηλαδή αποφάσεις που παίρνονται καθημερινά όπως για παράδειγμα, ως προς τον τρόπο λειτουργίας μιας επιχείρησης και έχει ένα αρκετά συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Ο δεύτερος τύπος δεν είναι συνήθης και περιλαμβάνει πολλές αβεβαιότητες στο αποτέλεσμα όπως για παράδειγμα, η απόφαση για το αν θα βγει ένα καινούργιο προϊόν στην αγορά.

Αυτές οι αποφάσεις παίρνονται από το μεγαλύτερο μέρος των μεσαίων και ανωτέρων επιπέδων των μάνατζερ.

Είναι σημαντικό να διαφοροποιήσουμε σωστά το είδος της απόφασης και να χρησιμοποιήσουμε τη σωστή προσέγγιση για να ληφθεί η απόφαση και να εφαρμοσθεί. Επομένως, οι 3 πρώτες εκτιμήσεις θα έπρεπε να καθοδηγούν αυτόν που λαμβάνει την απόφαση στη διαδικασία της επιλογής.

Χαρακτηριστικά της απόφασης

Ένα σύνολο ιδιοτήτων που χαρακτηρίζουν όλες αυτές τις αποφάσεις προάγεται από όλους τους μάνατζερ σε όλους τους οργανισμούς όλων των μορφών.

-Η απόφαση προέρχεται από ένα σκοπό που υπάρχει για να επωφεληθεί ολόκληρος ο οργανισμός.

-Η απόφαση εκπροσωπεί την καλύτερη επιλογή μέσα από ένα σύνολο εναλλακτικών, κάθε μια από τις οποίες θα μπορούσε να επιτύχει τον επιθυμητό σκοπό .

-Το αποτέλεσμα της απόφασης εμπεριέχει έναν αξιόλογο βαθμό αβεβαιότητας που αναλογεί σε ελλιπείς πληροφορίες.

-Η απόφαση περιλαμβάνει κάποιο βαθμό αλλαγής για το σύνολο του οργανισμού ή μερικές από τις βασικές του λειτουργίες ή προγράμματα.

-Η πράξη της επιλογής είναι ένα μέσο για την επίτευξη των στόχων.

-Ο λαμβάνων την απόφαση συχνά υπερεκτιμά την πιθανότητα επιτυχίας του αποτελέσματος της απόφασης.

-Η επιτυχία της απόφασης είναι άμεσα συνδεδεμένη με την επιτυχία του σκοπού.

Η δύναμη της απόφασης στο μάνατζμεντ

Η δύναμη της απόφασης στο μάνατζμεντ βρίσκεται πρωταρχικά σε οικονομικό επίπεδο. Οι λαμβάνοντες την απόφαση στους κυβερνητικούς οργανισμούς, χρησιμοποιούν τη δύναμη της διοικητικής απόφασης για να διατάζουν τους αδρανείς πόρους για την επιδίωξη των στόχων των αντίστοιχων οργανισμών. Η ικανότητα να ελέγχουν τη δαπάνη των δισεκατομμυρίων δολαρίων δίνουν σ' αυτούς που λαμβάνουν τις αποφάσεις σε οποιοδήποτε είδος οργανισμού ένα μεγάλο βαθμό δύναμης και ευθύνης. Αυτή η δύναμη μπορεί να ονομασθεί δύναμη λήψης αποφάσεων και οι εκδηλώσεις της μπορεί να έχουν καλά ή κακά αποτελέσματα.

Οι λειτουργίες της διαδικασίας λήψης αποφάσεων είναι, αρχικά ο καθορισμός των στόχων δηλαδή όταν η διαδικασία ξεκινάει με τον καθορισμό των στόχων της επιχείρησης. Συνεχίζονται με την αναζήτηση εναλλακτικών αποφάσεων και η αναζήτηση περιλαμβάνει εξέταση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος και αγοράς για σχετικές πληροφορίες, κάποια από τις οποίες είναι πιθανό να οδηγήσει στην επίτευξη του σκοπού. Άλλο βασικό κομμάτι στην διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι η σύγκριση και εκτίμηση των εναλλακτικών, χρησιμοποιώντας εφαρμοσμένες τεχνικές και κριτήρια σχετικά με τους στόχους που θέλουμε να πετύχουμε. Έπειτα έρχεται η πράξη της επιλογής, όταν ο μάνατζερ λαμβάνει την απόφαση και επιλέγει μια σειρά δράσης μέσα από ένα σύνολο εναλλακτικών προτάσεων.

