



Διαδικασίες Λήψης Αποφάσεων, Management & Leadership

*ΔΠΜΣ “Οικονομική & Διοίκηση
Τηλεπικοινωνιακών Δικτύων”*

Κ.Ε. Κιουλάφας
Επιχειρησιακός Ερευνητής
Καθηγητής Πανεπιστημίου Αθηνών

Αθήνα, 2007

ΑΠΟΦΑΣΗ

- Βασική και κύρια αποστολή κάθε υπεύθυνου μίας επιχείρησης είναι η «λήψη αποφάσεων»
- «Λήψη αποφάσεων» είναι συνήθως «η επιλογή μεταξύ εναλλακτικών λύσεων»
- Μαθηματική έκφραση: $A = f(x_i), i = 1, 2, \dots, n$

ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

- Η διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι πολύπλοκη και δεν υπάρχει συγκεκριμένο πρότυπο λειτουργικών ενεργειών, που θα οδηγούν σε ενιαία αντιμετώπιση του προβλήματος
- Τρεις οπτικές γωνίες για τη λήψη αποφάσεων αντιμετώπισης ενός προβλήματος:
 - Ορθολογική
 - Οργανωτική
 - Πολιτική

ΟΡΘΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ: ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

- Απαραίτητες προϋποθέσεις:
 - Ανυπαρξία αντιθέσεων μεταξύ των στελεχών που ενεργούν κατά ενιαίο τρόπο
 - Ύπαρξη πλήρους ενημέρωσης και πληροφόρησης για όλα τα στοιχεία που συνθέτουν το πρόβλημα
 - Σκοπός της απόφασης είναι η επιλογή της εναλλακτικής λύσης που μεγιστοποιεί μία αντικειμενική συνάρτηση ή ικανοποιεί συγκεκριμένα κριτήρια

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΟΡΘΟΛΟΓΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ

- Διακρίνεται στα ακόλουθα στάδια:
 - Διάγνωση και σαφής καθορισμός του προβλήματος
 - Ανάλυση των δεδομένων και δημιουργία εναλλακτικών προτάσεων
 - Αξιολόγηση και επιλογή της καλύτερης λύσης
 - Έλεγχος αποτελεσματικότητας και ευελιξίας της τελικής πρότασης

ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ (I)

- Εισαγωγή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων παραγόντων που αναφέρονται:
 - Σε υπάρχουσες ομάδες διαφορετικών συμφερόντων
 - Σε ομάδες με χαρακτηριστικό τις ιδεολογικές ή ακόμη και τις θρησκευτικές πεποιθήσεις

ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ (II)

- Αναιρεί τη μη ρεαλιστική προϋπόθεση της «πλήρους πληροφόρησης»
- Βασίζεται στην αρχή του «περιορισμένου ορθολογισμού»
 - Κατά την οποία είναι σχεδόν αδύνατο να συλλεγούν και να υποστούν επεξεργασία όλες οι πληροφορίες σχετικά με κάποιο πρόβλημα, ώστε να επικρατούν συνθήκες βεβαιότητας

ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ (III)

- Επιδιώκεται η ποσοτική έκφραση των διαφόρων παραγόντων με ποιοτικά χαρακτηριστικά
 - Η ποσοτική ανάλυση έχει περιορισμένες δυνατότητες έκφρασης της ανθρώπινης συμπεριφοράς και των επιπτώσεων στη διαμόρφωση της εκάστοτε άριστης απόφασης
 - Π.χ. οι μεγάλοι οργανισμοί αντιμετωπίζουν προβλήματα σημαντικού μεγέθους, που πρέπει να διακριθούν σε επί μέρους προβλήματα για να ικανοποιηθούν οι επί μέρους ανάγκες
- Η λύση του προβλήματος επιτυγχάνεται με την αντιμετώπιση κυρίως των πιο πιεστικών προβλημάτων ενός π.χ. Οργανισμού και στη συνέχεια εξετάζεται ο βαθμός ικανοποίησης των αναγκών του

ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ (I)

