



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ
ΙΔΡΥΜΑ
ΤΕΙ ΗΠΕΙΡΟΥ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

ΠΜΣ «ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ – ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ »

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Η ΔΙΑΝΟΗΤΙΚΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΗΣ ΣΤΗ ΛΗΨΗ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Μαρία Ευθυμίου

Επιβλέπων : Γαλανού Αικατερίνη, Επίκουρη Καθηγήτρια

Πρέβεζα, Οκτώβριος 2018

**«Η ΔΙΑΝΟΗΤΙΚΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ
ΔΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΗΣ ΣΤΗ ΛΗΨΗ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ»**

**«THE INTELLECTUAL DIVERSIFICATION OF THE STAFF
MANAGERS AND THEIR CONSEQUENCES IN
STRATEGIC DECISIONS »**

Εγκρίθηκε από τριμελή εξεταστική επιτροπή

Πρέβεζα, Οκτώβριος 2018

ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

1. Επιβλέπων καθηγητής

Αικατερίνη Γαλανού,

Επίκουρη Καθηγήτρια

2. Μέλος επιτροπής

Κωνσταντίνος Καραμάνης,

Αναπληρωτής Καθηγητής

3. Μέλος επιτροπής

Χαρίλαος Ναζάκης,

Καθηγητής

ΔΗΛΩΣΗ ΜΗ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗΣ

Δηλώνω υπεύθυνα και γνωρίζοντας τις κυρώσεις του Ν. 2121/1993 περί Πνευματικής Ιδιοκτησίας, ότι η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία είναι εκ ολοκλήρου αποτέλεσμα δικής μου ερευνητικής εργασίας, δεν αποτελεί προϊόν αντιγραφής ούτε προέρχεται από ανάθεση σε τρίτους. Όλες οι πηγές που χρησιμοποιήθηκαν (κάθε είδους, μορφής και προέλευσης) για τη συγγραφή της περιλαμβάνονται στη βιβλιογραφία.

Ευθυμίου Μαρία

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω την κα Αικατερίνη Γαλανού επίκουρη καθηγήτρια του τμήματος Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής του Τ.Ε.Ι. Ηπείρου για τη συμβολή της στην επιλογή του θέματος της παρούσας διπλωματικής εργασίας και τις σημαντικές παρατηρήσεις που έκανε ως επιβλέπουσα καθηγήτρια.

Ευχαριστώ επίσης την οικονομολόγο Κελαϊδή Βασιλική για τις συστάσεις της και τη γενικότερη συμβολή της στην εκπόνηση της παρούσας εργασίας.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας μεταπτυχιακής εργασίας είναι η μελέτη της διανοητικής διαφοροποίησης που επιδεικνύουν τα στελέχη διοίκησης κατά τη διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων και οι συνέπειές της τόσο στη λήψη των αποφάσεών τους όσο και στην αποδοτικότητα της επιχείρησης. Το θέμα της παρούσας εργασίας είναι άκρως επίκαιρο και καθοδηγητικό όχι μόνο για τα νέο εισερχόμενα στελέχη αλλά και για τα μάχιμα διοικητικά στελέχη. Με το πέρας της εργασίας, ο αναγνώστης θα είναι ικανός να αντιληφθεί το σημαντικό ρόλο που διαδραματίζει η προσωπικότητα του κάθε διοικητικού στελέχους σε όλο το φάσμα της λειτουργίας της επιχείρησης.

Πιο αναλυτικά, στο πρώτο μέρος της εργασίας θα αναπτυχθεί μία θεωρητική προσέγγιση του θέματος με βάση την υπάρχουσα βιβλιογραφία. Αρχικά, θα μελετηθεί η διαδικασία λήψης αποφάσεων τόσο σε ατομικό όσο και σε επιχειρησιακό επίπεδο και θα ορισθεί η έννοια της πληροφορίας και ο ρόλος που αυτή διαδραματίζει στη λήψη μιας απόφασης. Στη συνέχεια, θα επικεντρωθεί στο ίδιο το άτομο με την παρουσίαση των θεμελίων που απαρτίζουν την ατομική συμπεριφορά και βάση των οποίων το άτομο διαφοροποιείται έναντι του συνόλου. Στο δεύτερο μέρος της εργασίας, η έρευνα θα εστιαστεί στα πλαίσια των επιχειρήσεων. Για το λόγο αυτό, θα παρουσιαστεί η διανοητική συμπεριφορά των διοικητικών στελεχών καθώς και οι διαστάσεις της προσωπικότητάς τους και θα αναλυθούν οι γνωστικές τους μεροληψίες με απώτερο σκοπό την ανάλυση της στρατηγικής σκέψης και των βημάτων της στρατηγικής λήψης αποφάσεων για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Η εργασία ολοκληρώνεται με τις προκλήσεις του 21^{ου} αιώνα και παρουσιάζεται η θέση και η σπουδαιότητα που πρέπει να κατέχει η στρατηγική σκέψη των διοικητικών στελεχών στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο κόσμο, δίνοντας έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα και στο κατά πόσο η ορθή ή μη λήψη αποφάσεων μπορεί να αποτελέσει καταλυτικό παράγοντα στην σωστή λειτουργία, ανάπτυξη και αποδοτικότητα των επιχειρήσεων.

ΛΕΞΕΙΣ - ΚΛΕΙΔΙΑ :

Διοικητικό στέλεχος, Απόφαση, Στρατηγική σκέψη, Διαδικασία στρατηγικής λήψης αποφάσεων, συναισθηματική νοημοσύνη

ABSTRACT

The purpose of this graduate thesis is to study the intellectual differentiation shown by management executives during the strategic decision making process and its consequences both for decision-making and for the efficiency of the company. The subject of this paper is extremely timely and guidance not only for new incoming executives but also for active CEOs. At the end of this thesis, the reader will be able to perceive the important role played by the personality of each executive throughout the range of business operations.

More analytically, in the first part of this thesis a theoretical approach of the subject will be developed based on the existing bibliography. Initially, the decision-making process will be studied at both individual and operational levels, and the concept of information and the role it plays in making a decision will be defined. Next, it will focus on the individual himself by presenting the foundations that make up the individual behavior and on the basis of which the individual's is differentiated from the rest. In the second part of the thesis, research will focus on business. For this reason, the mental behavior of the executives as well as their personality dimensions will be presented and their cognitive biases will be analyzed in order to clarify the strategic thinking and the steps of the decision-making strategy for the achievement of the company's goals.

The graduate thesis concludes with the challenges of the 21st century and presents the position and importance of the strategic thinking of executives in the modern globalized world, giving emphasis on the human factor and whether or not the proper decision-making can become a staggering factor in the proper operation, growth and business efficiency.

WORDS – KEYS

Manager, Decision, Strategic Thinking, Strategic Decision Process, Emotional Intelligence

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΔΗΛΩΣΗ ΜΗ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗΣ	iv
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	v
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	vi
ABSTRACT	vii
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ	viii
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	xi
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	1
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	1
ΓΕΝΙΚΑ	1
1.1. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ	2
1.2. ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	4
1.2.1. Η ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΚΑΙ Η ΕΠΙΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ	5
1.3. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ	7
1.3.1. ΤΥΠΟΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	7
1.3.2. ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	8
1.4. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	10
1.4.1. ΜΟΝΤΕΛΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	13
1.4.2. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	14
1.5. ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΝΑΝΤΙ ΑΤΟΜΙΚΗΣ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	16
ΘΕΜΕΛΙΑ ΑΤΟΜΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ	16
ΓΕΝΙΚΑ	16
2.1. ΑΤΟΜΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	17
2.1.1. ΑΞΙΕΣ	18
2.1.2. ΑΝΤΙΑΛΗΨΕΙΣ	18
2.1.2.1 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΝΤΙΑΛΗΨΗΣ ΠΟΥ ΕΠΙΔΡΟΥΝ ΣΤΗΝ ΑΤΟΜΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ	19

2.1.3.	ΣΤΑΣΕΙΣ	21
2.1.3.1.	ΣΧΕΣΗ ΣΤΑΣΗΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ	21
2.1.4.	ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ.....	22
2.1.5.	ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ.....	22
2.2.	ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ	23
2.2.1.	ΜΟΝΤΕΛΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ.....	23
2.3.	ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ.....	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....		26
Η ΔΙΑΝΟΗΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΚΑΙ ΟΙ		
ΓΝΩΣΤΙΚΕΣ ΤΟΥΣ ΜΕΡΟΛΗΨΙΕΣ		26
ΓΕΝΙΚΑ		26
3.1.	ΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΩΣ ΑΤΟΜΑ ΠΟΥ ΛΑΜΒΑΝΟΥΝ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ	28
3.1.1.	ΤΡΟΠΟΙ ΛΗΨΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	30
3.1.2.	ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΚΕΨΗΣ	33
3.2.	ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ	34
3.3.	ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ	37
3.4.	ΓΝΩΣΤΙΚΕΣ ΜΕΡΟΛΗΨΙΕΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ.....	40
3.5.	ΠΡΟΚΑΤΑΛΗΨΕΙΣ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	44
3.6.	ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	45
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....		47
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ		47
ΓΕΝΙΚΑ		47
4.1.	Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	48
4.1.1.	ΓΙΑΤΙ ΕΙΝΑΙ ΑΝΑΓΚΑΙΑ Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	48
4.2.	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΚΕΨΗ.....	51
4.2.1.	ΚΑΝΟΝΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΚΕΨΗΣ	52
4.3.	ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ.....	53
4.3.1.	ΕΠΠΕΔΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	57
4.3.2.	ΤΙ ΚΑΘΙΣΤΑ ΜΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΤΥΧΗ	59
4.4.	ΠΑΓΙΔΕΣ ΣΤΗ ΛΗΨΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	60
4.4.1.	ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΦΥΓΗ ΠΑΓΙΔΩΝ ΣΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΚΕΨΗ	
	60	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.....		63

ΟΙ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΤΟΥ 21ΟΥ ΑΙΩΝΑ ΣΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

.....	63
ΓΕΝΙΚΑ	63
5.1. ΣΥΓΧΡΟΝΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΟΥΝ ΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ	65
5.2. Η ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΚΕΨΗΣ ΣΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	69
5.3. ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΗΜΕΡΑ	70
5.4. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	73
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	75
ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ	77

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1. ΑΝΑΓΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ	3
ΠΙΝΑΚΑΣ 1.2. ΣΧΕΣΗ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ & ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ	6
ΠΙΝΑΚΑΣ 1.3. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	10
ΠΙΝΑΚΑΣ 1.4. ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΜΟΝΤΕΛΩΝ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	13
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΑΤΟΜΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ	17
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1. ΛΗΨΗ ΔΙΑΙΣΘΗΤΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	30
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.2. ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΙ ΟΔΗΓΟΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ	38
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.3. ΟΔΗΓΟΙ ΠΕΡΙΠΤΩΣΙΑΚΗΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ	39
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.4. ΣΦΑΛΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΡΟΛΗΪΕΣ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	40
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	54
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.2. ΕΠΙΠΕΔΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	57

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

ΓΕΝΙΚΑ

Ο άνθρωπος στην καθημερινή του ζωή παίρνει ένα σύνολο σημαντικών αποφάσεων. Οι περισσότερες από αυτές λαμβάνονται μετά από ώριμη σκέψη, άλλες αυθόρμητα, άλλες πάλι με βάση την λογική ή το συναίσθημα και υπάρχουν και αυτές οι λίγες που αναβάλλονται. Επομένως, στο μυαλό του ανθρώπου εκτελούνται καθημερινά μία σειρά από διαδικασίες επεξεργασίας πληροφοριών με σκοπό να ληφθούν οι αντίστοιχες αποφάσεις. Η διαδικασία αυτή είναι γνωστή ως *λήψη απόφασης* (decision-making process). Το πρόβλημα της λήψης αποφάσεων είναι από τα πιο συνηθισμένα που απασχολούσε ανέκαθεν τον ανθρώπινο νου. Η σπουδαιότητα της λήψης αποφάσεων εκτός από την καθημερινή ζωή του ανθρώπου επεκτείνεται και στις επιχειρήσεις ή τους οργανισμούς με σκοπό να εξασφαλίζεται η αποτελεσματική λειτουργία και εξέλιξη τους.

Σύμφωνα με τον νομπελίστα και βασικό εκπρόσωπο της Νεοκλασικής Οργανωτικής Θεωρίας Herbert Simon¹ (1960), ο οποίος είχε ως αντικείμενο έργου τις νοητικές διαδικασίες βάση των οποίων πραγματοποιούνται οι ορθολογικές ανθρώπινες αποφάσεις-επιλογές, η διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι μείζονος σημασίας ώστε να την καθιστά συνώνυμη με την διαδικασία του Management. *Ο Simon υποστηρίζει ότι τα κύρια στάδια της λήψης αποφάσεων είναι τα ακόλουθα: η αναζήτηση περιστάσεων και ευκαιριών, η ανεύρεση πιθανών εναλλακτικών τρόπων δράσης και η επιλογή μίας εξ αυτών (απόφαση).*

Επομένως, η διαδικασία λήψης αποφάσεων δεν αποτελεί μια απλή και εύκολη διανοητική λειτουργία, καθώς απαιτείται συνδυασμός πληροφοριών, γνώσεων, ικανοτήτων, χαρακτηριστικών προσωπικότητας, κάτι που την αποκαθιστά πολύπλοκη. Η ανάλυση των αποφάσεων, της λήψης αυτών καθώς και της διαφοράς ανάμεσα στις ατομικές και τις ομαδικές θα βοηθήσει στην καλύτερη κατανόηση της παραπάνω διαδικασίας και θα φανερωθεί ο ουσιαστικός ρόλος της λήψης αποφάσεων στη διοίκηση των επιχειρήσεων και των οργανισμών.

¹https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A7%CE%AD%CF%81%CE%BC%CF%80%CE%B5%CF%81%CF%84_%CE%A3%CE%AC%CE%B9%CE%BC%CE%BF%CE%BD

1.1. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ

Η κοινωνία μας κατευθύνεται καθημερινά από την πληροφορία, η οποία διακρίνεται στην ψηφιακή, δικτυωμένη και στην δια εξελισσόμενη. Η αποτελεσματική χρήση των πληροφοριών απαιτεί δύο βασικές ικανότητες: την ικανότητα χρήσης υπολογιστών και την ικανότητα χρήσης πληροφοριών.

Η πληροφορία λοιπόν αποτελεί ένα σύνολο δεδομένων τα οποία βοηθούν στην διαδικασία λήψης αποφάσεων τόσο σε ατομικό επίπεδο όσο και στο πλαίσιο των επιχειρήσεων². Πιο συγκεκριμένα, παρατηρείται στο σημείο αυτό ότι οι διοικητικές λειτουργίες των επιχειρήσεων, των οργανισμών ή άλλων φορέων κατευθύνονται από την πληροφορία. Τα διοικητικά στελέχη επομένως θα πρέπει να λαμβάνουν σωστή και διαρκή πληροφόρηση.