Επόμενο στάδιο είναι η εφαρμογή της απόφασης, όπου η απόφαση μετατρέπεται από κάτι αφηρημένο σε μία λειτουργική πραγματικότητα ώστε να επιτευχθεί ο στόχος. Και τέλος η παρακολούθηση και ο έλεγχος, όπου είναι από τα πιο βασικά κομμάτια στην λήψη αποφάσεων και στο μάνατζμεντ γενικότερα, και η διασφάλιση ότι η εφαρμοσμένη απόφαση έχει ένα αποτέλεσμα σχετικό με τον στόχο που τέθηκε όταν ξεκίνησε η διαδικασία. (Harrison, E.F., Pelletier, M.A. (2000) The essence of management decision. *Management Decision*. **38** (7), 462-470)

4.2. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΣΕ ΣΥΝΑΡΤΗΣΗ ΜΕ ΤΟ MANATZMENT

Η αποφάσεις πρέπει να λαμβάνονται από τον manager μετά από πολύ έρευνα και χρήση όλων των εργαλείων που έχει στην διάθεση του, κατανόηση και καταγραφή όλων των εναλλακτικών και με πλήρη ορθολογικότητα.

Η αλήθεια είναι ότι η «πλήρης ορθολογικότητα» στη διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι ανέφικτη. Αυτό συμβαίνει για τέσσερις κύριους λόγους. Πρώτον, οι αποφάσεις αφορούν στο μέλλον το οποίο είναι *αβέβαιο*. Δεύτερον, είναι δύσκολο να βρεθούν όλες οι εναλλακτικές λύσεις ενός προβλήματος. Τρίτον, είναι δύσκολο να αναλυθεί *πλήρως* κάθε εναλλακτική λύση. Τέταρτον, η πληροφόρηση που χρειάζεται ο μάνατζερ είναι ουσιαστικά πάντοτε *ατελής* και, παράλληλα, δεν επαρκούν ο *χρόνος* και τα *χρήματα*.

Οι αποφάσεις διακρίνονται σε δυο γενικές κατηγορίες. Στις προγραμματισμένες και τις μη προγραμματισμένες.

Οι πρώτες αναφέρονται σε προβλήματα ρουτίνας όπου οι αποφάσεις λαμβάνονται βάσει προκαθορισμένων πολιτικών, διαδικασιών ή κανόνων (π.χ. πρόσληψη εργαζομένων).

Οι δεύτερες έχουν να κάνουν με προβλήματα που ανακύπτουν κατά περιόδους τα οποία είναι φύσει δύσκολο να οριοθετηθούν (π.χ. εισαγωγή νέου προϊόντος στην αγορά). Σε αυτήν την κατηγορία εμπίπτουν συνήθως οι στρατηγικές αποφάσεις.

Επίσης, οι αποφάσεις δεν λαμβάνονται εν κενό αλλά υπό τρεις συνθήκες οι οποίες είναι η βεβαιότητα, ο κίνδυνος και η αβεβαιότητα.

Στην περίπτωση της βεβαιότητας, οι μάνατζερ είναι σίγουροι για το αποτέλεσμα της απόφασής τους. Υπάρχει η απαραίτητη, πλήρης και αξιόπιστη πληροφόρηση και οι σχέσεις αιτίας – αιτιατού είναι εξακριβωμένες. Σε συνθήκες κινδύνου, οι μάνατζερ δεν μπορούν να προβλέψουν επακριβώς το αποτέλεσμα της απόφασής τους, αλλά διαθέτουν αρκετή (όχι όμως πλήρη) πληροφόρηση ώστε να είναι σε θέση να προβλέψουν την πιθανότητα η απόφαση να οδηγήσει στη λύση του προβλήματος.

Τέλος, στην περίπτωση της αβεβαιότητας, υπάρχει ευάριθμη πληροφόρηση σχετικά με τις εναλλακτικές αποφάσεις και τα αποτελέσματά τους και γίνεται έτσι πασιφανές ότι αυτή η περίπτωση παρουσιάζει τις μεγαλύτερες δυσκολίες για τους μάνατζερ. Επομένως, η χρήση της πλήρους ορθολογικότητας είναι μη εφικτή. Ελλείπει χρόνου, πληροφόρησης και πόρων οι μάνατζερ δεν δύνανται να αποφασίσουν με πλήρη ορθολογικότητα.

Ως εκ τούτου, σύμφωνα με τον Herbert Simon, οι μάνατζερ δρουν με περιορισμένη ορθολογικότητα κατά τη λήψη αποφάσεων. Σύμφωνα με τον Simon, οι μάνατζερ παίρνουν την καλύτερη δυνατή απόφαση που μπορούν εντός των περιορισμών πληροφόρησης, χρόνου, χρημάτων και ικανότητας κατά περίπτωση. Αντί να ψάχνουν για την άριστη λύση επιλέγουν τη πρώτη που θα ανακαλύψουν ότι εξυπηρετεί επαρκώς τις ανάγκες τους.