- Οι μεγάλοι Οργανισμοί καλούνται να αντιμετωπίσουν προβλήματα που χαρακτηρίζονται από την πολυπλοκότητα και το μεγάλο οικονομικό αντικείμενό τους
- Οι Οργανισμοί χαρακτηρίζονται από την ύπαρξη στους κόλπους τους ισχυρών συντεχνιακών ομάδων και «λοιπών εργασιακών συνόλων»

ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ (II)

- Συχνά αποτελούν θέατρο πολιτικών, οικονομικών, εργασιακών και κοινωνικών αντιπαραθέσεων
- Σε αυτές τις περιπτώσεις δύσκολα λαμβάνεται απόφαση είτε με ορθολογικές είτε με οργανωτικές διαδικασίες
- Η λύση τέτοιων προβλημάτων πρέπει να θεωρηθεί αποτέλεσμα πολιτικών διαπραγματεύσεων

ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ (III)

- Political Bargain
 - Πολιτικές διαπραγματεύσεις μεταξύ των αντικρουόμενων ομάδων, που συνήθως υπέρκεινται του Οργανισμού για τον οποίο λαμβάνεται η απόφαση.
- Η λύση εξαρτάται από τη δύναμη πίεσης των ενδιαφερόμενων ομάδων

ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ (IV)

■ Βασικά Συστατικά

- Μεγάλος αριθμός αρμόδιων φορέων που συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων
- Τρόπος και όροι συνεργασίας
- Διαδικασία που ακολουθείται για την εύρεση λύσης
- Χαρακτηριστικά τελικής λύσης

ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ (V)

- Μεγάλος αριθμός των αρμόδιων φορέων
 - Το ετερόκλιτο των φορέων δημιουργεί συχνά σοβαρά προβλήματα
 - Έτσι, συνήθως υπάρχει η παρέμβαση
 - Του τύπου
 - Των πολιτικών σχηματισμών
 - Των συνδικαλιστικών φορέων
 - Του επιβλέποντος πολιτικού προϊστάμενου του Οργανισμού
- Σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν οι εισηγητές των καθ' ύλην αρμόδιων υπηρεσιών, διότι οι εισηγήσεις τους δεν είναι πάντα αδιάβλητες και ορθές

ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ (VI)

- Τρόπος και όροι συνεργασίας
 - Οι όροι συνεργασίας των εμπλεκόμενων φορέων δεν είναι δυνατό να περιγραφούν, διότι δεν προβλέπεται επίσημα η συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων
 - Διαμορφώνεται, λοιπόν, ένα περιβάλλον από τις δραστηριότητες των εμπλεκόμενων φορέων και μέσα σε αυτό επιδιώκεται η διαμόρφωση της εφικτής εκείνης λύσης, που
 - Θα ικανοποιεί τις απαιτήσεις των παραγόντων που ενδιαφέρονται
 - Θα ικανοποιεί και τους βασικούς στόχους του Οργανισμού

ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ (VII)

- Χαρακτηριστικά τελικής λύσης
 - Βασική επιδίωξη η ικανοποίηση των αντιτιθέμενων απόψεων των ενδιαφερόμενων φορέων
 - Επιπλέον επιδίωξη η ικανοποίηση των αναγκών του Οργανισμού
- Έτσι, η εκάστοτε επιτυγχανόμενη λύση απέχει της άριστης ή τουλάχιστον της λύσης, που θα ήταν άριστη αν μεσολαβούσαν μόνο οικονομικές μεταβλητές κατά τη διαδικασία διαμόρφωσής της

ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ

- Και οι τρεις προσεγγίσεις
 - Ορθολογική
 - Οργανωτική
 - Πολιτικήέχουν αδυναμίες

- Τρόποι αντιμετώπισης

ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ

- Ορθολογική
 - Δε συμπεριλαμβάνει στη «σχέση σκοπού» ορισμένα ποιοτικά χαρακτηριστικά και εξωγενείς μεταβλητές για τις οποίες υπάρχει ελλιπής πληροφόρηση
- Οργανωτική
 - Επιτυγχάνει ευρύτερο φάσμα πληροφοριών, αλλά όχι την άριστη λύση, περιοριζόμενη σε έναν απλά ικανοποιητικό βαθμό αποτελεσματικότητας
- Πολιτική
 - Τα κριτήρια αξιολόγησης εναλλακτικών επιλογών είναι υποκειμενικά, διαφέρουν από φορέα σε φορέα, η δε τελική απόφαση στηρίζεται κυρίως στην «κοινή αποδοχή» από τους φορείς

ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ

- Ορθολογική, Οργανωτική, Πολιτική
 - Δυσκολία συντονισμού διαδικασιών
 - Κατά τη διαμόρφωση του ενιαίου τρόπου ανάλυσης και επίλυσης προβλήματος
 - Κατά τη ρύθμιση των χρονικών πλαισίων εφαρμογής των επιμέρους προγραμμάτων
- Για την αντιμετώπιση αυτών των αδυναμιών χρησιμοποιείται η Επιχειρησιακή Έρευνα



MANAGEMENT & ΗΓΕΣΙΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

ΟΡΓΑΝΩΣΗ:

...διακριτή κοινωνική οντότητα, που μέσω της διαίρεσης της εργασίας, των δομών, των συστημάτων και των σχεδίων επιδιώκει την επίτευξη σκοπών σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ:

...αποτελεί παραγωγική – οικονομική οργάνωση, με προϋπόθεση ύπαρξης την αποτελεσματική χρησιμοποίηση των πεπερασμένων διαθέσιμων πόρων για την επίτευξη στόχων που αφορούν στην ικανοποίηση ανθρώπινων αναγκών.

ΗΓΕΣΙΑ: ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Αποτελεσματική Διοίκηση Οργάνωσης

Μάνατζμεντ

Σύστημα λειτουργιών, που αποσκοπεί στην αποτελεσματική αξιοποίηση των διατιθέμενων πόρων για την επίτευξη προκαθορισμένων στόχων.

- Προγραμματισμός
- Οργάνωση
- Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων
- Έλεγχος

Ηγεσία

Ηγεσία αποτελεί λειτουργία που αφορά στον βαθμό αξιοποίησης της δυναμικότητας του ανθρώπινου δυναμικού.

Η ηγεσία οφείλει να δημιουργεί τέτοιο κλίμα, ώστε να εξασφαλίζεται η επίτευξη των στόχων της ομάδας αλλά και των μελών της

ΗΓΕΣΙΑ VS ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

ΕΙΔΟΠΟΙΟΣ ΔΙΑΦΟΡΑ

«...Διοικώ σημαίνει διαχειρίζομαι, επιτυγχάνω, φέρω την ευθύνη για τη διεξαγωγή και ολοκλήρωση ενός έργου. Ηγούμαι σημαίνει επηρεάζω, κατευθύνω, οδηγώ σε μια συγκεκριμένη δράση, άποψη...».

(Warren Bennis, 1999)