Μια πληροφορία για να είναι χρήσιμη στην διοικητική λειτουργία χρειάζεται να πληροί τις εξής προϋποθέσεις³:

- ✓ *Έγκαιρη*, να είναι διαθέσιμη όταν είναι απαραίτητο.
- ✓ *Υψηλής ποιότητας*, να είναι ακριβής και αξιόπιστη.
- ✓ *Πλήρης*, να είναι επίκαιρη και ενημερωμένη.
- ✓ *Σχετική*, να μην εμπεριέχει άσχετο υλικό.
- ✓ *Κατανοητή*, να είναι σαφής και χωρίς περιττές λεπτομέρειες.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1. ΑΝΑΓΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ⁴



²<https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A0%CE%BB%CE%B7%CF%81%CE%BF%CF%86%CE%BF%CF%81%CE%AF%CE%B1>

³Schermerhorn R. John, Ιούνιος 2012, Εισαγωγή στο management, 10^η Έκδοση, Ιατρικές Εκδόσεις Π. Χ. Πασχαλίδη

Με βάση των παραπάνω πίνακα παρατηρείται πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος της ανάγκης πληροφορικής στους οργανισμούς. Με την βοήθεια της πληροφορικής, η ανταλλαγή πληροφοριών με το εξωτερικό περιβάλλον βοηθά στην καλύτερη διαχείριση του πελατολογίου τους, των προμηθευτών και ανταγωνιστών καθώς και στην παρακολούθηση άλλων επιχειρησιακών συμβάσεων τους.

Κατ' αυτό τον τρόπο συλλέγονται εξωτερικές πληροφορίες και παρέχονται δημόσιες πληροφορίες. Εντός των οργανισμών οι εργαζόμενοι διευκολύνονται ώστε να μοιράζονται γρήγορα ένα τεράστιο όγκο πληροφοριών και να δρουν ατομικά ή σε ομάδες με σκοπό την λήψη αποφάσεων και την επίλυση προβλημάτων στα πλαίσια του εκάστοτε οργανισμού. Επομένως, η πληροφορία αποτελεί τον κεντρικό άξονα πριν οι ηγέτες λάβουν μία απόφαση, κατά την διάρκεια της λήψης της και αφού την εφαρμόσουν.

⁴Schermerhorn R. John, Ιούνιος 2012, Εισαγωγή στο management, 10^η Έκδοση, Ιατρικές Εκδόσεις Π. Χ. Πασχαλίδη

1.2. ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Η λήψη αποφάσεων (decision making) είναι η διαδικασία επιλογής μεταξύ δύο ή και περισσότερων εναλλακτικών λύσεων.⁵ Αναφερόμαστε λοιπόν σε μία σύνθετη διαδικασία που έχει ως στόχο, αρχικά την έρευνα και την ανάλυση των επιπτώσεων όλων των εναλλακτικών λύσεων, εν συνεχεία την σύνθεση και συγκρότηση των απαιτήσεων όλων των εμπλεκομένων ώστε να επιτευχθεί η εύρεση μιας κοινής αποδεκτής λύσης. Η απόφαση, λοιπόν, είναι μια διαδικασία που οδηγεί σε κάποιο αποτέλεσμα και δεν αποτελεί απλώς τη στιγμή της επιλογής.

Άρα, η λήψη αποφάσεων ερμηνεύεται ως μια διαδικασία εξεύρεσης και επίλυσης του προβλήματος και διακρίνεται σε δύο κύρια στάδια⁶:

- ✓ *Αναγνώριση του προβλήματος* (συγκέντρωση πληροφοριών και αιτιών που οδήγησαν στο πρόβλημα)
- ✓ *Επίλυση του προβλήματος* (εκτίμηση και αξιολόγηση εναλλακτικών μεθόδων και ανεύρεση μίας εξ αυτών)

Στις μέρες μας η διαδικασία λήψης αποφάσεων διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς. Στον επιχειρηματικό τομέα η λήψη αποφάσεων έχει να κάνει με την επιλογή στρατηγικών αποφάσεων όπου η εκάστοτε επιλογή εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό και από τις επιλογές των ανταγωνιστών. Με μία πιο σφαιρική ματιά η ουσία του μάνατζμεντ κρύβεται στην λήψη αποφάσεων.

⁵Stephen P. Robbins, David A. Decenzo, Mary Coulter, 2012, Διοίκηση Επιχειρήσεων – Αρχές και Εφαρμογές, Εκδόσεις Κριτική

⁶Schermerhorn R. John, Ιούνιος 2012, Εισαγωγή στο management, 10^η Έκδοση, Ιατρικές Εκδόσεις Π. Χ. Πασχαλίδη

1.2.1. Η ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΚΑΙ Η ΕΠΙΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ

Η έννοια της λήψης αποφάσεων (decision making) και της επίλυσης προβλημάτων (problem solving) παρουσιάζουν ένα είδος ταύτισης. Ωστόσο, δεν αποτελούν ταυτόσημες έννοιες καθώς η λήψη αποφάσεων σ' έναν οργανισμό μπορεί να επιτευχθεί χωρίς την προϋπόθεση κάποιου προβλήματος, εξίσου και για την επίλυση ενός προβλήματος δεν ακολουθείται απαραίτητα η διαδικασία λήψης αποφάσεων.

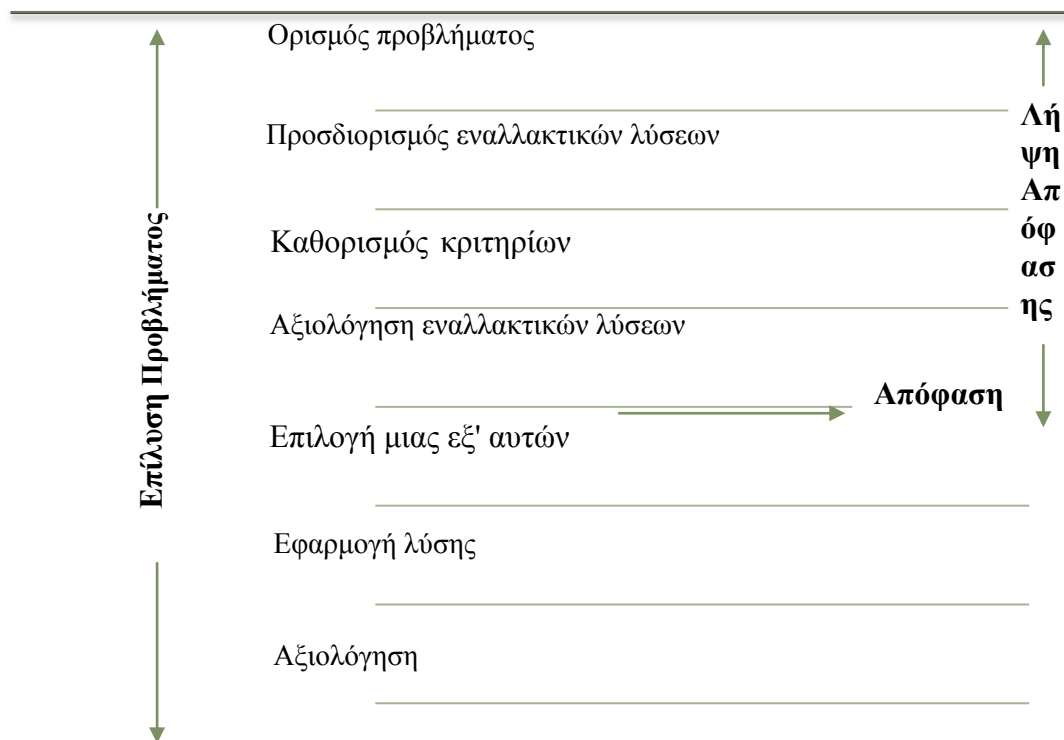
Πιο αναλυτικά, η επίλυση προβλημάτων ορίζεται ως η διαδικασία εύρεσης διαφορών μεταξύ πραγματικής και επιθυμητής κατάστασης και έπειτα η κατάλληλη χρήση μέτρων με σκοπό την απαλοιφή των διαφορών αυτών⁷. Η αποτελεσματικότητά της εξαρτάται από την ορθή χρήση πληροφοριών για την λήψη κατάλληλων αποφάσεων. *Η επίλυση προβλημάτων είναι τμήμα της διαδικασίας της σκέψης. Θεωρείται η πλέον περίπλοκη διανοητική λειτουργία και έχει οριστεί ως υψηλού επιπέδου γνωστική διεργασία, η οποία απαιτεί τον χειρισμό και έλεγχο περισσότερο θεμελιωδών και συνηθισμένων ικανοτήτων (Goldstein & Levin, 1987). Λαμβάνει χώρα όταν ένας βιολογικός οργανισμός ή σύστημα τεχνητής νοημοσύνης δεν γνωρίζει πώς να μεταβεί από μία δεδομένη κατάσταση σε μία επιθυμητή κατάσταση στόχο⁸.* Καθημερινά τα διοικητικά στελέχη λαμβάνουν ένα σημαντικό σύνολο αποφάσεων για να ανταπεξέλθουν στην συνεχή ροή των προβλημάτων ενός οργανισμού.

Για σπουδαία προβλήματα που απαιτούν ανάλυση, η μέθοδος επίλυσης προβλημάτων περιλαμβάνει τα ακόλουθα βήματα του παρακάτω πίνακα. Ο πίνακας 1.2. συνοψίζει την σχέση των δυο αυτών εννοιών. Με βάσει αυτόν παρατηρείται με μια πρώτη ματιά ότι η λήψη αποφάσεων έχει πιο περιορισμένο φάσμα από ότι η επίλυση προβλημάτων.

⁷Schermerhorn R. John, Ιούνιος 2012, Εισαγωγή στο management, 10^η Έκδοση, Ιατρικές Εκδόσεις Π. Χ. Πασχαλίδη

⁸https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%95%CF%80%CE%AF%CE%BB%CF%85%CF%83%CE%B7_%CF%80%CF%81%CE%BF%CE%B2%CE%BB%CE%B7%CE%BC%CE%AC%CF%84%CF%89%CE%BD

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.2. ΣΧΕΣΗ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ & ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ⁹



Δεν είναι λίγες οι φορές όπου τα διοικητικά στελέχη παρουσιάζουν διαφορές ως προς την στάση τους απέναντι στην επίλυση προβλημάτων. Η αποτελεσματικότητά τους στην επίλυση προβλημάτων διακρίνει τους εξαιρετικούς από τους απλά καλούς.

Πιο συγκεκριμένα, πολλές φορές τα στελέχη διαφοροποιούνται ως προς την διάθεση τους να αναλάβουν τις ευθύνες όπου αυτή εμπεριέχει. Έτσι διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες¹⁰:

- ✓ Άτομα που αποφεύγουν τα προβλήματα (*problem avoiders*), δεν λαμβάνουν υπόψη τους τις πληροφορίες είναι παθητικοί προκειμένου να μην λάβουν αποφάσεις και αντιμετωπίσουν προβλήματα.
- ✓ Άτομα που επιλύουν προβλήματα (*problem solvers*), είναι πρόθυμοι να λάβουν αποφάσεις και να λύσουν προβλήματα μόνο όταν χρειαστεί. Λαμβάνουν υπόψη τους τις πληροφορίες, ανταπεξέρχονται ικανοποιητικά αλλά μπορεί να χάσουν και ευκαιρίες απόδοσης.

⁹Σημειώσεις Προγράμματος Human Resources, ΕΚΠΑ, Κεφάλαιο « Λήψη Αποφάσεων »

¹⁰Schermerhorn R. John, Ιούνιος 2012, Εισαγωγή στο management, 10^η Έκδοση, Ιατρικές Εκδόσεις Π. Χ. Πασχαλίδη

- ✓ Άτομα που αναζητούν προβλήματα (*problem seekers*), επεξεργάζονται τις πληροφορίες αναζητώντας προβλήματα προς επίλυση σκεπτόμενοι το μέλλον.

1.3. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ

Βάσει του λεξικού, απόφαση (*decision*) είναι η κατόπιν συλλογισμών και εκτιμήσεων ρητή βούληση του αποφασίζοντος να τελεσθούν συγκεκριμένες πράξεις ή ενέργειες¹¹.

Η έννοια της απόφασης λοιπόν εμπεριέχει ένα λήπτη, ο οποίος αποκαλείται «αποφασίζων». Ο αποφασίζων μπορεί να είναι ένα άτομο, ένα συλλογικό όργανο ή ακόμη και ένας φορέας. Κατ' επέκταση απόφαση έχουμε όταν ο αποφασίζων έχει την δυνατότητα επιλογής μεταξύ τουλάχιστον δυο διαφορετικών εναλλακτικών ενεργειών. Στην περίπτωση μιας μεμονωμένης ενέργειας δεν μπορούμε να αναφερόμαστε στον παραπάνω όρο.

1.3.1. ΤΥΠΟΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Τα διοικητικά στελέχη λαμβάνουν καθημερινά πολλούς τύπους αποφάσεων, κάποιες από αυτές είναι δομημένες και συνηθισμένες ενώ υπάρχουν και αυτές που είναι λιγότερο δομημένες και σπάνιες. Έτσι διακρίνονται στις εξής κατηγορίες¹²:

- ✓ Προγραμματισμένες αποφάσεις

Τα στελέχη συχνά έρχονται αντιμέτωπα με δομημένα προβλήματα (*structure problems*) -είναι γνώριμα, απλά και ξεκάθαρα σε σχέση με τις ανάγκες πληροφόρησης- αποτελώντας μια μορφή ρουτίνας και για τα οποία λαμβάνονται προγραμματισμένες αποφάσεις (*programmed decisions*) με βάση την εμπειρία του παρελθόντος. Μολονότι, τα προβλήματα ρουτίνας δεν είναι πάντα αναμενόμενα, οι αποφάσεις μπορούν να προγραμματιστούν εκ των προτέρων για να ληφθούν όταν χρειαστεί. Τα στελέχη που κοιτούν το μέλλον ακολουθούν αυτή την κατευθυντήρια γραμμή για να αποφασίσουν από πριν πως θα αντιμετωπίσουν τυχόν συγκρούσεις.

¹¹<https://el.wiktionary.org/wiki/%CE%B1%CF%80%CF%8C%CF%86%CE%B1%CF%83%CE%B7>

¹²Schermerhorn R. John, Ιούνιος 2012, Εισαγωγή στο management, 10^η Έκδοση, Ιατρικές Εκδόσεις Π. Χ. Πασχαλίδη

✓ *Μη προγραμματισμένες αποφάσεις*

Για μη δομημένα προβλήματα (unstructured problems), τα οποία δεν έχουν αντιμετωπιστεί συχνά στο παρελθόν με αποτέλεσμα να υπάρχουν ελλείψεις πληροφόρησης λαμβάνονται μη προγραμματισμένες αποφάσεις (non programmed decisions). Η απόφαση που λαμβάνεται αποτελεί μια λύση που ανταποκρίνεται σε ένα μοναδικό πρόβλημα. Υπεύθυνοι για την λήψη αυτών των αποφάσεων είναι υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη καθώς παρουσιάζουν μεγάλο βαθμό αβεβαιότητας.

Αξίζει να σημειωθεί ότι μία ακραία μορφή μη προγραμματισμένης απόφασης μπορεί να συμβεί σε στιγμή κρίσης. Η κρίση αποτελεί ένα απρόοπτο πρόβλημα το οποίο αν δεν λυθεί γρήγορα μπορεί να οδηγήσει στην καταστροφή.

1.3.2. ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Τα διοικητικά στελέχη καθημερινά λαμβάνουν κάθε μια από τις αποφάσεις τους κάτω από διαφορετικές συνθήκες. Στην ουσία πρόκειται για τρία διαφορετικά περιβάλλοντα αποφάσεων που τους επηρεάζουν¹³:

✓ *Περιβάλλον Βεβαιότητας*

Πρόκειται για ένα περιβάλλον όπου προσφέρεται πλήρης πληροφόρηση στα διοικητικά στελέχη καθώς και εναλλακτικές δράσης και τα αποτελέσματα αυτών. Επομένως, αναφερόμαστε σε μία ιδανική κατάσταση όπου το άτομο που έχει ως αρμοδιότητα να λάβει μία απόφαση αρκείται στο να μελετήσει τις εναλλακτικές του επιλογές και να επιλέξει την βέλτιστη λύση.