Έτσι, έχοντας κατά νου όλα τα παραπάνω, το ορθολογικό μοντέλο λήψης αποφάσεων (rational model of decision making) αποτελείται από τα παρακάτω τέσσερα στάδια:

- ανάλυση της κατάστασης
- εύρεση εναλλακτικών λύσεων
- αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων και επιλογή της καλύτερης
- εφαρμογή και έλεγχος της απόφασης

Ανάλυση της κατάστασης

Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει τον καθορισμό του προβλήματος και των στόχων. Ο καθορισμός του προβλήματος είναι η σημαντικότερη ενέργεια που έχει να κάνει ο μάνατζερ δεδομένου ότι σε περίπτωση που το πρόβλημα καθορισθεί εσφαλμένα τότε όλη η διαδικασία ακυρώνεται.

Για παράδειγμα, η μείωση των πωλήσεων ενός προϊόντος, μολονότι είθισται να χαρακτηρίζεται ως πρόβλημα, είναι ενίοτε το σύμπτωμα αναποτελεσματικής επικοινωνιακής υποστήριξης. Επομένως, σε αυτήν την περίπτωση, η μείωση των πωλήσεων είναι το σύμπτωμα και η αναποτελεσματική επικοινωνία είναι το πρόβλημα.

Ο καθορισμός των στόχων είναι η επόμενη ενέργεια. Τα περισσότερα προβλήματα αποτελούνται από πολλά στοιχεία και είναι μάλλον δύσκολο για έναν μάνατζερ να βρει μια πλήρως ικανοποιητική λύση. Επομένως, πρέπει να σταθμίσει τα διάφορα στοιχεία του προβλήματος και αναλόγως να καθορίσει τον στόχο.

Η εύρεση εναλλακτικών λύσεων

Ένα συχνό λάθος που γίνεται σε αυτό το στάδιο είναι να μην βρίσκονται όσο γίνεται περισσότερες εναλλακτικές λύσεις. Αυτό είναι κάτι που μειώνει φυσικά την πιθανότητα να βρεθεί η καλύτερη λύση. Μια γνωστή τεχνική που μπορεί να εφαρμοστεί σε αυτό το στάδιο είναι το λεγόμενο brainstorming.

Αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων και επιλογή της καλύτερης

Η αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων γίνεται βάσει ποσοτικών αλλά και ποιοτικών παραμέτρων.

Οι ποσοτικές παράμετροι μπορούν να εκφραστούν αριθμητικά, π.χ., το σταθερό κόστος λειτουργίας, ενώ οι ποιοτικές είναι δύσκολο να εκφραστούν αριθμητικά, π.χ., η ποιότητα των εργασιακών σχέσεων.

Πολλές φορές οι μάνατζερ παραβλέπουν τις ποιοτικές παραμέτρους επειδή είναι δύσκολο να μετρηθούν. Αυτή όμως η πρακτική μπορεί να έχει σημαντικές αρνητικές συνέπειες στην επιχείρηση σε περίπτωση που μία ποιοτική παράμετρος είναι κρίσιμης σημασίας. Έτσι, οι μάνατζερ πρέπει να ποσοτικοποιούν όποτε είναι δυνατό τις ποιοτικές παραμέτρους ή, τουλάχιστον, να συλλέγουν όσο γίνεται περισσότερες πληροφορίες γύρω από αυτές.

Με δυο λόγια, όπως είχε πει ο Einstein, «ότι μπορεί να μετρηθεί δεν αξίζει πάντα αλλά και ότι αξίζει δεν μπορεί πάντα να μετρηθεί». Κατά την αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων εξετάζεται αν η λύση είναι εφικτή, ικανοποιητική καθώς και οι συνέπειές της στην υπόλοιπη επιχείρηση.

Αφού γίνει η αξιολόγηση επιλέγεται η καλύτερη εναλλακτική λύση. Αυτό μπορεί να γίνει με τη χρήση της πείρας που έχει ο μάνατζερ, του πειραματισμού και της έρευνας και ανάλυσης.