Μάνατζερ: αντιμετωπίζει την πολυπλοκότητα των σύγχρονων οργανώσεων

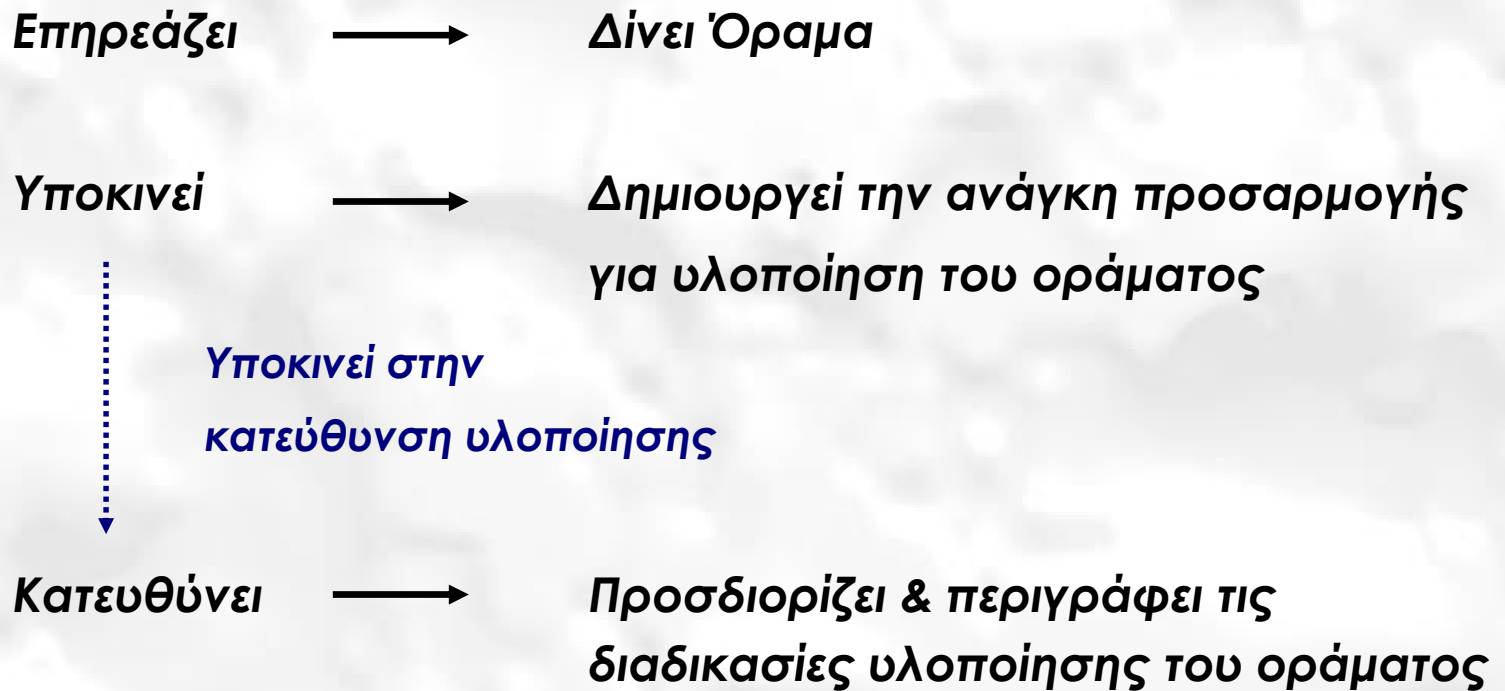
αξιοποιεί διαθέσιμους φυσικούς πόρους, ανθρώπινο δυναμικό, πρώτες ύλες, τεχνολογία

Ηγέτης: αντιμετωπίζει τις αλλαγές
εστιάζει στο όραμα, στις αξίες, στη δέσμευση & τις φιλοδοξίες.

ΗΓΕΣΙΑ: Ορισμός

“Ηγεσία είναι η ικανότητα ενός ατόμου να επηρεάζει, να υποκινεί και να κατευθύνει τους υφιστάμενούς προς την αποτελεσματική και επιτυχή υλοποίηση των στόχων του οργανισμού στον οποίο εργάζονται”.

(House, 2004)



Την Υλοποίηση των Διαδικασιών αναλαμβάνει ο Μάνατζερ

Πίνακας 1

Διαφορές Διοίκησης (Management) & Ηγεσίας (Leadership)

Διοικώ (Managing)	Ηγούμαι (Leading)
Ο μάνατζερ διοικεί/διαχειρίζεται το εφικτό.	Ο ηγέτης καινοτομεί.
Ο μάνατζερ αντιγράφεται.	Ο ηγέτης είναι πρωτότυπος.
Ο μάνατζερ διατηρεί.	Ο ηγέτης αναπτύσσει.
Ο μάνατζερ αποδέχεται την πραγματικότητα.	Ο ηγέτης ερευνά την πραγματικότητα.
Ο μάνατζερ εστιάζει σε συστήματα και δομές.	Ο ηγέτης εστιάζει στους ανθρώπους.
Ο μάνατζερ στηρίζεται στον έλεγχο.	Ο ηγέτης εμπνέει εμπιστοσύνη.
Ο μάνατζερ έχει βραχυπρόθεσμη προοπτική.	Ο ηγέτης έχει μακροπρόθεσμη προοπτική.
Ο μάνατζερ ρωτά πώς και πότε.	Ο ηγέτης ρωτά τι και γιατί
Ο μάνατζερ κινείται σε προκαθορισμένα πλαίσια.	Ο ηγέτης οραματίζεται.
Ο μάνατζερ μιμείται.	Ο ηγέτης αναδεικνύεται.
Ο μάνατζερ δέχεται το κατεστημένο (status quo).	Ο ηγέτης προκαλεί και φέρει την αλλαγή.
Ο μάνατζερ είναι κλασικός καλός στρατιώτης.	Ο ηγέτης είναι το δικό σου πρόσωπό.
Ο μάνατζερ «κάνει τα πράγματα σωστά».	Ο ηγέτης «κάνει τα σωστά πράγματα».