Στην συνέχεια, υπεισέρχεται οι παράγοντες της αβεβαιότητας όσο και του κινδύνου όπου είναι περισσότερο συνηθισμένες στα πλαίσια των επιχειρήσεων. Πιο αναλυτικά :

✓ *Περιβάλλον Αβεβαιότητας*

Στο περιβάλλον αυτό τα διευθυντικά στελέχη έχουν ελλιπή πληροφόρηση, παράγοντας που τους δυσκολεύει καθώς υπάρχουν μειωμένες πιθανότητες να προβλέψουν τα

¹³Stephen P. Robbins, David A. Decenzo, Mary Coulter, 2012, Διοίκηση Επιχειρήσεων – Αρχές και Εφαρμογές, Εκδόσεις Κριτική
Schermerhorn R. John, Ιούνιος 2012, Εισαγωγή στο management, 10^η Έκδοση, Ιατρικές Εκδόσεις Π. Χ. Πασχαλίδη

αποτελέσματα των εναλλακτικών επιλογών τους. Η λήψη της απόφασης αυτής είναι η πιο δύσκολη. Λόγω του μεγάλου βαθμού αβεβαιότητας τα διοικητικά στελέχη καλούνται να στηριχθούν στην δημιουργικότητα τους, στην διαίσθηση τους καθώς και στην κρίση τους.

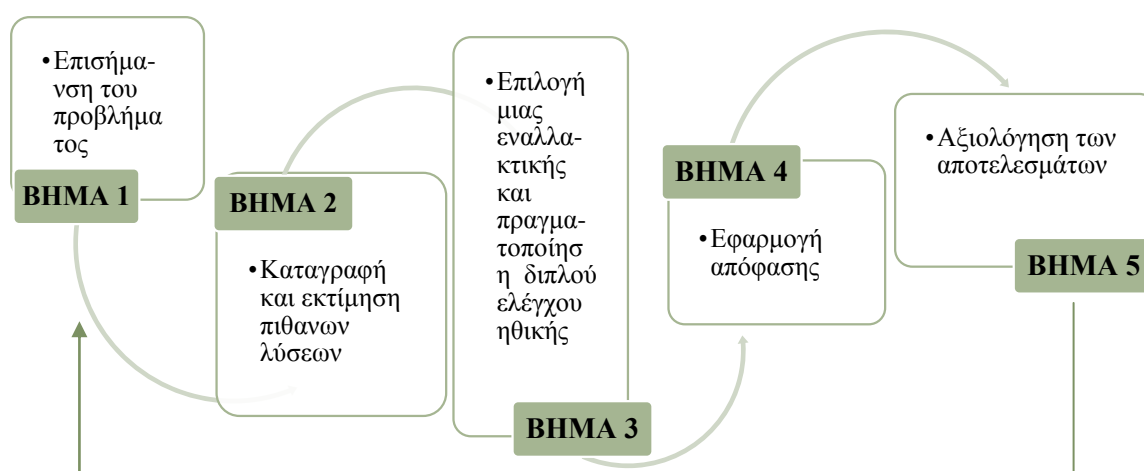
✓ *Περιβάλλον Κινδύνου*

Ένα τέτοιο περιβάλλον παρέχει ατελής πληροφόρηση στα στελέχη, ωστόσο προσφέρει όλες τις πιθανότητες των πιθανών εκβάσεων στις εναλλακτικές επιλογές. Από άνθρωπο σε άνθρωπο διαφέρει η ικανότητα που δρα στον κίνδυνο, δεν είναι λίγες οι φορές όμως όπου στα πλαίσια των επιχειρήσεων τα στελέχη λαμβάνουν πιο σωστές αποφάσεις σε ένα περιβάλλον κινδύνου.

1.4. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Στο διαγραμμα 1.3. που ακολουθεί παρουσιάζονται τα βήματα της διαδικασίας λήψης αποφάσεων (decisionmakingprocess) ως ένα σύνολο πέντε βημάτων. Αξίζει να σημειωθεί στο σημείο αυτό ότι η παρακάτω διαδικασία ανταποκρίνεται τόσο σε ατομικές όσο και σε συλλογικές αποφάσεις.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.3. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ¹⁴



ΒΗΜΑ 1 – ΕΠΙΣΗΜΑΝΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ

Όλα ξεκινούν από την επισήμανση του προβλήματος. Στην ουσία παρουσιάζεται κάποια διαφορά μεταξύ της πραγματικής και της επιθυμητής κατάστασης που πρέπει να επιλυθεί. Η επισήμανση του προβλήματος ίσως τελικά μπορεί να επιτελέσει ευκαιρία προς εκμετάλλευση, πιο συγκεκριμένα στα πλαίσια μίας επιχείρησης ένα κενό αναμέσα σε αυτό που κάνει σήμερα και σε αυτό που μπορεί να κάνει για να δημιουργήσει ένα πιο θετικό μέλλον.

¹⁴ Schermerhorn R. John, Ιούνιος 2012, Εισαγωγή στο management, 10^η Έκδοση, Ιατρικές Εκδόσεις Π. Χ. Πασχαλίδη
Stephen P. Robbins, David A. Decenzo, Mary Coulter, 2012, Διοίκηση Επιχειρήσεων – Αρχές και Εφαρμογές, Εκδόσεις Κριτική

Στο πρώτο στάδιο αυτής της διαδικασίας πρέπει να επιτευχθεί σε βάθος μελέτη και συλλογή πληροφοριών από τον υπεύθυνο λήψης αποφάσεων ώστε να προσδιοριστεί καλύτερα το πρόβλημα. Η επισήμανση τουδεν αποτελεί μια απλή διαδικασία. Όσο πιο σαφείς είναι οι στόχοι της απόφασης τόσο λιγότερα λάθη θα αποφευχθούν στο στάδιο αυτό.

Τέτοια λάθη θα μπορούσαν να είναι: ο πολύ συγκεκριμένος καθορισμός του προβλήματος, η επικέντρωση στις ενδείξεις και όχι στις αιτίες καθώς και η λανθασμένη προτεραιότητα στην επιλογή επίλυσης προβλημάτων.

ΒΗΜΑ 2 –ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΚΑΙ ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΠΙΘΑΝΩΝ ΛΥΣΕΩΝ

Εφόσον ολοκληρωθεί το πρώτο στάδιο της εξεύρεσης του προβλήματος οδηγούμαστε στην εύρεση εναλλακτικών λύσεων προκειμένου να λυθεί με επιτυχία. Αυτό γίνεται με την σωστή χρήση των πληροφοριών που είναι διαθέσιμες. Για την καλύτερη εκτίμηση των εναλλακτικών λύσεων μπορεί να χρησιμοποιηθεί η ανάλυση κόστους- οφέλους. Πιο συγκεκριμένα, κάθε εναλλακτική λύση περιλαμβάνει διαφορετικό κόστος εφαρμογής, διαφορετικά οφέλη, διαφορετικό χρόνο εφαρμογής και επίτευξης θετικών αποτελεσμάτων, ανομοιότητα ως προς την αποδοχή και υποστήριξη της από τα διοικητικά στελέχη καθώς και απόκλιση ως προς τα αποδεκτά κοινωνικά κριτήρια. Στο στάδιο αυτό μία βιαστική επιλογή λύσης ή επιλογή μιας βολικής λύσης εξ αυτών μπορεί να οδηγήσει σε εσφαλμένη πορεία δράσης.

ΒΗΜΑ 3 -ΕΠΙΛΟΓΗ ΜΙΑΣ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΔΙΠΛΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΗΘΙΚΗΣ

Στο στάδιο αυτό επιτυγχάνεται η λήψη της απόφασης για την επιλογή της κοινά αποδεκτής πορείας δράσης. Η επιλογή αυτή προϋποθέτει αρχικά να έχουν εξεταστεί όλες οι μεταβλητές που επηρεάζουν την απόφαση με την ανάλογη βαρύτητα και να έχουν προσδιοριστεί όλες οι εναλλακτικές επιλογές.

Παράλληλα, στο σημείο αυτό υπεισέρχεται η ηθική στην λήψη των αποφάσεων καθώς σε κάθε απόφαση πρέπει να πραγματοποιείται διπλός έλεγχος ηθικής. Με αυτό τον τρόπο ενδεχομένως οδηγούμαστε σε καλύτερες αποφάσεις και στην πρόληψη δαπανηρών δικαστικών μαχών.

ΒΗΜΑ 4 –ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΑΠΟΦΑΣΗΣ

Η διαδικασία της λήψης αποφάσεων δεν σταματά στην επιλογή μίας εναλλακτικής απόφασης εξ' αυτών. Μόλις ληφθεί η απόφαση χρειάζεται να υλοποιηθεί σωστά. Τα διοικητικά στελέχη δεν αρκεί να διαθέτουν αποτελεσματικότητα και δημιουργικότητα για να οδηγηθούν σε μια απόφαση αλλά χρειάζονται ικανότητα και θέληση να την εκτελέσουν. Στο σημείο αυτό αξίζει να τονιστεί ότι κατά το στάδιο της εφαρμογής δεν είναι λίγες οι φορές που συναντώνται δυσκολίες.

Αιτία αυτών δεν είναι άλλη από το σφάλμα της έλλειψης συμμετοχής που φανερώνει την αποτυχία σε μία απόφαση της εμπλοκής των ατόμων, η υποστήριξη των οποίων είναι απαραίτητη για την υλοποίηση της απόφασης.

ΒΗΜΑ 5 – ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Η διαδικασία ολοκληρώνεται όταν γίνει η εκτίμηση των αποτελεσμάτων από το διοικητικό στέλεχος για να εξακριβωθεί αν το πρόβλημα λύθηκε στην αντίθετη περίπτωση χρειάζεται να ληφθεί διορθωτική δράση και έτσι ο μάνατζερ μπορεί να επιστρέψει σε προηγούμενα βήματα της παραπάνω δοκιμασίας.

Η διαδικασία που μόλις αναπτύχθηκε βοηθά αναμφισβήτητα στην λήψη σωστών αποφάσεων, η χρήση της όμως πρακτικά τόσο από τα διοικητικά στελέχη όσο και από το κάθε μεμονωμένο άτομο καθώς και η σπουδαιότητα που θα της προσδώσουν εξαρτάται από τους εξής παράγοντες:

- ✓ *Σπουδαιότητα απόφασης*, όσο πιο σημαντική εκτιμάται ότι είναι μία απόφαση τόσο πιο σημαντική είναι και η τήρηση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Η σπουδαιότητα της απόφασης εκτιμάται από το σύνολο των απαιτούμενων πόρων, την σημασία της για τους στόχους της επιχείρησης καθώς και τον αριθμό των ατόμων που εμπλέκονται σ' αυτήν.
- ✓ *Επείγοντα χαρακτήρα*, όσο πιο σύντομο είναι το χρονικό διάστημα που απαιτείται για να παρθεί μια απόφαση είναι λογικό να παρακάμπτονται μερικά βήματα της διαδικασίας.
- ✓ *Συνθήκες απόφασης*, όσο πιο αβέβαιο είναι το περιβάλλον κάτω από το οποίο λαμβάνεται μια απόφαση τόσο πιο απαραίτητη είναι η τήρηση της διαδικασίας. Το

γεγονός αυτό δεν αναιρεί παρόλα αυτά την χρησιμότητα της παραπάνω διαδικασίας και σε περιβάλλον βεβαιότητας.

1.4.1. ΜΟΝΤΕΛΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Στα πλαίσια της διαδικασίας λήψης αποφάσεων θα αναπτύξουμε στο σημείο αυτό θεωρίες βάση των οποίων τα διοικητικά στελέχη λαμβάνουν αποφάσεις. Στον πίνακα 1.4. που ακολουθεί παρουσιάζεται ένας πρώτος διαχωρισμός των μοντέλων που θα μελετηθούν στην συνέχεια.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.4. ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΜΟΝΤΕΛΩΝ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ¹⁵



Σύμφωνα με το κλασικό μοντέλο λήψης αποφάσεων (classical decision model) η λήψη αποφάσεων βασίζεται στον ορθολογισμό. Το διοικητικό στέλεχος λειτουργεί ορθολογικά μέσα σε ένα περιβάλλον βεβαιότητας. Στην συγκεκριμένη περίπτωση έρχεται αντιμέτωπος με ένα προσδιορισμένο πρόβλημα διαθέτοντας πλήρης πληροφόρηση με αποτέλεσμα να γνωρίζει όλες τις εναλλακτικές επιλογές και τις συνέπειες τους. Αποτέλεσμα των παραπάνω είναι να λαμβάνεται η καλύτερη δυνατή λύση μεταξύ των εναλλακτικών του. Το προφίλ λοιπόν ενός ορθολογικού λήπτη αποφάσεων παρουσιάζει ένα άτομο απόλυτα λογικό και αντικειμενικό.

Από την άλλη πλευρά βρίσκεται το συμπεριφορικό μοντέλο λήψης αποφάσεων (behavioural decision model). Το μοντέλο αυτό αναπτύχθηκε στα πλαίσια της αμφισβήτησης ενός τέλει περιβάλλοντος πληροφόρησης ενδεχομένως λόγω των

¹⁵Schermerhorn R. John, Ιούνιος 2012, Εισαγωγή στο management, 10^η Έκδοση, Ιατρικές Εκδόσεις Π. Χ. Πασχαλίδη

γνωστικών περιορισμών στις ανθρώπινες δυνατότητες χρήσης και επεξεργασίας πληροφοριών, δρουν κατά συνέπεια σε ένα περιβάλλον οριοθετημένης λογικής.

Οι αποφάσεις τους είναι ορθολογικές μόνο μεταξύ των ορίων της ημιτελούς διαθέσιμης πληροφόρησης και ημιτελών γνωστών εναλλακτικών. Ως εκ τούτου, είναι πιθανόν να αποφασιστεί η πρώτη εναλλακτική που να δίνει μια ικανοποιητική λύση στο πρόβλημα.

1.4.2. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Η απόφαση που λαμβάνεται έχει άμεση σχέση με την φιλοσοφία των ατόμων.

Αν το άτομο ακολουθεί *αισιόδοξη άποψη*, θα οδηγηθεί στην επιλογή που μεγιστοποιεί το αποτέλεσμα. Το κριτήριο του θα είναι η «μέγιστη καλή λύση» επειδή υπολογίζει μόνο τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα κάθε επιλογής και αγνοεί τα χειρότερα.

Αν είναι *απαισιόδοξο*, θα ακολουθήσει το σενάριο της χειρότερης επιλογής. Σύμφωνα με αυτό το σενάριο προσδιορίζονται πρώτα τα χειρότερα αποτελέσματα και επιλέγεται εκείνη η σειρά ενεργειών με το καλύτερο αποτέλεσμα. Το κριτήριο λήψης αποφάσεων σε αυτή την περίπτωση είναι η «ελάχιστη καλή λύση».

Εάν δεν είναι *ούτε αισιόδοξος αλλά ούτε και απαισιόδοξος*, αλλά πιο *ρεαλιστικό* μπορεί να θεωρηθεί *απίθανο* και το καλύτερο και το χειρότερο αποτέλεσμα. Σε αυτή την περίπτωση μπορεί να θεωρήσει πιθανότερο το μέσο αποτέλεσμα όλων των πιθανών αποτελεσμάτων και το κριτήριο του είναι η λύση της «ίσης πιθανότητας».

1.5. ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΝΑΝΤΙ ΑΤΟΜΙΚΗΣ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Η διαδικασία λήψης αποφάσεων μπορεί να διαδραματιστεί τόσο σε ατομικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο ωστόσο η ομαδική λήψη αποφάσεων παρά την πολυπλοκότητα της αποτελεί αναφαίρετο μέρος της κοινωνικής και επιχειρησιακής ζωής.