Σημειώνουμε σε αυτό το σημείο ότι η πείρα, ως μέθοδος επιλογής της καλύτερης λύσης, είναι υπερεκτιμημένη στον κόσμο των επιχειρήσεων. Παρότι η χρησιμότητά της είναι αδιαμφισβήτητη πολλές φορές επιφέρει αρνητικές συνέπειες. Καταρχάς, είναι λογικό να πούμε ότι η πείρα είναι χρήσιμη στην περίπτωση που το μέλλον προσομοιάζει στο παρελθόν. Όπως όμως ακούμε και διαβάζουμε καθημερινά η εποχή που ζούμε είναι εποχή ταχύτατων αλλαγών και «το μέλλον δεν είναι όπως παλιά». Έτσι, η πείρα μπορεί να αποτελέσει κακό οδηγό των αποφάσεων διότι οι αποφάσεις αξιολογούνται βάσει του μέλλοντος ενώ η πείρα ανήκει στο παρελθόν. (Μπουράντας, 2002)

Εφαρμογή και έλεγχος της απόφασης

Σε αυτό το στάδιο ο μάνατζερ διακριβώνει τις παραδοχές, τις προϋποθέσεις και τα προβλήματα που ενδεχομένως θα προκύψουν κατά την εφαρμογή της λύσης.

Η εφαρμογή της λύσης δεν σημαίνει απλά και μόνο ότι ο μάνατζερ δίνει τις ανάλογες εντολές. Πρέπει να βρεθούν οι απαραίτητοι πόροι και να κατανεμηθούν κατάλληλα. Να καταρτιστούν προϋπολογισμοί και χρονοδιαγράμματα καθώς και να υπάρξει εκχώρηση αρμοδιοτήτων στα κατάλληλα πρόσωπα.

Σε τελική ανάλυση, μια απόφαση είναι τόσο καλή όσο καλό είναι το σχέδιο εφαρμογής της. Συχνά παρατηρείται το φαινόμενο ο μάνατζερ να θεωρεί ότι αφού η απόφαση έχει ληφθεί τότε η εφαρμογή της θα επακολουθήσει «αυτόματα».

Εάν, όμως, οι υφιστάμενοι του δεν μπορούν ή δεν θέλουν να πραγματοποιήσουν την απόφαση τότε ακόμη και η καλύτερη απόφαση θα μείνει στα χαρτιά. Επιπλέον, πρέπει να υπάρχει και ανάλογος έλεγχος. Βαίνουν τα πράγματα όπως σχεδιάστηκαν; Τι συμβαίνει στο εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης ως απόρροια της απόφασης; Η λήψη αποφάσεων είναι δυναμική διαδικασία. Και, φυσικά, μπορεί μια απόφαση να είναι σωστή αλλά το αποτέλεσμα να είναι ατυχές. Το ατυχές του αποτελέσματος, όμως, δεν μειώνει την ορθότητα της απόφασης. (Μπουράντας, 2002)

4.3. ΟΙ ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ ΣΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Η διαχείριση της γνώσης (μάνατζμεντ της γνώσης) είναι γενικά γνωστή ως μια συστηματική διαδικασία για δημιουργία, απόκτηση, διάδοση, μόχλευση και χρήση της γνώσης για τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και την επίτευξη οργανωτικών σκοπών.

Στρατηγική και διαδικασία λήψης αποφάσεων

Τα άτομα που αποφασίζουν για τη στρατηγική που θα ακολουθήσει μια εταιρεία, δεν χρησιμοποιούν απλά υπάρχουσα γνώση, η οποία ποτέ δεν έχει παρουσιάσει λάθη. Βασίζονται ακόμη στη δική τους έμπρακτη γνώση και δημιουργούν νέα γνώση. Η διαδικασία λήψης αποφάσεων δεν είναι πάντοτε ορθολογική, και αυτοί που παίρνουν τις αποφάσεις συχνά κατέχουν ατελείς και ελλιπείς πληροφορίες.

Ακόμα κι αν δεν κατανοούμε τη διαδικασία λήψης αποφάσεων ως προγραμματισμένη ή ορθολογική, συλλαμβάνουμε όλη αυτή την προσέγγιση με ένα κλασσικό μοντέλο βασισμένο σε τρεις φάσεις:

α)τη φάση της νοημοσύνης, για την οποία στόχος είναι η κατασκευή και η κατανόηση του θέματος

β)τη φάση της σύλληψης, όπου σκοπός είναι η σύλληψη εναλλακτικών λύσεων και

γ)τη φάση της επιλογής στην οποία η καλύτερη λύση επιλέγεται.