Πηγή: Bennis & Goldsmith, *Learning to Lead: A Workbook On Becoming A Leader*, pp. 9-10.



ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΗΓΕΤΗ

Πίνακας 2 Χαρακτηριστικά Γνωρίσματα

ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ		
Φυσικά Χαρακτηριστικά	Προσωπικότητα	Κοινωνικά χαρακτηριστικά
Δραστηριότητα	Επαγρύπνηση	Ικανότητα ανάπτυξης ομάδας
Ενέργεια	Πρωτοτυπία, Δημιουργικότητα	Συνεργάσιμος
	Προσωπική Ακεραιότητα	Δημοτικότητα, Γόητρο
Νοημοσύνη & Δυνατότητες	Ηθική συμπεριφορά	Κοινωνικότητα
Κρίση, Αποφασιστικότητα	Αυτοπεποίθηση	Διαπροσωπικές δεξιότητες
Γνώση		Διακριτικότητα, Διπλωματία
Πειθώ	Χαρακτηριστικά σχετικά με Εργασία	
	Ολοκλήρωση και επίτευξη αποτελεσμάτων	
	Υπευθυνότητα	
	Ικανότητα αναζήτησης του διαφορετικού και καινούργιου	
	Ικανότητα προσανατολισμού στο στόχο	

Πηγή: Bernard M. Bass, *Stogdill's Handbook of Leadership*, New York: Free Press, 1981 (13),
75-76 από Daft R. *Management*, Dryden Press, USA 1988





Ο Ηγέτης Επιδιώκει Το Λογικά Αδύνατο

Ενώ

Ο Καλός Ηγέτης Επιτυγχάνει Το Λογικά Αδύνατο

και

Ο Ηγέτης δεν επιδιώκει τη διαχείριση του δυνατού

Ο Ηγέτης Επιδιώκει Το Λογικά Αδύνατο

Η επίτευξη του «Λογικά Αδύνατου» προϋποθέτει

τη λήψη αποφάσεων και

τον προσδιορισμό σειράς ανεξάρτητων μεταβλητών που διαμορφώνουν τη λήψη της ορθής απόφασης.

*«..για να προκύψει το δυνατό, πρέπει να επιχειρεί κανείς
διαρκώς το αδύνατο..»*

(ΕΣΣΕ)

Η συνεκτίμηση, όμως, αυτών των προσδιοριστικών παραγόντων προϋποθέτει την ύπαρξη τόσο «επίκτητων» χαρακτηριστικών όσο και της ύπαρξης των εγγενών χαρακτηριστικών.

ΑΥΤΑΡΚΕΙΑ

«...είναι η ικανότητα να περιορίζεται κανείς σε ότι πραγματικά του ανήκει και να αξιοποιεί όσα βρίσκονται υπό τον έλεγχό του»

(Έκátων ο Ρόδιος)

Ανωτέρω ρήση αποδίδει:

έννοια του συστήματος περιορισμών σε ένα πρόβλημα Γραμμικού Προγραμματισμού, με το οποίο επιχειρείται η αριστοποίηση κάποιου έργου κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες, οι οποίες εκφράζονται με τα διαθέσιμα για την περίπτωση μέσα, όπως χρήματα, ανθρώπινο δυναμικό και υποδομή.

ΑΥΤΟΤΕΛΕΙΑ

Η αυτοτέλεια που πρέπει να χαρακτηρίζει τον ΗΓΕΤΗ εκφράζεται με την πίστη που πρέπει να έχει στον Άνθρωπο και όχι στις Αξίες.

Στο σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο, οι αξίες μεταβάλλονται σε συνάρτηση με τον χρόνο, με το πολιτικό σύστημα, με το οικονομικό σύστημα, ακόμη και με την επικρατούσα θρησκεία.