Με τον όρο ομαδική λήψη αποφάσεων θα μπορούσε να νοηθεί μια διαδικασία βάση της οποίας οι αποφασίζοντες αλληλεπιδρούν μεταξύ τους έως ότου οδηγηθούν στην επιλογή μίας εκ των εναλλακτικών αποφάσεων. Παρατηρείται λοιπόν στο σημείο αυτό ότι η ομαδική λήψη αποφάσεων χαρακτηρίζεται τόσο από την σύνθεση των προτιμήσεων των αποφασιζόντων όσο και από την ανάγκη του συμβιβασμού των προσωπικών τους προτιμήσεων με σκοπό να επιλεγθεί η απόφαση που ωφελεί την ομάδα στο σύνολο της.

Θέλοντας να μελετήσουμε τα πλεονέκτημα της ομαδικής λήψης αποφάσεων παρατηρείται ότι η πολυπλοκότητα της σε σχέση με την ατομική είναι αυτή που της προσδίδει το μέτρο της δυναμικής της.

Πιο αναλυτικά, στα πλαίσια της διαδικασίας ανταλλάσσεται μεγάλο μέγεθος πληροφορήσης και απόψεων με αποτέλεσμα να μεγιστοποιούνται οι πιθανότητες να ληφθεί η βέλτιστη απόφαση και μέσω του διαλόγου να διορθωθούν ενδεχόμενα σφάλματα στις προτιμήσεις των αποφασιζόντων. Στην συνέχεια τα άτομα στην προσπάθεια τους να υποστηρίξουν τις απόψεις τους ενεργούν με περισσότερη παραγωγικότητα. Όλα τα παραπάνω συντελούν στο να προσδίδεται στην απόφαση συγκριτικά μεγαλύτερος βαθμός ορθότητας και αποτελεσματικότητας από ότι στην ατομική ακόμη και στην περίπτωση τέλει πληροφόρησης. Επίσης, λόγω του αυξημένου βαθμού αποδοχής από το σύνολο των μελών υπάρχουν λιγότερες συγκρούσεις σε επιχειρησιακό επίπεδο γεγονός που θα επηρέαζε την λειτουργία της σε αντίθετη περίπτωση. Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι μία ομαδική απόφαση υπερέχει μιας ατομικής τόσο σε ισχύ και σημασία όσο και σε επικινδυνότητα καθώς επωμίζονται όλοι τις ευθύνες και όχι μόνο ένα άτομο. Εν κατακλείδι, οι ομάδες σαν σύνολο έχουν την τάση να περιορίζουν τις νοητικές προκαταλήψεις και να συμβάλλουν στην γένεση ικανοτήτων και δεξιοτήτων που υπερβαίνουν τις δυνατότητες ενός μοναδικού λήπτη ωστόσο παρουσιάζουν και κάποια μειονεκτήματα. Μερικά από τα πιο σπουδαία μειονεκτήματα της ομαδικής λήψης αποφάσεων είναι ο απαιτούμενος χρόνος που χρειάζεται για να παρθεί μια απόφαση καθώς λόγω του αυξημένου αριθμού των μελών η διαδικασία απαιτεί περισσότερο χρόνο σε αντιδιαστολή με την ατομική. Παράλληλα, στην προσπάθεια του συνόλου να ληφθεί η πιο αποτελεσματική απόφαση είναι δυνατόν να οδηγηθούν σε μεροληψία. Αυτό συμβαίνει συχνά διότι τα μέλη επικεντρώνονται γύρω από την ιδέα του ηγέτη και την ενστερνίζονται δίχως να μελετούν τις εναλλακτικές. Επιπλέον κάποια μέλη δέχονται και προσαρμόζουν την γνώμη τους με βάση τις επικρατέστερες απόψεις είτε λόγω ανασφάλειας ή έλλειψης ταυτότητας με αποτέλεσμα την πιθανή λάθος κατεύθυνση της απόφασης.

Στα κεφάλαια που ακολουθούν θα μελετηθούν τόσο τα θεμέλια της ατομικής συμπεριφοράς όσο και η διανοητική συμπεριφορά των διοικητικών στελεχών με σκοπό να εμβαθύνουμε στον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρονται και σκέφτονται τα άτομα που απαρτίζουν τις διοικητικές θέσεις με σκοπό να αποκτήσουμε μια πιο πολυδιάστατη άποψη του τρόπου με τον οποίο λαμβάνουν αποφάσεις στα πλαίσια των επιχειρήσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΘΕΜΕΛΙΑ ΑΤΟΜΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

ΓΕΝΙΚΑ

Στο κεφάλαιο που προηγήθηκε αναπτύχθηκε από θεωρητικής πλευράς η διαδικασία λήψης αποφάσεων τόσο σε ατομικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο. Όπως παρατηρήθηκε καθοριστικό παράγοντα στην επιλογή μιας απόφασης κατέχει το ίδιο το άτομο που την λαμβάνει. Για το λόγο αυτό, είναι χρήσιμο προτού μελετηθεί η διανοητική συμπεριφορά των διοικητικών στελεχών να εξετασθούν τα θεμέλια που απαρτίζουν την ατομική συμπεριφορά.

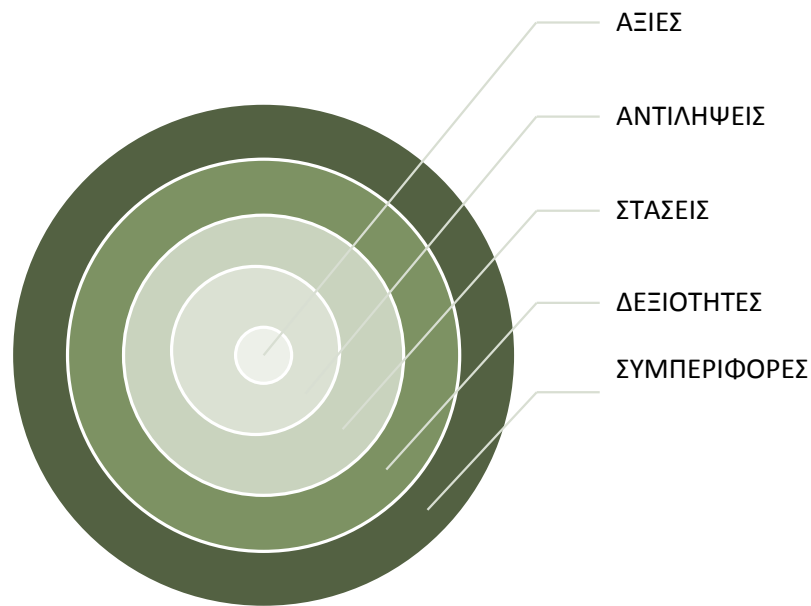
Δια μέσω των ετών έχουν πραγματοποιηθεί πολλές προσπάθειες ώστε να κατανοηθεί η δομή της ανθρώπινης συμπεριφοράς ωστόσο έχει παρατηρηθεί ότι λόγω της πολυπλοκότητας της φύσεως της, οι προβλέψεις αυτές μπορεί να μην αντιστοιχούν στην πραγματικότητα. Για το λόγο αυτό έχουν δημιουργηθεί διάφορες θεωρίες γύρω από αυτήν, με επικρατέστερη λόγω της μοναδικότητας της συνεισφοράς της του Σίγκμουντ Σλόμο Φρόντ (1856-1939)¹⁶. Ο Φρόντ υποστήριξε ότι το ασυνείδητο διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην ανθρώπινη συμπεριφορά. Οι άνθρωποι πολλές φορές δεν ενεργούν βάση των συνειδητών σκέψεων τους καθώς το ασυνείδητο μπορεί να αποτελέσει πηγή ανθρώπινων κινήτρων. Στην προσπάθεια ερμηνείας της λειτουργίας του ασυνείδητου ο Φρόντ το διέκρινε από μια δομή η οποία διαιρείται σε τρία μέρη, το Εκείνο, το Εγώ και το Υπερεγώ. Πιο συγκεκριμένα, το «εκείνο», αποτελείται κυρίως από κίνητρα, ένστικτα και βιολογικές ανάγκες του ατόμου με αποτέλεσμα να θεωρείται έμφυτο κατά την στιγμή της γέννησής του και δεν επηρεάζεται από την εμπειρία. Στην συνέχεια, το «εγώ», αποτελεί το λογικό μέρος που αν και δεν είναι έμφυτο αναπτύσσεται και καλλιεργείται με το πέρασμα των χρόνων. Τέλος, το «υπερεγώ», το οποίο εμπεριέχει όλες τις θετικές ηθικές και κοινωνικές αξίες του ατόμου αποτελώντας κατά κάποιο τρόπο την ηθική συνείδηση. Ο συνδυασμός των τριών αυτών εννοιών και η σύγκρουση τους κατά τον Φρόντ καθορίζει την ψυχική κατάσταση του ατόμου.

¹⁶https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A3%CE%AF%CE%B3%CE%BA%CE%BC%CE%BF%CF%85%CE%BD%CF%84_%CE%A6%CF%81%CF%8C%CF%85%CE%BD%CF%84

2.1. ΑΤΟΜΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Κάθε άνθρωπος διαμορφώνει τη δική του συμπεριφορά, ένα στοιχείο που του προσδίδει μοναδικότητα και διαφορετικότητα έναντι του συνόλου. Τα χαρακτηριστικά που τον διαφοροποιούν μπορούν να χωριστούν σε τρεις επιμέρους κατηγορίες : δημογραφικά χαρακτηριστικά όπως το φύλο, χαρακτηριστικά επάρκειας όπως οι κλίσεις και οι δυνατότητες του και τέλος τα ψυχολογικά χαρακτηριστικά του όπως οι αντιλήψεις, αξίες, στάσεις και η προσωπικότητα του. Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά που επιδρούν στην διαμόρφωση της ατομικής συμπεριφοράς.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1.ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΑΤΟΜΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ



2.1.1. ΑΞΙΕΣ

Οι αξίες όπως απεικονίζεται στον πίνακα 2.1. αποτελούν τον πυρήνα της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Ειδικότερα, οι αξίες ενός ατόμου αποτελούνται από όσα θεωρεί σημαντικά στη ζωή του όπως η γνώση, η ισότητα, η πίστη, η ειλικρίνεια και άλλες συναφή έννοιες. Αποτελούν τους «κανόνες» που διέπουν και επηρεάζουν την συμπεριφορά του ανθρώπου και αποτελούν απαραίτητο εφόδιο γι' αυτόν. Για κάθε άτομο είναι πάρα πολύ προσωπικές και επηρεάζουν το βαθύ υποσυνείδητό του καθώς κάθε απόφαση που λαμβάνει στηρίζεται σε αυτές. Κάθε άνθρωπος συμπεριφέρεται με βάση το προσωπικό σύνολο αξιών του το οποίο αποτελεί το σύστημα αξιών του. Κάθε τέτοιο σύστημα διέπεται από διαφορετική ιεράρχηση αξιών - κάποιες βρίσκονται ψηλότερα στην ιεραρχία έναντι άλλων.

2.1.2. ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ

Στη συνέχεια εφόσον το άτομο έχει ιεραρχήσει τις αξίες που τον διέπουν υπεισέρχεται η έννοια της αντίληψης. Ο όρος της αντίληψης (perception)¹⁷ αναφέρεται σε μια σύνθετη και πολύπλοκη λειτουργία μέσω της οποίας το άτομο μεταφράζει τις εικόνες των αισθήσεων του με σκοπό να δώσει νόημα στο περιβάλλον του και μέσω αυτής να πάρει πληροφορίες για το περιβάλλον του και τι συμβαίνει έξω από αυτό. Κατ' αυτόν τον τρόπο διαμορφώνει εντυπώσεις για τον εαυτό του, τους άλλους ανθρώπους και τις γνώσεις που αποκομίζει κατά την καθημερινότητα της ζωής του.

Αρκετές έρευνες αναφορικά με την αντίληψη έχουν δείξει ότι διαφορετικά άτομα μπορεί να κοιτάζουν το ίδιο πράγμα αλλά να το αντιλαμβάνονται διαφορετικά. Η ουσία βρίσκεται στο γεγονός ότι ο καθένας μας δεν βλέπει την πραγματικότητα αλλά ερμηνεύει αυτό που βλέπει και το αποκαλεί πραγματικότητα.

Οι αντιλήψεις των ανθρώπων επηρεάζονται από συντελεστές όπως οι αξίες, προσωπικές περιστάσεις, πολιτιστικό υπόβαθρο κτλ. με αποτέλεσμα ο κάθε άνθρωπος να αντιλαμβάνεται με διαφορετικό τρόπο κάποια πράγματα ή καταστάσεις.

¹⁷<https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%91%CE%BD%CF%84%CE%AF%CE%BB%CE%B7%CF%88%CE%B7>

2.1.2.1 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΝΤΙΛΗΨΗΣ ΠΟΥ ΕΠΙΔΡΟΥΝ ΣΤΗΝ ΑΤΟΜΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

✓ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΕΣ ΣΥΜΒΑΣΕΙΣ

Με τον όρο ψυχολογική σύμβαση (psychological contract) νοείται το σύνολο των προσδοκιών που έχει το άτομο στα πλαίσια της εργασίας του. Για παράδειγμα, μια υγιής ψυχολογική σύμβαση παρέχει ισορροπία μεταξύ ατομικής συμβολής στην επιχείρηση και κινήτρων που απορρέουν από τον ίδιο.

✓ ΑΠΟΔΟΣΗ

Ένας άλλος παράγοντας με τον οποίο η αντίληψη επηρεάζει την ατομική συμπεριφορά είναι ο παράγοντας της απόδοσης (attribution), νοείται ως η διαδικασία εξήγησης των γεγονότων. Οι άνθρωποι ενώ είναι ικανοί να αντιληφθούν τα ίδια γεγονότα ωστόσο τα εξηγούν με αρκετά διαφορετικό τρόπο και αυτό έχει αντίκτυπο στις αποδόσεις και στην γενική τους συμπεριφορά. Με βάση την κοινωνική ψυχολογία, η θεωρία της απόδοσης περιστρέφεται γύρω από την προσπάθεια του ανθρώπου να κατανοήσει τόσο την δική του όσο και την συμπεριφορά άλλων ανθρώπων.

✓ ΣΤΕΡΕΟΤΥΠΑ

Τα στερεότυπα (stereotype) αποτελούν μια μορφή τάσεων και παραμορφώσεων της αντίληψης. Εξ ορισμού *αποτελούν όλες τις αντιλήψεις που έχουν εμπεδωθεί στην κοινή γνώμη και δεν λαμβάνουν υπόψη τους τα δεδομένα της εμπειρίας, αλλά χρησιμεύουν για να κρίνουν και να αξιολογήσουν τα πράγματα με βάση μια εκ των προτέρων καθορισμένη οπτική γωνία*¹⁸. Όλοι οι άνθρωποι κάνουμε χρήση αυτών ωστόσο δεν έχουν πάντα αρνητική μορφή.