Αυτό το μοντέλο είναι ο προάγγελος της διαδικασίας «αναγνώρισης-ανάπτυξης-επιλογής». Η αναγνώριση δείχνει την ανάγκη για απόφαση και αναπτύσσει μια λογική για τα θέματα της απόφασης. Η ανάπτυξη οδηγεί στην ανάπτυξη μιας ή περισσότερων λύσεων ή στην επεξεργασία μιας ευκαιρίας. Η επιλογή εκτιμά τις εναλλακτικές και επιλέγει μία λύση και δεσμεύεται να δράσει. Η απόφαση θα έπρεπε να θεωρείται ως η στρατηγική επιλογή στην οποία οι μάνατζερ πρέπει να εμπλακούν.

Τάσεις στις στρατηγικές διαχείρισης της γνώσης

Υπάρχουν 3 στρατηγικές διαχείρισης της γνώσης.

- 1) Τεχνολογική: αυτή η στρατηγική είναι σχεδιασμένη για τη δομή και για τη χαρτογραφία της οργανωτικής γνώσης. Η υποστήριξη αυτής της στρατηγικής είναι η τεχνολογία, τα συστήματα και οι βάσεις δεδομένων. Εστιάζει στην πληροφορία ή στις σαφείς γνώσεις. Τα άτομα πρέπει να διασαφηνίσουν τη γνώση τους ώστε να την μεταδώσουν μέσω της βάσης δεδομένων.
- 2) Εξατομικευμένη: είναι σχεδιασμένη για την εμφάνιση της γνώσης. Μ' αυτή τη στρατηγική, η γνώση είναι άμεσα συνδεδεμένη με το άτομο που την ανέπτυξε. Οι εταιρείες επικεντρώνεται στο διάλογο και στις τεχνικές «πρόσωπο-με-πρόσωπο» για να μοιραστούν τη γνώση τους. Ο σκοπός αυτής της στρατηγικής είναι να διευκολύνει τη μάθηση μέσω της εμπειρίας που έχει μοιραστεί.
- 3) Κοινωνικοποίησης: αυτή η στρατηγική συνδυάζει την τεχνολογική με την εξατομικευμένη στρατηγική. Οι κοινότητες της γνώσης δηλαδή ομάδες ανθρώπων που είχαν τον ίδιο βαθμό γνώσης και αλληλεπιδρούσαν ο ένας με τον άλλο μέσω διαπροσωπικών σχέσεων, αντιπροσωπεύουν την κοινωνικοποίηση. Αυτή η στρατηγική είναι σχεδιασμένη για να ανταλλάξει και να απορροφήσει γνώση.

Γνώση και διαδικασία λήψης αποφάσεων

Ακόμα κι αν δε θεωρείται προγραμματισμένη, η διαδικασία λήψης αποφάσεων, μπορεί να αποδοθεί σχηματικά σε 3 ξεχωριστές φάσεις. Μέσω της πρωταρχικής φάσης, οι σαφείς γνώσεις είναι οι πιο σημαντικές. Οι οργανισμοί με ανταγωνιστικές διαδικασίες νοημοσύνης, συγκεντρώνουν πληροφορίες και σαφείς γνώσεις με σκοπό να αναλύσουν αυτήν την πραγματική κατάσταση.

Η φάση νοημοσύνης: αντιπροσωπεύει τη φάση του καθορισμού του προβλήματος. Μέσα σ'αυτή τη φάση, οι σαφείς γνώσεις βοηθούν στην υποστήριξη του καθορισμού και στην καλλιέργεια του προβλήματος, όμως η «σιωπηρή» γνώση χρησιμοποιείται απαραίτητα για την κατανόηση των αλληλεπιδράσεων μεταξύ των στοιχείων που καθορίζουν αυτήν την περίπλοκη κατάσταση. Αυτή η διαδικασία καθοδηγείται από πεποιθήσεις και σκοπούς για την ανάπτυξη της λογικής. Η εταιρεία καθορίζει το πρόβλημα με μια συλλογική, γνωστική ικανότητα για να κατανοήσει το θέμα και με την ικανότητα της να κατασκευάσει μια ομαδική ταυτότητα. Η ιστορική γνώση συχνά χρησιμοποιείται σε αυτή τη φάση, για να συνδέσει την τωρινή κατάσταση με μία προηγούμενη. Όμως, το συναίσθημα είναι ένας από τους παράγοντες-κλειδιά της «σιωπηρής» γνώσης, που εμπλέκεται στη διαδικασία. Καθορίζει τις αντιλήψεις και δράσεις της ομάδας ή του ατόμου. Τα άτομα συζητούν με άλλους και μοιράζονται τις εμπειρίες τους και τη συναισθηματική τους νοημοσύνη. Καθόλα τη διάρκεια αυτής της φάσης, η γνώση μεταφέρεται από το άτομο στην ομάδα και από την ομάδα στο άτομο. Στην αρχή, οι μάνατζερ έχουν μία γενική ιδέα σχετικά με το θέμα. Προσπαθούν να χωρίσουν ένα πρόβλημα σε διαφορετικά μέρη ή στοιχεία. Πιστεύουν πως μπορούν να λύσουν το πρόβλημα λύνοντας κάθε συστατικό ξεχωριστά.