Ο άνθρωπος, όμως, παραμένει ως στοιχείο του ανθρώπινου πολιτισμού και παραμένει αμετάβλητος.

ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΗΓΕΤΗ Ι

Γνώρισμα ή Δεξιότητες που διαφοροποιούν τους ΗΓΕΤΕΣ από τους μη ηγέτες.

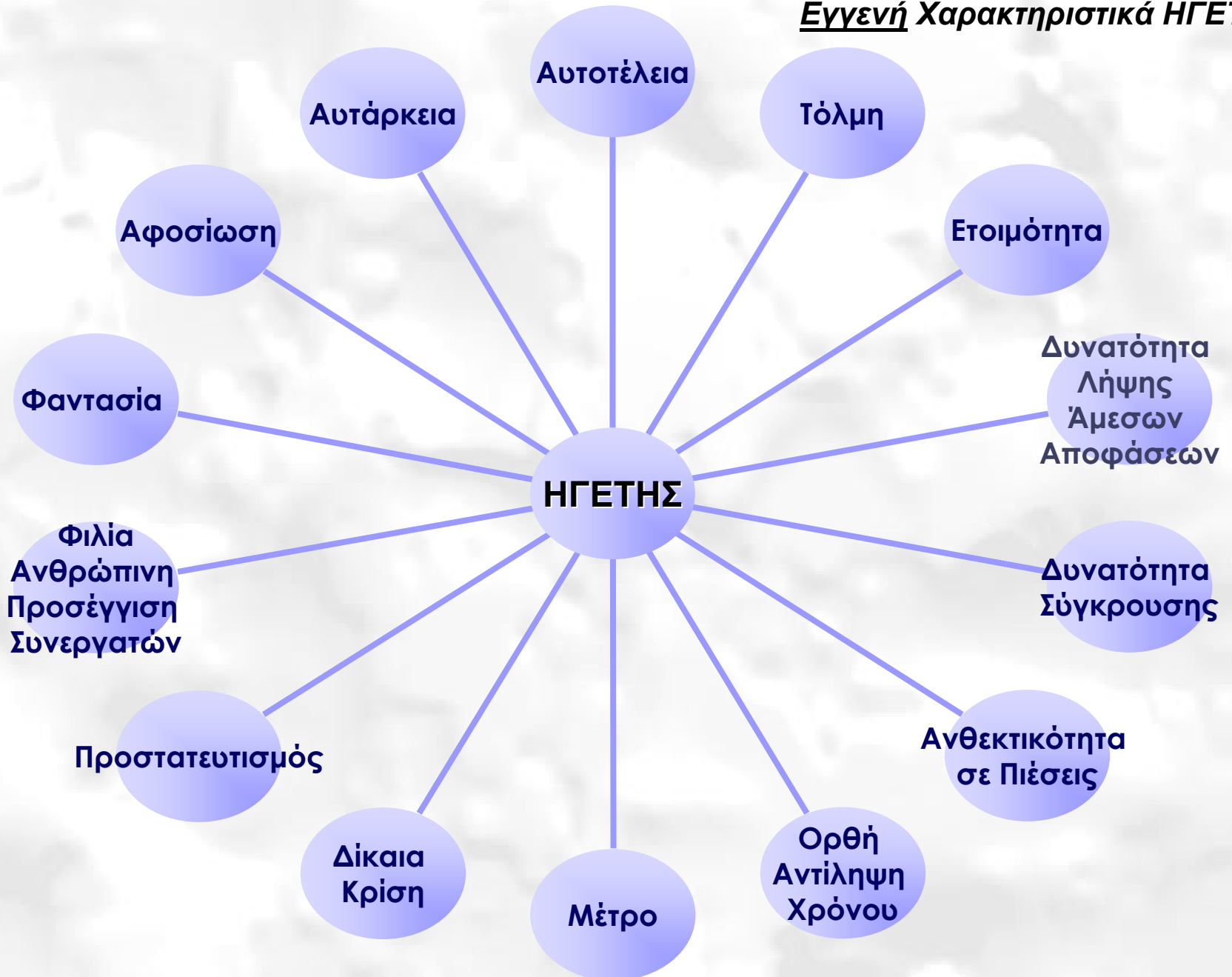
Επικτήτα Χαρακτηριστικά:

- Γνώση και επάρκεια επιστημονικότητας
- Επαγγελματική επάρκεια

Εγγενή Χαρακτηριστικά:



Εγγενή Χαρακτηριστικά ΗΓΕΤΗ



ΆΛΛΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΗΓΕΤΗ

η ικανότητα επικοινωνίας

η αυτοπεποίθηση

η αυτογνωσία

ο ενθουσιασμός

η ικανότητα να βλέπει μακριά

η προσαρμοστικότητα

η δυνατότητα να μπαίνει στη θέση του άλλου

η ψυχική αντοχή να συνεχίζει όταν οι άλλοι εγκαταλείπουν

η ικανότητα δημιουργικής σκέψης

η αστείρευτη ροπή να μαθαίνει συνεχώς.

Ο ΗΓΕΤΗΣ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟΝ ΠΛΑΤΩΝΑ

Ο ΠΛΑΤΩΝ προσδιόρισε την φυσιογνωμία του πιο ενδεδειγμένου ατόμου να διακυβερνήσει με κριτήριο:

τη «Μετρητική Τέχνη», σύμφωνα με την οποία συνυπάρχουν το ΔΕΟΝ, ΤΟ ΠΡΕΠΟΝ, ο ΚΑΙΡΟΣ, το ΜΕΤΡΙΟΝ

Ο σεβασμός προς την αξία του μέτρου σε συνδυασμό με την προσήλωση στο ΠΡΕΠΟΝ και τον ΚΑΙΡΟ καθιστούν την μετρητική τέχνη ως την πλέον αξιόπιστη μέθοδο άσκησης διοίκησης

Ο ΗΓΕΤΗΣ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟΝ ΠΛΑΤΩΝΑ

ΔΕΟΝ

Εννοείται όχι εκείνο που υφίσταται πράγματι, το οποίο εκφράζεται με την κατηγορία του όντος, αλλά εκείνο που ΠΡΕΠΕΙ, που αξίζει να υπάρχει – ΤΟ ΟΡΑΜΑ.

ΠΡΕΠΟΝ

Ο προσδιορισμός των μέσων που οφείλει να εξεύρει ο ηγέτης προκειμένου να πραγματοποιηθεί το όραμά του.

ΚΑΙΡΟΣ

Κατάλληλος χρόνος (timing) για να εξαγγελθεί το όραμα και ο τρόπος και τα μέσα για την ευόδωσή του.

Καιρός που τοποθετείται μεταξύ αφενός μεν του ούπω, του όχι ακόμη, του νωρίς, αφετέρου δε του ουκέτι, του όχι πια, του αργά.

(Πλάτων & Αριστοτέλης)

Ο ΗΓΕΤΗΣ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟΝ ΠΛΑΤΩΝΑ

ΜΕΤΡΙΟΝ

Η επιλογή του μέσου μεταξύ των εσχάτων, του μέτρου μεταξύ των δύο ακροτήτων, που είναι η έλλειψη και η υπερβολή.

...οφείλει να στοχάζεται και να δρα με γνώμονα το μέτρο, το μέτριο ή το μέσο: να οραματίζεται μεν κάτι πέρα από την υφιστάμενη κατάσταση που δεν είναι όμως ούτε υπερβολικό, για να είναι εκ των προτέρων απραγματοποίητο, ούτε ελλειμματικό, για να μην αξίζει τον κόπο να επιδιωχθεί...

ΤΑ ΠΕΝΤΕ ΒΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ



Δημιουργία Οράματος

ΔΕΟΝ



Προσδιορισμός Επιδιωκόμενων Στόχων

ΠΡΕΠΟΝ



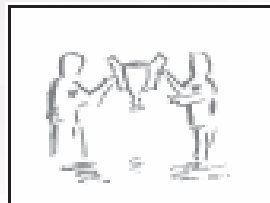
Υποκίνηση για Δράση

ΚΑΙΡΟΣ & ΠΡΕΠΟΝ



Ανάπτυξη Στρατηγικής Προσέγγισης

ΜΕΤΡΙΟΝ



Επιβράβευση