¹⁸ [https://el.wiktionary.org/wiki/%CF%83%CF%84%CE%B5%CF%81%CE%B5%CF%8C%CF%84%CF%85%CF%80%CE%B1#%CE%95%CE%BB%CE%BB%CE%B7%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AC_\(el\)](https://el.wiktionary.org/wiki/%CF%83%CF%84%CE%B5%CF%81%CE%B5%CF%8C%CF%84%CF%85%CF%80%CE%B1#%CE%95%CE%BB%CE%BB%CE%B7%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AC_(el))

✓ **ΕΠΙΛΕΚΤΙΚΗ ΑΝΤΙΛΗΨΗ**

Επιλεκτική αντίληψη (selective perception), η τάση να προσεγγίζει ένα άτομο κάποιο πρόβλημα μόνο μέσα από την δική του οπτική γωνία. Για παράδειγμα πληροφόρηση η οποία κάνει το άτομο να νοιώθει άβολα απορρίπτεται σε σχέση με αυτή που είναι θετική προς αυτόν.

✓ **ΦΑΙΝΟΜΕΝΟ HALO**

Βάση του φαινομένου halo (Halo effect), ένα άτομο σχηματίζει μια συνολική εικόνα ή εντύπωση βάση μιας μόνο ιδιότητας. Στον εργασιακό χώρο ένα στοιχείο όπως η τυπικότητα ενός εργαζομένου μπορεί να αποτελέσει το «halo» για μια θετική εκτίμηση της απόδοσης τους στον οργανισμό ακόμη και αν αυτό δεν ισχύει.

✓ **ΠΡΟΒΟΛΗ**

Η προβολή (projection) αποτελεί ένα λάθος αντίληψης βάση του οποίου το άτομο αποδίδει προσωπικές ιδιότητες σε άλλα άτομα. Κάτι τέτοιο συμβαίνει όταν το άτομο υποθέτει ότι άλλα άτομα έχουν τις ίδιες ανάγκες, αξίες, επιθυμίες κτλ. με αυτόν. Το σφάλμα της προβολής μπορεί να εντοπισθούν μέσα από την προσπάθεια να δεις τα πράγματα από την οπτική των άλλων.

2.1.3. ΣΤΑΣΕΙΣ

Προχωρώντας στο επόμενο στάδιο το άτομο αναπτύσσει στάσεις. Η μελέτη της στάσης (attitude) αποτέλεσε σημαντικό στοιχείο της προσπάθειας προσέγγισης της ανθρώπινης συμπεριφοράς καθώς έχει χαρακτηριστεί ως μια από τις πιο σημαντικές έννοιες της σύγχρονης ψυχολογίας.

Οι στάσεις αποτελούν ένα συγκεκριμένο τρόπο δράσης απέναντι σε άλλα άτομα και καταστάσεις. Εξ ορισμού η συγκεκριμένη έννοια εμπεριέχει τρία συστατικά στοιχεία που την απαρτίζουν : γνωστική, συναισθηματική και συμπεριφορική διάσταση. Η μελέτη των στάσεων με την χρήση των τριών αυτών διαστάσεων βοηθά στην απεικόνιση της πολυπλοκότητας της.

Πιο αναλυτικά, η γνωστική διάσταση (cognitive component) μιας στάσης αντανακλά τις απόψεις, πεποιθήσεις, γνώσεις και πληροφορίες που διαθέτει το άτομο. Με την σειρά της η συναισθηματική διάσταση (affective component) αντανακλά το μέρος της στάσης που του προσδίδεται το συναίσθημα. Τέλος, η συμπεριφορική διάσταση (behavioural component) αντανακλά την πρόθεση του ατόμου να συμπεριφερθεί με προκαθορισμένο τρόπο απέναντι σε κάποιον.

2.1.3.1. ΣΧΕΣΗ ΣΤΑΣΗΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

Η σχέση στάσης και συμπεριφοράς αποτελεί ένα από τα μακροβιότερα αναπάντητα προβλήματα που έχουν απασχολήσει την κοινωνική ψυχολογία. Βάση των ερευνών έχει αποδειχθεί ότι υπάρχει άμεση σχέση μεταξύ των δύο αυτών εννοιών, καθώς η συμπεριφορά ενός ατόμου αντανακλάται μέσα από τον εσωτερικό του κόσμο, στο βάθος του οποίου βρίσκονται οι στάσεις του ατόμου. Κατά συνέπεια οι στάσεις προηγούνται της συμπεριφοράς χωρίς όμως να μπορούν να την προβλέψουν απόλυτα, κάτι τέτοιο θα συνέβαινε μόνο στην περίπτωση που στάση και συμπεριφορά υπολογιστούν στα ίδια επίπεδα σαφήνειας. Οι στάσεις δεν φανερώνουν πάντα την συμπεριφορά του ατόμου, παρόλα αυτά μία στάση μπορεί να οδηγηθεί σε έκβαση μιας σκόπιμης συμπεριφοράς κάτω από διαφορετικές συνθήκες.

2.1.4. ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ

Όσο πλησιάζει το άτομο προς την ολική διαμόρφωση της συμπεριφοράς του σχηματίζει δεξιότητες. Η δεξιότητα αποτελεί την ικανότητα ενός ατόμου να επιτυγχάνει τους στόχους του καταβάλλοντας την ελάχιστη προσπάθεια και σε σύντομο χρονικό διάστημα. Αυτό υλοποιείται μέσω της αξιοποίησης των γνώσεων που έχει αποκομίσει το άτομο. Άρα δεν πρόκειται για μια έμφυτη ικανότητα του ατόμου αλλά για μία ικανότητα που εξελίσσεται και βελτιώνεται μέσω της δια βίου μάθησης και της πρακτικής εξάσκησης. Ενδεικτικά μία δεξιότητα αρχίζει από το στάδιο της μίμησης για να οδηγηθεί στο στάδιο του συντονισμού μέσω της πρακτικής άσκησης και να ολοκληρωθεί στο στάδιο του αυτοματισμού μέσω της μακροχρόνιας εξάσκησης.

2.1.5. ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ

Όλα τα παραπάνω χαρακτηριστικά που αναπτύχθηκαν επιδρούν και ολοκληρώνουν την συμπεριφορά του ανθρώπου. Κάθε άνθρωπος έχει την δική του συμπεριφορά, ένα στοιχείο που του προσδίδει μοναδικότητα και διαφορετικότητα έναντι του συνόλου.

Η συμπεριφορά είναι ο τρόπος με τον οποίο δρα ένα άτομο μέσω της αλληλεπίδρασης του με άλλα αντικείμενα, οργανισμούς ή πιο σφαιρικά με το ευρύτερο περιβάλλον. Πιο συγκεκριμένα αντικατοπτρίζει την εξωτερική στάση του ατόμου, η οποία στηρίζεται σε μια ιδέα, πεποίθηση ακόμη και σε μια προκατάληψη. Η ανθρώπινη συμπεριφορά επομένως μπορεί να είναι συνειδητή ή μη, εκούσια ή ακούσια και είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την προσωπικότητα του ατόμου.

2.2. ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ

Όλοι οι άνθρωποι έχουν την δική τους προσωπικότητα. Χαρακτηριστικά όπως ήσυχος, φιλόδοξος, κοινωνικός κτλ. υποδηλώνουν προσωπικότητες. Η προσωπικότητα αποτελεί έναν ακόμη παράγοντα που επιδρά στην ατομική συμπεριφορά. Ο όρος προσωπικότητα (personality) αναφέρεται σε έναν μοναδικό σύνολο ατομικών χαρακτηριστικών που είναι συνυφασμένο από συναισθήματα, γνώσεις και μοτίβα συμπεριφορών και τον διακρίνει σε σχέση με άλλα άτομα.

2.2.1. ΜΟΝΤΕΛΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ

Δεν είναι λίγα τα χαρακτηριστικά του ατόμου που αποδίδονται στην συμπεριφορά του, από την άλλη πλευρά δεν είναι λίγες οι συμπεριφορές που αποδίδονται στην προσωπικότητα του ατόμου. Για το λόγο αυτό οι ερευνητές με το πέρασμα των χρόνων προσπάθησαν να αποτυπώσουν τους τύπους και τα γνωρίσματα τις προσωπικότητας που φανερώνουν πληροφορίες για το άτομο. Οι δύο πιο γνωστές προσπάθειες για την αποτίμηση προσωπικότητας είναι αυτή του δείκτη προσωπικότητας Myers – Briggs (MBTI) και του μοντέλου των Μεγάλων Πέντε παραγόντων της προσωπικότητας.

Με βάση το δείκτη προσωπικότητας Myers – Briggs (MBTI), μελετάται ο τρόπος με τον οποίο λειτουργεί ή αισθάνεται ο άνθρωπος στις διάφορες πτυχές της ζωής τους απαντώντας σ' ένα ερωτηματολόγιο. Πιο αναλυτικά, υπάρχουν δεκαέξι τύποι προσωπικότητας που βασίζονται σε τέσσερις διαστάσεις. Αρχικά, η πρώτη διάσταση αφορά την εξωστρέφεια έναντι της εσωστρέφειας (ΕΞ-ΕΣ) – αν το υποκείμενο τείνει να είναι κοινωνικό και εξωστρεφές ως προς το εξωτερικό περιβάλλον ή αν τείνει να είναι ντροπαλό και ήσυχος. Στην συνέχεια, την αίσθηση έναντι της διαίσθησης (Α-Δ) – αν το υποκείμενο τείνει να επικεντρώνεται στις λεπτομέρειες ή στην μεγάλη εικόνα του προβλήματος. Έπειτα, τη σκέψη έναντι του συναισθήματος (ΣΚ-ΣΥΝ) – αν το υποκείμενο κατά την διαδικασία λήψης αποφάσεων τείνει να σκέφτεται με βάση τη λογική ή βασιζόμενος στις προσωπικές του αξίες, αντιλήψεις και πιο συγκεκριμένα βάση του συναισθήματος. Τέλος, την κρίση έναντι της πρόσληψης (Κ-Π) – φανερώνει την στάση του υποκείμενου ως προς τον τρόπο που αντιμετωπίζει τον εξωτερικό κόσμο.

Μία άλλη μέθοδος αποτύπωσης της προσωπικότητας είναι αυτή του Μοντέλου των Μεγάλων Πέντε (Big Five Model) καθώς παρέχει περισσότερα από μια απλή σκιαγράφιση της προσωπικότητας. Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας είναι πολλά ωστόσο πέντε εξ αυτών παρουσιάζουν μεγαλύτερη σπουδαιότητα. Οι μεγάλες πέντε είναι :

1. **Εξωστρέφεια**- περιγράφει την ικανότητα του ατόμου να εξωτερικεύει τις σκέψεις και τα συναισθήματα του.
2. **Συγκαταβατικότητα**- περιγράφει την συμπεριφορά του ατόμου ως προς τον βαθμό της καλοσύνης και της συνεργασίας.
3. **Ευσυνειδησία** – περιγράφει το βαθμό στον οποίο το άτομο είναι υπεύθυνο, συνεπές, αξιόπιστο και προσανατολισμένο στην επίτευξη των στόχων του.
4. **Συναισθηματική σταθερότητα** – περιγράφει τον βαθμό στον οποίο το άτομο είναι ήρεμο και χαλαρό ή νευρικό και αγχωτικό.
5. **Ανοικτό πνεύμα απέναντι στην εμπειρία** – περιγράφει τον βαθμό στον οποίο κάποιος είναι περίεργος και ανοιχτός σε νέες ιδέες.

2.3. ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

Αντικείμενο αρκετών μελετών πάνω στη συναισθηματική νοημοσύνη (emotional intelligence) αποτελεί η ικανότητα των ατόμων να αντιλαμβάνονται τα συναισθήματα τους και να ερμηνεύουν επιτυχημένα τα συναισθήματα των άλλων ώστε να είναι πιο αποτελεσματικοί στην εργασία τους, υποδεικνύοντας με αυτό τον τρόπο πόσο σημαντικό στοιχείο διαδραματίζει στην επαγγελματική απόδοση. Σύμφωνα με τους Snyderman & Rothman (1987), το 96% των ειδικών που έλαβαν μέρος στην έρευνα με βάση την συναισθηματική νοημοσύνη φανέρωσαν ότι η αφηρημένη λογική σκέψη, η δυνατότητα απόκτησης γνώσης καθώς και η ικανότητα επιλογής του προβλήματος αποτελούν βασικά συστατικά στοιχεία της νοημοσύνης. Το 1996 ο Sternberg R. J.¹⁹ υποστήριξε ότι η νοημοσύνη είναι η ικανότητα του ατόμου να μαθαίνει από την εμπειρία και να προσαρμόζεται στο περιβάλλον που κινείται.

Πιο συγκεκριμένα, η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης²⁰ αφορά ένα σύνολο μη γνωστικών δεξιοτήτων, ικανοτήτων και δυνατοτήτων που επηρεάζουν την ικανότητα του ατόμου να αντιμετωπίζει απαιτήσεις και πιέσεις από το εξωτερικό περιβάλλον.

Η έννοια αυτή αποτελείται από πέντε επιμέρους διαστάσεις :

- ✓ **Αυτογνωσία**, κατανόηση των συναισθημάτων που βιώνει το άτομο
- ✓ **Αυτοδιαχείριση**, η ικανότητα του ατόμου να χειρίζεται τα αισθήματα και τις παρορμήσεις του
- ✓ **Αυτοπαρακίνηση**, η ικανότητα του ατόμου να εμμένει σε πείσμα των εμποδίων και των αποτυχιών
- ✓ **Ενσυναίσθηση**, η ικανότητα του ατόμου να διαισθάνεται τα συναισθήματα άλλων ατόμων
- ✓ **Κοινωνικές δεξιότητες**, η ικανότητα του ατόμου να χειρίζεται τα συναισθήματα των άλλων.

¹⁹https://en.wikipedia.org/wiki/Robert_Sternberg

²⁰

https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A3%CF%85%CE%BD%CE%B1%CE%B9%CF%83%CE%B8%CE%B7%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE_%CE%BD%CE%BF%CE%B7%CE%BC%CE%BF%CF%83%CF%8D%CE%BD%CE%B7

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Η ΔΙΑΝΟΗΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΚΑΙ ΟΙ ΓΝΩΣΤΙΚΕΣ ΤΟΥΣ ΜΕΡΟΛΗΪΕΣ

ΓΕΝΙΚΑ

Ένα αδιάσειστο χαρακτηριστικό στη διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι η εν γένει ιδεολογία της επιχείρησης. Οι άνθρωποι και οι ικανότητες τους δηλαδή αυτά που γνωρίζουν, μαθαίνουν και διαπράττουν με τη γνώση που έχουν αποκομίσει- είναι οι βασικοί πυλώνες της απόδοσης ενός οργανισμού. Αποτελούν δηλαδή το λεγόμενο διανοητικό κεφάλαιο²¹ (intellectual capital), τη συλλογική δύναμη του νου ή την κοινή γνώση ενός εργατικού δυναμικού η οποία μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να παράγει αξία.

Στα πλαίσια των επιχειρήσεων λοιπόν η λήψη αποφάσεων αποτελεί την πεμπτουσία του μάνατζμεντ. Εξού, τα διοικητικά στελέχη είναι τα άτομα που έχουν την ευθύνη αλλά και τη δύναμη, να διοικούν, ν' οργανώνουν, ν' αποφασίζουν και ν' ελέγχουν, γι' αυτό αποκαλούνται και λήπτες αποφάσεων. Η ερμηνεία του όρου μάνατζμεντ στην ελληνική γλώσσα έχει πραγματοποιηθεί με αρκετούς τρόπους, κυρίαρχο φαίνεται να είναι οι «οργάνωση και διοίκηση», «διοίκηση» κτλ. . Ουδένας όμως από τους παραπάνω ορισμούς δεν περιγράφει με ακρίβεια την έννοια του όρου και ως εκ τούτου χρησιμοποιείται η αγγλική ορολογία.