Μόλις κατανοήσουν κάθε στοιχείο, επικεντρώνονται στη σχέση μεταξύ των στοιχείων. Σε αυτό το στάδιο, το συναίσθημα είναι η πιο αντιπροσωπευτική γνώση. Το συναίσθημα είναι η γνώση που συνδέει τις πληροφορίες με τα συναισθήματα και τις κάνει πιο ενδιαφέρουσες από άλλες για την υπόλοιπη ομάδα.

Η φάση της σύλληψης: είναι μια διαδικασία που καθοδηγείται από τη δράση, όπου τα άτομα που εμπλέκονται στη διαδικασία της λήψης αποφάσεων, μοιράζονται τη γνώση χωρίς προτίμηση, άσχετα με τη φύση της. Τα άτομα σχεδιάζουν νέες λύσεις ή ψάχνουν τις συνήθειες στην οργανωτική μνήμη. Η εξειδικευμένη και η «σιωπηρή» γνώση χρησιμοποιούνται με το ίδιο ενδιαφέρον και την ίδια συχνότητα. Η ένταση της «σιωπηρής» γνώσης σχετίζεται με την περιπλοκότητα και την αβεβαιότητα της κατάστασης και του οργανωτικού περιεχομένου. Μέσα σε αυτή τη φάση της σύλληψης, οι μάνατζερ αναπτύσσουν μία σύνθετη κατάσταση παρέχοντας πολλαπλές λύσεις για τα προβλήματα. Όταν αναζητούν νέες λύσεις, δημιουργούν μία περιπλοκότητα στην ανάπτυξη διαφορετικών ξεχωριστών καταστάσεων του συστήματος. Κάθε λύση αντιπροσωπεύει μια διαφορετική κατάσταση και οι μάνατζερ δεν είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν τον αριθμό της πληροφορίας που απαιτείται για την κατανόηση της συνέπειας κάθε λύσης.

Η φάση της επιλογής: εκτιμά τις εναλλακτικές και επιλέγει τη λύση που δεσμεύεται για δραστηριοποίηση. Αυτή είναι η φάση όπου η δύναμη της αβεβαιότητας είναι η υψηλότερη. Τα άτομα πρέπει να ενσωματωθούν στο μοντέλο της γνώσης που έχουν αναπτύξει δια μέσου της διαδικασίας επίλυσης του προβλήματος. Η επιλογή μερικές φορές συνδέεται με την εξειδικευμένη γνώση και πληροφορία, όμως τα άτομα συνήθως δε μπορούν να εκφράσουν τους βαθύτερους λόγους για τις επιλογές τους. Η επιλογή σχετίζεται με το συναίσθημα. Το συναίσθημα δίνει στα άτομα τη δύναμη να επιλέγουν μία λύση σε σχέση με ένα συγκεκριμένο γεγονός και θα έπρεπε να θεωρείται ως η βάση της διαίσθησης.

Η επίδραση των διαφορετικών στρατηγικών διαχείρισης της γνώσης στη διαδικασία λήψης αποφάσεων

Κάθε μια από αυτές τις στρατηγικές διαχείρισης της γνώσης έχει μια διαφορετική επίδραση στη στρατηγική και τη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Ο ρόλος της τεχνολογικής στρατηγικής είναι να παρέχει τη σωστή πληροφορία ή γνώση, τη σωστή στιγμή, στο σωστό άτομο. Τα συστήματα διαχείρισης της γνώσης που βασίζονται σε μία τεχνολογική προσέγγιση μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να αντιμετωπίσουν την αβεβαιότητα. Οι επιχειρήσεις πρέπει να καταλάβουν τι τύπος γνώσης χρησιμοποιούν τα άτομα ώστε να λύσουν προβλήματα, και τα στελέχη πρέπει να είναι ικανά να ρυθμίζουν αυτό το είδος της γνώσης. Η επίδραση τους στη διαδικασία της στρατηγικής εμφανίζεται σε δύο στάδια.

Το πρώτο βρίσκεται πριν ή στο ξεκίνημα της διαδικασίας, όπου η στρατηγική βοηθάει να δομηθεί η βάση της οργανωτικής γνώσης και να συσσωρευτεί η στρατηγική γνώση. Το δεύτερο βρίσκεται στο τέλος της διαδικασίας, όπου η κωδικοποιημένη γνώση βοηθάει να νομιμοποιηθεί η στρατηγική επιλογή.