Η αποτελεσματική διοίκηση των επιχειρήσεων προϋποθέτει την ύπαρξη άξιων διοικητικών στελεχών. Το έργο τους είναι αυτό που τους διακρίνει έναντι των υπολοίπων εργαζομένων μέσα στα πλαίσια ενός οργανισμού. Σε καθημερινή βάση τα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων λαμβάνουν αποφάσεις οι οποίες επηρεάζουν τόσο την βραχυπρόθεσμη όσο και τη μακροπρόθεσμη στρατηγική της επιχείρησης που εντάσσονται. Καθώς δεν προγραμματίζουν τις μελλοντικές αποφάσεις αλλά προγραμματίζουν τις μελλοντικές συνέπειες που θα προκύψουν από τις αποφάσεις τις οποίες λαμβάνουν. Αποφάσεις που πάρθηκαν σήμερα γίνονται αυτόματα υποχρεώσεις για μελλοντικές ενέργειες. Έτσι τα στελέχη πρέπει να διαθέτουν αρκετή προβλεπτικότητα και να έχουν τέτοια πληροφόρηση,

²¹Schermerhorn R. John, Ιούνιος 2012, Εισαγωγή στο management, 10^η Έκδοση, Ιατρικές Εκδόσεις Π. Χ. Πασχαλίδη

ώστε οι αποφάσεις που παίρνουν σήμερα να είναι ρεαλιστικές και υλοποιήσιμες στο μέλλον. Δύο στοιχεία λοιπόν που τους βοηθούν είναι οι γνώσεις που πρέπει να κατέχουν και η εμπειρία. Η λήψη αποφάσεων λοιπόν είναι η κυριότερη αρμοδιότητα που έχουν τα διοικητικά στελέχη σε μία εταιρία.

Από το είδος των αποφάσεων τους κρίνεται η βιωσιμότητα της επιχείρησης. Τόσο η λογική όσο και η ψυχοσύνθεση του κάθε διοικητικού στελέχους μεμονωμένα όπως θα αναλυθεί στην ενότητα αυτή διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην λήψη αποφάσεων.

Χαρακτηριστικό της εποχής που διανύουμε είναι η παγκόσμια οικονομική ύφεση, το διεθνές οικονομικό περιβάλλον αποδεικνύεται εξαιρετικά ασταθές με συνέπεια ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων να είναι αρκετά σκληρός. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να επικρατεί αρνητικό κλίμα και μια γενικευμένη ανασφάλεια. Οι αλλαγές που επιβάλλεται οι επιχειρήσεις να πραγματοποιήσουν για να μπορέσουν να επιβιώσουν αφορούν όλο το φάσμα των δομών και των δραστηριοτήτων τους. Τα ηγετικά στελέχη των επιχειρήσεων θα πρέπει να εφαρμόσουν καινοτόμες πρακτικές και σχέδια δράσης, ώστε να ελπίζουν στην επιτυχία τους, αξιοποιώντας τους πόρους και τις δυνατότητες της επιχείρησης σε συνάρτηση με τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται από τις ανάγκες της αγοράς.

3.1. ΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΩΣ ΑΤΟΜΑ ΠΟΥ ΛΑΜΒΑΝΟΥΝ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ

Στο πρώτο κεφάλαιο αναπτύχθηκε μια θεωρητική προσέγγιση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων τόσο σε επίπεδο ατομικών όσο και συλλογικών αποφάσεων. Στο σημείο αυτό θα μελετηθεί η διαδικασία λήψης αποφάσεων στα πλαίσια των επιχειρήσεων. Καθημερινά στον επιχειρηματικό κόσμο κάθε οργανισμός μεμονωμένα για να λειτουργήσει αποδοτικά και να ανταπεξέλθει στο συνεχή ανταγωνισμό χρειάζεται ικανά διοικητικά στελέχη έτοιμα να ανταποκριθούν στις ευκαιρίες και τους κινδύνους, αναλύοντας εναλλακτικούς τρόπους δράσης και επιλέγοντας τον καλύτερο για την αποτελεσματική υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης όπου εργάζονται.

Υπεύθυνος για την διαδικασία αυτή είναι ο μάνατζερ, ο οποίος αποτελεί το υποκείμενο του μάνατζμεντ, δηλαδή τον άνθρωπο εκείνον που έχει την ευθύνη και το δικαίωμα της αποτελεσματικής αξιοποίησης των πόρων μιας οργάνωσης ασκώντας τις λειτουργίες του μάνατζμεντ. Στο σύνολο της εργασίας του, λαμβάνει πληθώρα αποφάσεων, άλλες ελάσσονος και άλλες μείζονος σημασίας. Στο σύνολο τους όμως οι αποφάσεις αυτές επηρεάζουν την πορεία της επιχείρησης.

Πιο αναλυτικά, η διαδικασία λήψης αποφάσεων στα πλαίσια των επιχειρήσεων ξεκινά από την επισήμανση του προβλήματος ή από μια διαφοροποίηση μεταξύ υφιστάμενης και επιθυμητής κατάστασης της επιχείρησης. Όπως διαπιστώθηκε στο πρώτο κεφάλαιο η εύρεση του προβλήματος δεν αποτελεί επουσιώδες μέρος της διαδικασίας αυτής καθώς έχει παρατηρηθεί ότι οι μάνατζερ που λανθασμένα επιλύουν σωστά το λάθος προσδιορισμένο πρόβλημα έχουν ακριβώς τις ίδιες πιθανότητες κακής απόδοσης με αυτούς που απλούστατα δεν μπορούν να εντοπίσουν το σωστό πρόβλημα και μένουν άπραγοι. Στον σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον που επικρατεί μεγαλύτερος βαθμός αβεβαιότητας τα περισσότερα προβλήματα είναι δύσκολο να επισημανθούν με σαφήνεια με αποτέλεσμα η παρατήρηση τους να θεωρείται υποκειμενική.

Από την στιγμή που επισημαίνει ο μάνατζερ το πρόβλημα σειρά έχει η επισήμανση των κριτηρίων απόφασης (decision criteria). Ο μάνατζερ στηρίζεται σε κριτήρια σαφώς ή μη διατυπωμένα που τον κατευθύνουν στην λήψη της απόφασης του. Στην περίπτωση που δεν λάβει υπόψη του κάποιο κριτήριο τότε αυτό δεν πρόκειται να επηρεάσει την απόφαση του επομένως αυτός ο παράγοντας θεωρείται μη συναφής.

Παρόλα αυτά τα κριτήρια που δεν επισημαίνονται έχουν την ίδια σπουδαιότητα με αυτά που επισημαίνονται αλλά διαφοροποιούνται ως προς την βαρύτητά τους. Ο μάνατζερ προσδίδει στα αναφερόμενα κριτήριά του, ένα βαθμό βαρύτητας με σκοπό να τους δοθεί η σωστή προτεραιότητα κατά την απόφαση και κατ' επέκταση να οδηγηθεί στην αποτελεσματική λύση του προβλήματος.

Κατόπιν ακολουθεί η απλή καταγραφή των εναλλακτικών επιλογών που ενδεχομένως θα επιλύσουν επιτυχώς το πρόβλημα. Στην συνέχεια ο μάνατζερ πρέπει να αποτιμήσει τις εναλλακτικές του επιλογές με την χρήση πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων. Στο στάδιο αυτό γίνεται αντιληπτό ότι για να παρθεί η απόφαση υπηρεύεται η επιρροή του παράγοντα της κρίσης, και πιο συγκεκριμένα της προσωπικής κρίσης, η οποία αντανακλάται μέσα από τα κριτήρια που επιλέγει ο μάνατζερ.

Ως επακόλουθο είναι η ολοκλήρωση της διαδικασίας με την επιλογή της καλύτερης εναλλακτικής από αυτές που μελετήθηκαν. Μολονότι, η επιλογή έχει πραγματοποιηθεί στο προηγούμενο στάδιο της διαδικασίας η απόφαση ενδέχεται να αποτύχει αν δεν υλοποιηθεί σωστά. Η εκτέλεση της περιλαμβάνει την μετάθεση της σε όσους επηρεάζονται άμεσα από αυτήν και την εξασφάλιση της δέσμευσης, της συμμετοχής και υποστήριξής τους απέναντι σε αυτήν.

Τέλος, η διαδικασία ολοκληρώνεται με την εκτίμηση των αποτελεσμάτων της απόφασης από τον ίδιο τον μάνατζερ για να διαπιστωθεί αν το πρόβλημα λύθηκε επιτυχώς. Στο σημείο αυτό φανερώνεται επίσης αν η επισήμανση του προβλήματος ήταν ορθή από το μάνατζερ με βάση την σύγκριση τρέχουσας και επιθυμητής κατάστασης.

Εν κατακλείδι, η αποτελεσματικότητα των ανθρώπων που ασκούν διοίκηση, είτε είναι προϊστάμενοι είτε μάνατζερ, συνδυάζεται με την επίτευξη των στόχων του οργανισμού και επαληθεύεται με την κερδοφορία και την μεγιστοποίηση της αξίας του. Είναι γνωστό ότι κάθε στέλεχος διοικεί με έναν ξεχωριστό τρόπο που αποτυπώνει τα στοιχεία της προσωπικότητας του.

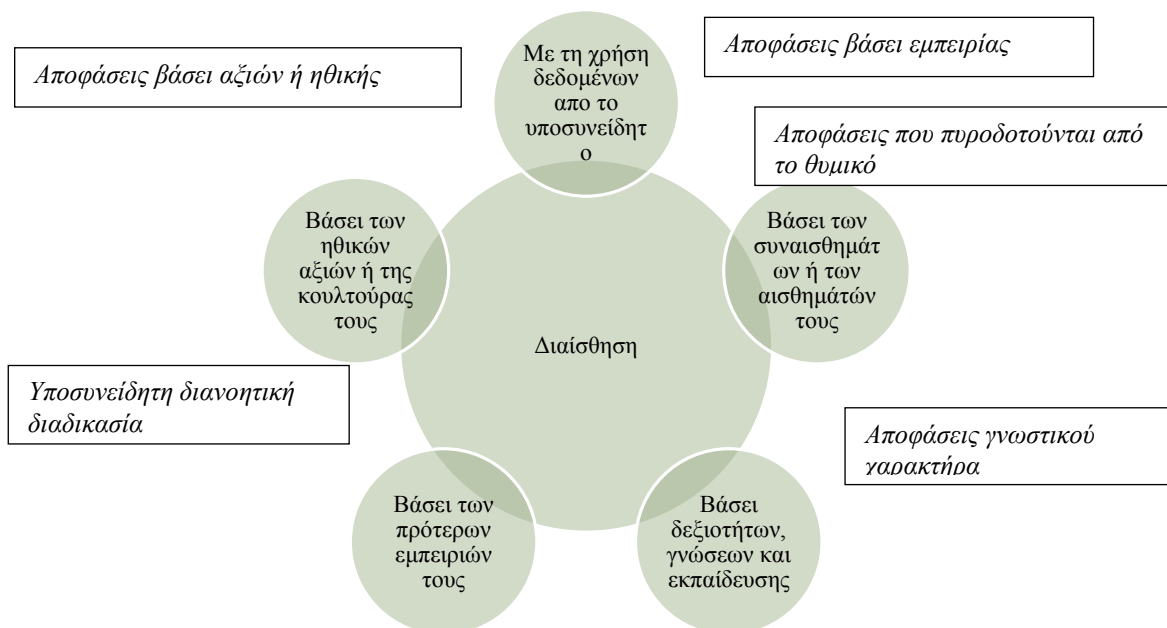
3.1.1. ΤΡΟΠΟΙ ΛΗΨΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Τα διοικητικά στελέχη διαφοροποιούνται επίσης και ως προς τον τρόπο σκέψης τους κατά την διαδικασία αυτή. Πιο αναλυτικά:

ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΙΣΘΗΤΙΚΟΣ ΤΡΟΠΟΣ ΣΚΕΨΗΣ

Στο *συστηματικό τρόπο σκέψης* το στέλεχος άπτεται του προβλήματος βήμα-βήμα. Σύμφωνα με αυτή την λογική ένα πολύπλοκο πρόβλημα διασπάται σε μικρότερα και στην συνέχεια προσεγγίζεται με λογικό και συνολικό τρόπο. Τα διοικητικά στελέχη που κάνουν χρήση αυτής της σκέψης πριν δράσουν, συντάσσουν ένα πλάνο και συλλέγουν πληροφορίες οι οποίες θα τους διευκολύνουν στην σταδιακή επίλυση του προβλήματος. Ο τρόπος αυτός θεωρεί την επίλυση προβλημάτων μια δυναμική διαδικασία, στην οποία οι λύσεις δεν παραμένουν σταθερές. Σε αντιδιαστολή ο *διαισθητικός τρόπος* σκέψης (intuitive thinking), όπου το πρόβλημα προσεγγίζεται με έναν πιο ευέλικτο και αυθόρμητο τρόπο κάνοντας τον πιο δημιουργικό.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1. ΛΗΨΗ ΔΙΑΙΣΘΗΤΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ²²



²²Stephen P. Robbins, David A. Decenzo, Mary Coulter, 2012, Διοίκηση Επιχειρήσεων – Αρχές και Εφαρμογές, Εκδόσεις Κριτική

ΠΟΛΥΔΙΑΣΤΑΤΟΣ ΤΡΟΠΟΣ ΣΚΕΨΗΣ

Τα διοικητικά στελέχη καθημερινά λόγω της φύσης της εργασίας τους έρχονται αντιμέτωπα με πληθώρα προβλημάτων που ενδεχομένως αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους. Αυτό απαιτεί από τους ίδιους να αναπτύσσουν ένα πολυδιάστατο τρόπο σκέψης, ο οποίος να ενέχει τόσο τον συστηματικό όσο και τον διαισθητικό τρόπο σκέψης με σκοπό να αντιμετωπίζονται πολλά προβλήματα ταυτόχρονα. Αυτός ο τρόπος σκέψης απαιτεί ικανότητα και στρατηγική ευκαιρία – την ικανότητα να μένεις προσηλωμένος στους μακροπρόθεσμους στόχους και παράλληλα προσαρμοστικός ώστε να επιλύεις βραχυπρόθεσμα προβλήματα και να εκμεταλλεύεσαι ευκαιρίες έγκαιρα.

ΓΝΩΣΤΙΚΟ ΣΤΥΛ

Αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο το διοικητικό στέλεχος χρησιμοποιεί τις πληροφορίες ενώ λαμβάνει αποφάσεις. Τα γνωστικά στυλ στηρίζονται στην αντίθεση μεταξύ των προσεγγίσεών τους, προς τις πληροφορίες που λαμβάνουν και προς τον τρόπο που τις εκτιμούν.

Με βάση την παραδοχή αυτή γίνεται εμφανές ότι άνθρωποι με διαφορετικά γνωστικά στυλ έχουν διαφορετικό τρόπο προσέγγισης στα εκάστοτε προβλήματα και στις αποφάσεις τους. Στα πλαίσια του εργασιακού χώρου όσο ποικίλουν τα γνωστικά στυλ των διοικητικών στελεχών, τόσο πιο αυξημένη δυσκολία αναμένεται υπάρξει κατά την διάρκεια πιθανής συνεργασίας τους.

Τα γνωστικά στυλ που έχουν παρατηρηθεί είναι τα εξής²³ :

- ✓ Άτομα που σκέφτονται με βάση τις αισθήσεις τους (*sensation thinkers*), δίνουν έμφαση στο απρόσωπο και χρησιμοποιούν μια πιο ρεαλιστική προσέγγιση στην επίλυση προβλημάτων. Τους χαρακτηρίζει αυστηρότητα, σαφήνεια στον καθορισμό στόχων, βεβαιότητα και απόλυτος έλεγχος των καταστάσεων.
- ✓ Άτομα που λειτουργούν με βάση τις αισθήσεις τους (*sensation feelers*), δίνουν έμφαση στην ανάλυση και στις ανθρώπινες σχέσεις. Τους χαρακτηρίζει ο

²³Stephen P. Robbins, David A. Decenzo, Mary Coulter, 2012, Διοίκηση Επιχειρήσεων – Αρχές και Εφαρμογές, Εκδόσεις Κριτική
Schermerhorn R. John, Ιούνιος 2012, Εισαγωγή στο management, 10^η Έκδοση, Ιατρικές Εκδόσεις Π. Χ. Πασχαλίδη

ρεαλισμός και προτιμούν τα στοιχεία, είναι δεκτικοί στην επικοινωνία και ευαίσθητοι στα συναισθήματα και τις αξίες τους.

- ✓ Άτομα που σκέφτονται με βάση τη διαίσθηση τους (*intuitive thinkers*), προσαρμόζονται εύκολα με τις αφηρημένες έννοιες και τις μη δομημένες καταστάσεις. Τους χαρακτηρίζει η απροσωπία, η λογική, ο ιδεαλισμός, αποφεύγουν τις λεπτομέρειες και έχουν την τάση να αναπτύσσουν πιο διανοητικές και θεωρητικές προσεγγίσεις.

3.1.2. ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΚΕΨΗΣ

Κατά την διαδικασία λήψης αποφάσεων τα διοικητικά στελέχη έρχονται συχνά αντιμέτωπα με αρκετά εμπόδια σκέψης που μπορούν ενδεχομένως να εμποδίσουν την επέκταση της αξιοποίησης των δυνατοτήτων τους. Τα πιο σημαντικά εμπόδια εξ αυτών είναι :

- ✓ **Φόβος**, ο προσωπικός φόβος που διακατέχει αρκετά διοικητικά στελέχη κατά τη λήψη αποφάσεων είναι πιθανόν να τους δημιουργήσει άγχος και στρες με συνέπεια να μειώσει την αποτελεσματικότητά τους. Δεν είναι λίγες οι φορές που έχει παρατηρηθεί ότι στελέχη με υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί να μην καταφέρουν να το διαχειριστούν και να τον αξιοποιήσουν προς όφελος τους με επιτυχία.
- ✓ **Μονοδιάστατη σκέψη**, ένα σημαντικό εμπόδιο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων αποτελεί η μονοδιάστατη σκέψη. Τα στελέχη που σκέφτονται κατ' αυτό τον τρόπο αντιλαμβάνονται τα πράγματα πιο συγκεκριμένα με αποτέλεσμα η σκέψη τους να μη συνάδει με την συλλογική και σφαιρική εικόνα των πραγμάτων που απαιτείται στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.
- ✓ **Τεχνητοί αυτοπεριορισμοί**, αναφέρονται σε περιορισμούς που θέτουν ορισμένα διοικητικά στελέχη στις εναλλακτικές λύσεις τους χωρίς όμως αυτοί να ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα.
- ✓ **Στερεότυπα**, αναφέρονται σε πιστεύω, δεδομένες αντιλήψεις, ιδέες και παραδοχές του μυαλού που εμποδίζουν και φυλακίζουν την σκέψη του διοικητικού στελέχους. Κατά την διαδικασία λήψης αποφάσεων μπορεί να αποτελέσουν έτοιμες λύσεις και να διευκολύνουν την ταχύτητα της σκέψης αλλά στην ουσία περιορίζουν τη δημιουργικότητα, τη φαντασία και την πρωτοτυπία της σκέψης του.
- ✓ **Γνώση**, η έλλειψη της κατάλληλης πληροφόρησης και της απαραίτητης γνώσης εμποδίζει την αποτελεσματική διαδικασία λήψης αποφάσεων.
- ✓ **Έλλειψη δημιουργικότητας**, η δημιουργικότητα αφορά την ανάπτυξη πρωτότυπων ιδεών και καινοτομιών στηριζόμενη στη διαφορετική οπτική γωνία με την οποία αντιλαμβάνεται κανείς τα πράγματα. Τα διοικητικά στελέχη δεν είναι

λίγες οι φορές που αποφεύγουν να κάνουν χρήση της σκέψης αυτής για να αντιμετωπίσουν τα εκάστοτε προβλήματα.

Η αντιμετώπιση των παραπάνω εμποδίων μπορεί να επιτευχθεί σε πρώτο στάδιο με την συνειδητοποίηση της ύπαρξής τους και στην συνέχεια με την εξάλειψη τους μέσω κατάλληλης άσκησης, αξιοποίησης μυαλού και με την βοήθεια κανόνων-τεχνικών δημιουργικότητας.

3.2. ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Κατά την διαδικασία λήψης αποφάσεων, η συμπεριφορά που θα επιδείξει το διοικητικό στέλεχος είναι συνάρτηση δύο παραγόντων. Από την μία πλευρά των διαστάσεων της προσωπικότητάς του και από την άλλη του τρόπου που αντιλαμβάνονται το περιβάλλον που κινείται.

Πιο συγκεκριμένα, η ανάλυση των διαστάσεων της προσωπικότητας του στελέχους ξεκινά από τις *αξίες* που τον διέπουν. Οι αξίες του διοικητικού στελέχους αντιπροσωπεύουν τις πεποιθήσεις του και αποτελούν την υποδομή της διαμόρφωσης της προσωπικότητας και συμπεριφοράς του. Με αποτέλεσμα να διεισδύουν σε όλα τα στάδια της διαδικασίας λήψης αποφάσεων και να διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στον τρόπο που αναπτύσσεται, αξιολογείται, λαμβάνεται και υλοποιείται μία απόφαση. Για παράδειγμα, η τελειομανία είναι μια αξία που χαρακτηρίζει αρκετά διοικητικά στελέχη. Το πέρας του χρόνου έχει δείξει ότι τα διοικητικά στελέχη που επιδιώκουν την τελειότητα πολλές φορές χαρακτηρίζονται ως αναποφάσιστα λόγω του ότι έχουν ενδοιασμούς στο να αποδεχτούν ότι μια δεδομένη εναλλακτική απόφαση είναι αρκετά καλή.

Στην συνέχεια, υπεισέρχεται η *αντίληψη* που έχουν σχηματίσει για τα πράγματα, η οποία δεν συνάδει πάντα με την πραγματικότητα καθώς αφορά την υποκειμενική ερμηνεία αυτού που βλέπει το εκάστοτε διοικητικό στέλεχος, με αποτέλεσμα κάποιες φορές να διαφοροποιηθεί επιλεκτικά ή ριζικά η θεώρηση της αντικειμενικής πραγματικότητας. Η διαφοροποίηση της αντίληψης από στέλεχος σε στέλεχος είναι συνάρτηση της εμπειρίας, αφού κάθε άτομο και κάθε οργανισμός έχει διαφορετική εμπειρία και προσλαμβάνουσες παραστάσεις. Από πλευράς ανθρώπου η διαφορετική εμπειρία αφορά ατομικές διαφορές όπως η κουλτούρα, οι πολιτισμικοί παράγοντες, τα ενδιαφέροντα και άλλα. Στην αντίληψη

κάθε διοικητικό στέλεχος εφαρμόζει την «αρχή της εκλεκτικότητας», δηλαδή κάνει επιλογή ερεθισμάτων με βάση αυτό που τον ενδιαφέρει. Με την αρχή αυτή το άτομο προφυλάσσεται από ερεθιστικό φόρτωμα των αισθήσεων που ενδεχομένως μπορεί να του επιφέρει πανικό και σύγχυση.

Όλα αυτά, ενέχουν πως η επίτευξη μίας επιτυχημένης καριέρας είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την γνώση (learning) και την εμπειρία. Αξίζει να τονιστεί στο σημείο αυτό ότι δεν μετράει μόνο η γνώση, αυτό που δημιουργεί την διαφορά με το πέρασμα του χρόνου για μια επιτυχημένη καριέρα είναι η δια βίου μάθηση. Στόχος των διοικητικών στελεχών λοιπόν είναι η ευδοκίμηση *ικανοτήτων* και *δεξιοτήτων* για την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και την επίλυση προβλημάτων μέσα στην επιχείρηση.

Αναμφισβήτητα, δεν είναι λίγοι όσοι υποστηρίζουν ότι τα διοικητικά στελέχη (μάνατζερ) πρέπει να διαθέτουν και να χρησιμοποιούν τις εξής τέσσερις *διοικητικές δεξιότητες* :

✓ *Νοητικές Δεξιότητες (conceptual lskills)*

Οι δεξιότητες που κάνει χρήση το διοικητικό στέλεχος με σκοπό την ανάλυση και εύρεση περίπλοκων καταστάσεων. Βάση αυτών μπορεί να κατανοεί καλύτερα πως συσχετίζονται οι πληροφορίες και κατά συνέπεια να βοηθηθεί στην σωστή λήψη αποφάσεων.

✓ *Κριτικές Δεξιότητες (critical skills)*

Τα στελέχη οφείλουν να αναπτύσσουν κριτικές ικανότητες με σκοπό να αντιλαμβάνονται, να αναλύουν και να επιλύουν τα προβλήματα που προκύπτουν. Τα στελέχη με αναπτυγμένη κριτική ικανότητα είναι σε θέση να διακρίνουν άμεσα τα πραγματικά αίτια του προβλήματος μέσω της σωστής χρήσης πληροφοριών. Η ικανότητα αυτή στηρίζεται στις γνώσεις και στην εμπειρία που έχουν κατακτήσει με το πέρασμα των χρόνων.

✓ *Διαπροσωπικές (interpersonal skills) ή Ανθρώπινες (human skills) Δεξιότητες*

Οι δεξιότητες αυτές που συνδέονται με την ικανότητα του ατόμου να εργάζεται αποτελεσματικά σε συνδυασμό με άλλους ανθρώπους ή ομάδες. Δεδομένης της διαπροσωπικής φύσης της διοικητικής εργασίας καθώς τα διοικητικά στελέχη υλοποιούν εργασίες με και μέσω άλλων προσώπων πρέπει να κατέχουν τις δεξιότητες αυτές ώστε να επικοινωνούν, να συνεργάζονται, να παρακινούν, να συμβουλεύουν και να αναθέτουν εργασίες σε τρίτους. Ένα διοικητικό στέλεχος που διαθέτει την δεξιότητα αυτή

χαρακτηρίζεται σε μεγάλο βαθμό από αυτογνωσία καθώς και ικανότητα να κατανοεί και να αφοουγκράζεται τα συναισθήματα των εργαζομένων. Στο σημείο αυτό υπεισέρχεται η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης (emotional intelligence).

✓ *Τεχνικές Δεξιότητες (technical skills)*

Για τα διοικητικά στελέχη είναι απαραίτητο να διαθέτουν τεχνικές δεξιότητες, δηλαδή την ικανότητα να κάνουν χρήση εξειδικευμένων γνώσεων για την τέλεση συγκεκριμένων εργασιών.

✓ *Πολιτικές Δεξιότητες (political skills)*

Ο επιχειρηματικός κόσμος μπορεί να πάρει και πολιτικές διαστάσεις, όπου τα άτομα έρχονται αντιμέτωπα με σκοπό την εύρεση πόρων. Κατά συνέπεια τα διοικητικά στελέχη είναι απαραίτητο να διαθέτουν πολιτικές δεξιότητες έτσι ώστε μέσω κατάλληλων διασυνδέσεων να ισχυροποιούν την θέση της επιχείρησης και να εξασφαλίζουν αποτελεσματικότερα πόρους για την επιχείρηση που εργάζονται.

Εν συνεχεία των διαστάσεων της προσωπικότητας η διαδικασία λήψης αποφάσεων διαφέρει από στέλεχος σε στέλεχος και ως προς τα *προσωπικά χαρακτηριστικά* που διαθέτει ο καθένας. Τα διοικητικά στελέχη είναι δύσκολο να ανταποκρίνονται πάντα με την ίδια επιτυχία σε όλα τα στάδια της διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Παραδείγματος χάριν, ένα διοικητικό στέλεχος που χαρακτηρίζεται από συντηρητικότητα και επιφυλακτικότητα οδηγείται σε αποφάσεις που ενέχουν μικρότερο κίνδυνο ή από φόβο μπορεί να αποφύγει την λήψη αποφάσεων για να μην οδηγηθεί σε λάθος απόφαση.

Μια άλλη διάσταση της προσωπικότητας των διοικητικών στελεχών συνιστά η *διαίσθηση*. Η διαίσθηση αποτελεί ένα τρόπο σκέψης βασισμένο στην εμπειρία και λειτουργεί πιο ασυνείδητα και αυτόματα. Πολλά στελέχη χρησιμοποιούν πέρα από τις μεθοδικές αναλύσεις τους, τα προαισθήματα και τις διαισθήσεις τους κατά την λήψη αποφάσεων με σκοπό την επίλυση δυσεπίλυτων προβλημάτων.

Έπειτα, οι *αντιδράσεις σε στιγμές κρίσης*, ορισμένα διοικητικά στελέχη σε συνθήκες κρίσης έχουν την τάση να αγνοούν τις διαφορές απόψεων. Αυτό έχει σαν συνέπεια να πανικοβάλλονται, να φέρονται παρορμητικά και να επηρεάζουν αρνητικά την κρίση τους.

Τέλος, οι *προσωπικές τους φιλοδοξίες*, αποτελούν ένα καθαρά υποκειμενικό παράγοντα που μπορεί να επηρεάσει είτε θετικά είτε αρνητικά την απόφαση τους. Δεν είναι λίγες οι φορές που στην προσπάθεια τους να αναδειχθούν αναλαμβάνουν δυσανάλογους προς τις δυνατότητες τους κινδύνους με καταστροφικές πιθανόν συνέπειες για την επιχείρηση.

Όλα τα παραπάνω μπορούν να αποτελέσουν εφαλτήριο τόσο θετικών όσο και αρνητικών συμπεριφορών με τα αντίστοιχα αποτελέσματα όσο αφορά μια απόφαση.

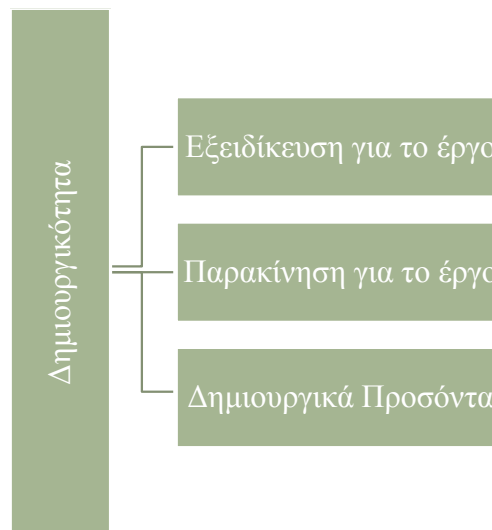
3.3. ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ

Η δημιουργικότητα αφορά ένα από τα πιο σημαντικά στοιχεία που διαθέτουν οι άνθρωποι και αναφέρεται στην ικανότητα του μυαλού να ξεπερνά τα εμπόδια της σκέψης και να δημιουργεί νέες, πρωτότυπες και καινοτόμες ιδέες και λύσεις στην επίλυση προβλημάτων ή στην εκμετάλλευση ευκαιριών. Ουσιαστικά πρόκειται για την ικανότητα του ατόμου να σκέφτεται έξω από συνηθισμένα πλαίσια. Η αξία της είναι μεγάλη καθώς βοηθάει το λήπτη μιας απόφασης να ανιχνεύσει βιώσιμες εναλλακτικές που διαφέρουν από όσα έχουν υλοποιηθεί στο παρελθόν και παράλληλα τον βοηθάει να αντιληφθεί προβλήματα αφανή για τους υπόλοιπους.