Τα άτομα δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στην πληροφορία που υποστηρίζει τον τρόπο που θέλουν να δράσουν και αγνοούν τις πληροφορίες που προτιμά μια διαφορετική δράση, ή αποδυναμώνει το επιχείρημα της επιλογής τους. Αυτό είναι που παρατηρείται κυρίως και αυτός είναι ο λόγος γιατί , η τεχνολογική στρατηγική επηρεάζει τη φάση της επιλογής στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Η επίδραση της στρατηγικής της κοινωνικοποίησης έχει καθιερωθεί σε ένα ισορροπημένο βαθμό μεταξύ της λογικής και της λιγότερο λογικής επιλογής. Αυτή η στρατηγική βοηθάει τα άτομα να αναπτύξουν μια ποικιλία σεναρίου, εργαλείων και ιστοριών ή ένα δράμα της στρατηγικής και της απόφασης.

Αυτή η στρατηγική βασίζεται στο γεγονός ότι μερικές επιχειρήσεις δεν πιστεύουν πραγματικά σε μία υψηλά λογική επιλογή και κάποιοι από αυτούς νομίζουν ότι η διαδικασία της λήψης αποφάσεων είναι συνήθως λιγότερη λογική και μεθοδική οπότε οι εταιρείες παριστάνουν.

Οι στρατηγικές εξατομίκευσης υποστηρίζουν την ομαδική εργασία και έχουν τη δύναμη να δημιουργούν αναδυόμενες στρατηγικές και να κατασκευάζουν όχι μόνο μια συλλογική νοημοσύνη για ορθολογική λήψη αποφάσεων ,αλλά ακόμη και συλλογική διαίσθηση. Όταν οι συμμετέχοντες εισέρχονται σε αυτή τη διαδικασία της ανάπτυξης μιας συλλογικής διαίσθησης, αναπτύσσουν συλλογικά μία νόηση που μπορεί να εφαρμοστεί σε μία άτυπη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Αυτή η άτυπη διαδικασία είναι η βάση της «φάσης της νοημοσύνης», η οποία βοηθά τον οργανισμό να δημιουργήσει αναδυόμενες στρατηγικές.

Μέσω αυτού του άρθρου, παρατηρούμε ότι η διαχείριση της γνώσης (μάνατζμεντ της γνώσης) , εμπλέκεται καθ' όλη τη διάρκεια των τελευταίων 5 ετών στη λειτουργία της επιχείρησης. Ανακαλύψαμε μετατροπές της γνώσης και διακυμάνσεις μέσα στις διάφορες φάσεις της διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Αποδείξαμε ότι η διαχείριση της γνώσης έχει έναν πραγματικό ρόλο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, όμως η επίδραση της διαφέρει με τις διάφορες στρατηγικές που εφαρμόστηκαν. Κάθε στρατηγική έχει συγκεκριμένες επιρροές και ρόλους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Εάν μία εταιρεία προσπαθήσει να δώσει έμφαση σε ένα από αυτά τα συγκεκριμένα σημεία της διαδικασίας, μπορεί να επιλέξει να δικαιώσει το μάνατζμεντ της γνώσης. (Rolland, N., (2004) Knowledge Management impacts on decision making process. *Journal of Knowledge Management* . 8(1), 20-31)

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Μέσα στο κεφάλαιο αυτό τονίζεται η σημασία της λήψης των αποφάσεων στο μάνατζμεντ, η οποία φαίνεται να αποτελεί τη διαδικασία του μάνατζμεντ στο σύνολό του. Η επιτυχία της επιχείρησης βασίζεται στην ορθή λήψη των αποφάσεων. Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις εφαρμόζουν τις αποφάσεις που λαμβάνουν ταχύτερα από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις.

Η λήψη αποφάσεων είναι μια δραστηριότητα του μάνατζμεντ που επηρεάζει ολόκληρο τον οργανισμό από λειτουργικής, οργανωτικής και οικονομικής άποψης. Κατά την λήψη αποφάσεων, ο μάνατζερ δεν πρέπει να επικεντρώνεται μόνο στην επιχείρηση ή μόνο στον λαμβάνων την απόφαση αλλά στην ίδια την απόφαση, καθώς ολόκληρη η διαδικασία γίνεται για την επίτευξη των σκοπών και στόχων της επιχείρησης. Παρ' όλα αυτά, οι μάνατζερ δεν παίρνουν πάντα την καλύτερη δυνατή απόφαση λόγω του ότι δέχονται περιορισμούς σε πληροφόρηση, χρόνο και χρήματα. Έτσι λοιπόν επιλέγουν την πρώτη λύση που θα εξυπηρετήσει τις ανάγκες τους.

Οι μάνατζερ θα πρέπει να ακολουθούν το ορθολογικό μοντέλο λήψης αποφάσεων, το οποίο αποτελείται από 4 στάδια: την ανάλυση της κατάστασης, όπου καθορίζεται το πρόβλημα και οι στόχοι της επιχείρησης, την εύρεση των πιθανών εναλλακτικών λύσεων, την αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων, όπου οι διάφορες εναλλακτικές αξιολογούνται βάσει ποιοτικών και ποσοτικών παραμέτρων και τέλος επιλέγεται η καλύτερη εναλλακτική λύση. Το τελευταίο στάδιο είναι η εφαρμογή και ο έλεγχος της απόφασης.

Η διαδικασία λήψης αποφάσεων δεν είναι πάντοτε ορθολογική και τα άτομα που αποφασίζουν για το ποια στρατηγική θα ακολουθήσει μια εταιρία πολλές φορές δεν στηρίζονται σε υπάρχουσα γνώση, αλλά με βάση τη δική τους εμπειρία, δημιουργούν νέα γνώση. Οι στρατηγικές διαχείρισης της γνώσης χωρίζονται σε 3 κατηγορίες. Η πρώτη στρατηγική είναι η τεχνολογική, σκοπός της οποίας είναι να παρέχει τη σωστή πληροφορία, στο σωστό άτομο, τη σωστή στιγμή. Η δεύτερη στρατηγική είναι, η στρατηγική της κοινωνικοποίησης, η οποία στηρίζεται στην άποψη ορισμένων επιχειρήσεων ότι η διαδικασία λήψης αποφάσεων δεν είναι μια τόσο υψηλά λογική διαδικασία, και τέλος η στρατηγική εξατομίκευσης, σύμφωνα με την οποία υποστηρίζεται η ομαδική εργασία και η ανάπτυξη μιας συλλογικής νόησης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

- Σαρμανιώτης, Χ. (2005) *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Β.Γκιούρδας εκδοτική
- Georges, D. P., Ευθυμιάδου, Α. Γ., Τσίτος, Δ. Κ., (1998) *Πρακτικός Προσανατολισμός στο Σύγχρονο Μάνατζμεντ*. Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα
- Γεωργαντά, Ζ. (2003) *Επιχειρηματικότητα και καινοτομίες*. Θεσσαλονίκη: εκδόσεις Ανικούλα
- Μπουράντας, Δ. (2002) *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: εκδόσεις Γ.Μπένου
- Crainer des Dearlove, S. (2005) *Η επιχείρηση στη νέα εποχή*. Εκδόσεις Κριτική
- Drucker, P. F. (1998) *Το μάνατζμεντ στην πράξη*. 2^η έκδοση. Εκδόσεις Κλειδάριθμος
- Μάτζαρης, Γ. (2006) *Σύγχρονη Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων*. Αθήνα: εκδοτική Β.Γκιούρδας
- Drucker, P. F. (2000) *Προκλήσεις του Management για τον 21^ο αιώνα*. 2^η έκδοση. Εκδόσεις Leader Books ΑΕ.
- Nicolas, R. (2004) Knowledge Management impacts on decision making process. *Journal of Knowledge Management*. **8** (1), 20 - 31
- Harrison, E. F. , Pelletier, M .A. (2000) The essence of management decision. *Management Decision*. **38** (7), 462 - 470
- Roskin, R., (1989) Management Style and Achievement: A Model Synthesis. *Management Decision*. **27** (4)

- Kippenberger, T. (1997) Problems with top management teams. *The antidote*. **2** (3), 25 - 26
- Walsh, W. (1997) Management problems-what does the future hold?. *Education+Training*. **19** (7), 212 - 214
- Talbot, C. (1997) Paradoxes of management development-trends and tensions. *Career Development International*. **2** (3), 119 - 146
- Holian, R. (2002) Management decision making and ethics: practices, skills and preferences. *Management Decision*. **40** (9), 862-870
- Vaiman, V. (2012) Talent management decision making. *Management Decision*. **50** (5), 925 - 941
- Vroom, V. (2003) Educating managers for decision making and leadership. *Management Decision*. **41**(10), 968 - 978
- Ralston, B. (1985) Group Participative Decision Making: The Management Style of the future. *Management Decision*. **23**(5), 51 - 56
- Rausch, E. (2005) A practical focus on leadership in management-for research, education and management development. *Management Decision*. **43**(7), 988 - 1000