Οι περισσότεροι άνθρωποι διαθέτουν την ικανότητα αυτή ωστόσο για να κάνουν αποτελεσματική χρήση αυτής πρέπει να απελευθερωθούν από το ψυχολογικό τέλμα στο οποίο βυθίζονται και να επεξεργάζονται διανοητικά ένα πρόβλημα από διστάμενες πλευρές. Στη δημιουργική σκέψη ενυπάρχουν η συγκλίνουσα (βασίζεται στη κρίση και τη λογική) και η αποκλίνουσα σκέψη (βασίζεται στη φαντασία) οι οποίες είναι απαραίτητες σε όλα τα στάδια της διαδικασίας. Αυτό δεν σημαίνει πως είναι ανταγωνιστικές. Αντιθέτως, τις περισσότερες φορές λειτουργούν συμπληρωματικά η μια της άλλης.

Από την μεριά τους οι επιχειρήσεις πρέπει να ενεργοποιήσουν τη δημιουργικότητα των υπαλλήλων τους με σκοπό την αποτελεσματικότητα και κερδοφορία τους εκμεταλλευόμενοι το διανοητικό τους κεφάλαιο. Με βάση τον πίνακα 3.2. παρουσιάζεται ένα μοντέλο που χρησιμεύει στο να κατευθύνει διοικητικές δράσεις οι οποίες μπορούν να αναληφθούν για να αναπτυχθούν οδηγοί δημιουργικότητας στο εργασιακό περιβάλλον, προωθώντας με τον τρόπο αυτό την δημιουργικότητα στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.2. ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΙ ΟΔΗΓΟΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ²⁴

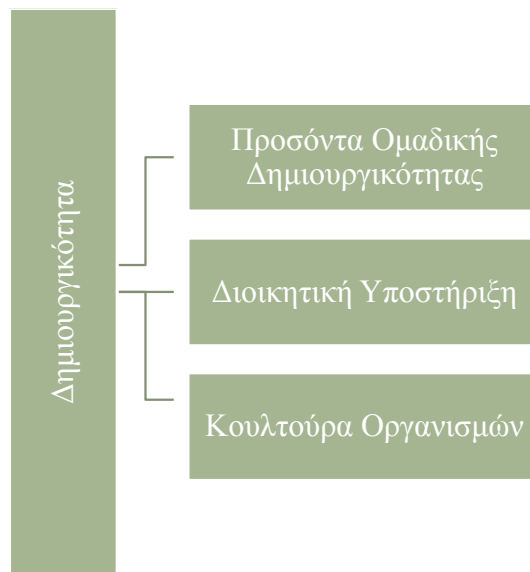


Είναι πιθανό να ληφθούν δημιουργικές αποφάσεις όταν το άτομο ή η ομάδα έχει υψηλή εξειδίκευση για το έργο (task expertise). Η δημιουργικότητα είναι επίσης περισσότερο πιθανή όταν οι άνθρωποι που λαμβάνουν τις αποφάσεις έχουν παρακίνηση για το έργο (task motivation), η δημιουργικότητα αναπτύσσεται ως ένα βαθμό διότι οι άνθρωποι εργάζονται εξαιρετικά σκληρά για να επιλύσουν ένα πρόβλημα ή να εκμεταλλευτούν μια ευκαιρία. Τέλος, όταν οι άνθρωποι έχουν δημιουργικά προσόντα είναι πιθανό να λάβουν πιο δημιουργικές αποφάσεις.

Από την άλλη οπτική γωνία, αν αναμείξεις δημιουργικούς ανθρώπους με καινοτόμους οργανισμούς οι οποίοι λειτουργούν με ισχυρούς οδηγούς περιπτώσιακής δημιουργικότητας (πίνακας 3.3.) αυτό που υπερτερεί είναι η ικανότητα της ομαδικής δημιουργικότητας. Οι ομάδες δραστηριοποιούνται σε όλο το εύρος της επιχείρησης και είναι στελεχωμένες με καινοτόμα μέλη, σε συνδυασμό με τη διοικητική υποστήριξη και την κουλτούρα των οργανισμών, δίνουν την ευκαιρία στις δημιουργικές ικανότητες της ομάδας να αναπτυχθούν.

²⁴Schermerhorn R. John, Ιούνιος 2012, Εισαγωγή στο management, 10^η Έκδοση, Ιατρικές Εκδόσεις Π. Χ. Πασχαλίδη

ΠΙΚΑΚΑΣ 3.3. ΟΔΗΓΟΙ ΠΕΡΙΠΤΩΣΙΑΚΗΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ²⁵



²⁵Schermerhorn R. John, Ιούνιος 2012, Εισαγωγή στο management, 10^η Έκδοση, Ιατρικές Εκδόσεις Π. Χ. Πασχαλίδη

3.4. ΓΝΩΣΤΙΚΕΣ ΜΕΡΟΛΗΪΕΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Τα διοικητικά στελέχη πέρα από το προσωπικό τους στυλ όταν λαμβάνουν αποφάσεις ενδεχομένως να κάνουν και χρήση εμπειρικών μηχανισμών (rules of thumb) με σκοπό την απλοποίηση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Ωστόσο, κάτι τέτοιο δεν σημαίνει ότι οι μηχανισμοί αυτοί είναι και αξιόπιστοι καθώς είναι πιθανών να οδηγήσουν σε σφάλματα και μεροληψίες κατά την επεξεργασία και αξιολόγηση πληροφοριών. Ο πίνακας 3.1. που ακολουθεί παρουσιάζει ενδεικτικά τα πιο συνηθισμένα σφάλματα που υποπίπτουν τα διοικητικά στελέχη κατά την διαδικασία λήψης αποφάσεων.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.4.ΣΦΑΛΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΡΟΛΗΪΕΣ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ²⁶



Πιο αναλυτικά,

²⁶Stephen P. Robbins, David A. Decenzo, Mary Coulter, 2012, Διοίκηση Επιχειρήσεων – Αρχές και Εφαρμογές, Εκδόσεις Κριτική

i. Μεροληψία υπέρμετρης αυτοπεποίθησης

Πραγματοποιείται όταν τα διοικητικά στελέχη κρίνουν ότι γνωρίζουν περισσότερα απ' όσα ξέρουν στην πραγματικότητα ή υιοθετούν μια θετική άποψη για τον εαυτό τους και την αποδοτικότητα τους που δεν συνάδει με την πραγματικότητα. Η εμπιστοσύνη στον εαυτό τους κατά την διάρκεια της διαδικασίας λήψης αποφάσεων συνιστά σημαντικό ψυχολογικό όπλο στο να υπερασπιστούν τις θέσεις τους με πειστικότητα, εντούτοις η υπερβολική αυτοπεποίθηση είναι πιθανόν να δημιουργήσει σημαντικά εμπόδια στην ομαλή εξέλιξη της διαδικασίας. Η υπερβολική εμπιστοσύνη είναι συνήθως το σύμπτωμα μιας βαθύτερης αιτίας καθώς το άτομο έχει την τάση να αποδέχεται τις πληροφορίες που επιβεβαιώνουν παρά αμφισβητούν αυτά που πιστεύει και πράττει. Αντίθετα απορρίπτει και αγνοεί οτιδήποτε αποδεκτό στοιχείο πάει κόντρα στο ρεύμα των πιστεύω του γιατί μπορεί να του δείξει ότι οι αποφάσεις του ίσως δεν είναι ορθές. Πολλές φορές κανείς δεν ξέρει τα πραγματικά όρια των γνώσεων του, δεν ξέρει δηλαδή τι δεν ξέρει.

ii. Μεροληψία άμεσης ικανοποίησης

Η μεροληψία της άμεσης ικανοποίησης υφίσταται όταν τα διοικητικά στελέχη επιθυμούν άμεσα οικονομικά αποτελέσματα και την αποφυγή οποιουδήποτε άμεσου κόστους. Στην ουσία επιλέγουν τις εναλλακτικές αποφάσεις που εμφανίζουν άμεσα κέρδη σε σχέση με αυτές που προσφέρουν μελλοντικά.

iii. Η επίδραση της άγκυρας

Η επίδραση της άγκυρας επέρχεται λόγω της προσήλωσης των διοικητικών στελεχών σε αρχικές πληροφορίες και στην αδυναμία τους να δεχθούν ύστερες πληροφορίες. Αυτό αποτελεί σημείο αναφοράς και διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην διαδικασία προσαρμογής της σκέψης αφού στην εξέλιξη της διαπραγμάτευσης οι τελικές εκτιμήσεις προσαρμόζονται πάνω σε αυτό το αρχικό σημείο.

iv. Μεροληψία επιλεκτικής αντίληψης

Με βάση την επιλεκτική αντίληψη τα διοικητικά στελέχη οργανώνουν και ερμηνεύουν τα γεγονότα επιλεκτικά βάση των μεροληπτικών τους αντιλήψεων. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να ασκείται επίδραση σε σημαντικές για αυτούς πληροφορίες, σε προβλήματα που χρίζουν αντιμετώπισης και στις εναλλακτικές λύσεις που αναπτύσσουν.

v. *Μεροληψία επιβεβαίωσης*

Επιτυγχάνεται όταν τα διοικητικά στελέχη αναζητούν και αποδέχονται τις πληροφορίες εκείνες που επιβεβαιώνουν τις αποφάσεις που έχουν λάβει και αδιαφορούν για τις πληροφορίες εκείνες που έρχονται σε αντιπαράθεση και θα μπορούσαν να υποστηρίξουν μια διαφορετική απόφαση.

vi. *Μεροληψία διατύπωσης και πλαισίωσης της προοπτικής*

Η μεροληψία διατύπωσης και πλαισίωσης της προοπτικής εντάσσεται στις ψυχολογικές μεροληψίες. Προκύπτει όταν τα διοικητικά στελέχη επιλέγουν να δίνουν έμφαση σε ορισμένες πτυχές μίας κατάστασης εξαιρώντας ταυτόχρονα άλλες. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να στρεβλώνεται η οπτική που έχουν και να δημιουργούνται λάθος σημεία αναφοράς.

vii. *Μεροληψία διαθεσιμότητας*

Προκαλείται από τη χρήση των άμεσα διαθέσιμων πληροφοριών για την εκτίμηση ενός τρέχοντος γεγονότος ή μιας κατάστασης. Η πιθανή προκατάληψη είναι ότι οι άμεσα διαθέσιμες πληροφορίες μπορεί να υπόκεινται σε σφάλμα και να είναι μη σχετικές. Το φαινόμενο αυτό παρατηρείται όταν τα διοικητικά στελέχη ανακαλούν τα πιο πρόσφατα γεγονότα και διαμορφώνουν στρεβλές αντιλήψεις και εκτιμήσεις.

viii. *Μεροληψία αντιπροσώπευσης*

Όταν τα διοικητικά στελέχη εκτιμούν την πιθανότητα ενός γεγονότος βάσει της ομοιότητας του με άλλα γεγονότα. Η πιθανή προκατάληψη είναι ότι το αντιπροσωπευτικό στερεότυπο υποκρύπτει παράγοντες οι οποίοι είναι σημαντικοί και σχετικοί με την απόφαση.

ix. *Μεροληψία τυχαιότητας*

Συμβαίνει όταν τα διοικητικά στελέχη προσπαθούν να συμπεράνουν νόημα από τυχαία γεγονότα.

x. Σφάλμα των ιστορικών επενδύσεων / μη ανακτήσιμο κόστος

Το σφάλμα αυτό συντελείται όταν τα διοικητικά στελέχη ξεχνούν ότι οι τρέχουσες αποφάσεις δεν μπορούν να επανορθώσουν το παρελθόν. Με αποτέλεσμα αντί να αγνοούν το μη ανακτήσιμο κόστος να αδυνατούν να το ξεχάσουν. Πιο αναλυτικά, εσφαλμένα εμμένουν σε χρονικές υστερήσεις που αφορούν το παρελθόν ή καταβάλλουν προσπάθεια να αποτιμήσουν τις επιλογές αντί να επικεντρωθούν στις μελλοντικές συνέπειες.

xi. Μεροληψία αυτοεξυπηρέτησης

Τα διοικητικά στελέχη που βιάζονται να λάβουν τα εύσημα για τις επιτυχίες τους και να επιρρίψουν ευθύνες για τυχόν αποτυχία σε εξωγενείς παράγοντες επιδεικνύουν την μεροληψία αυτοεξυπηρέτησης.

xii. Μεροληψία ύστερης γνώσης

Η τάση των διοικητικών στελεχών να πιστεύουν εσφαλμένα ότι θα μπορούσαν να έχουν προβλέψει με ακρίβεια την έκβαση ενός γεγονότος μόλις αυτό γνωστοποιηθεί.

Για να αποφευχθούν οι αρνητικές επιπτώσεις αυτών των σφαλμάτων και μεροληψιών κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, τα διοικητικά στελέχη πρέπει να έχουν διαρκή πληροφόρηση και να μην υποπίπτουν σε αυτά. Επίσης πρέπει να στρέψουν την προσοχή τους στο πως λαμβάνουν αποφάσεις, να προσπαθούν να εντοπίζουν εκείνους τους ευρετικούς μηχανισμούς και να αξιολογούν με κριτική διάθεση την καταλληλότητά τους. Τέλος θα μπορούσαν να ζητήσουν την βοήθεια του περίγυρου τους ώστε να εντοπίσουν τις αδυναμίες του στυλ της λήψης αποφάσεων που υιοθετούν και να προσπαθήσουν να τις αμβλύνουν.

3.5. ΠΡΟΚΑΤΑΛΗΨΕΙΣ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Η διαδικασία λήψης αποφάσεων μπορεί εύκολα να διακοπεί λόγω ενός ευρύτερου φάσματος προκαταλήψεων που εμπλέκονται γύρω από τη διαδικασία αυτή. Από την μία πλευρά βρίσκονται οι συνήθειες – ρουτίνες και από την άλλη οι φραγμοί.

Πιο συγκεκριμένα,

➤ **Συνήθειες ή Ρουτίνες**

Η βασικότερη προκατάληψη στη διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι η αντιμετώπιση ενός προβλήματος με τη χρήση συνηθισμένων πρακτικών και τακτικών οι οποίες όμως είναι ανεπαρκείς για την συγκεκριμένη περίπτωση. Οι συνήθειες ή αλλιώς ρουτίνες έχουν ως στόχο να επιλύουν γρήγορα και εύκολα όμοια προβλήματα καθώς η τυποποίηση αποτελεί τον βασικό παράγοντα διευκόλυνσης.

➤ **Φραγμοί**

Αποτελούν ένα σύνολο περιορισμών οι οποίοι δρουν ανασταλτικά στην εύρεση καινοτομιών και αποτελεσματικών λύσεων. Οι φραγμοί μπορούν να διαχωριστούν ως εξής:

- *Αντιληπτοί φραγμοί* – στερεότυπα, παγιωμένες τακτικές, αδυναμία θέασης του προβλήματος από διαφορετική οπτική γωνία.
- *Συναισθηματικοί και αξιακοί φραγμοί* – ρίσκο, ρεαλισμός, φαντασία, κριτική.
- *Πολιτισμικοί* – ταμπού, παράδοση, έλλειψη χιούμορ, εμμονή στην λογική.
- *Περιβαλλοντικοί* – κατεστημένες αντιλήψεις, δεσποτική ηγεσία, απόσπαση προσοχής, πίεση χρόνου, αδυναμία μετάδοσης - υποστήριξης και προώθησης ιδεών.

3.6. ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η ικανότητα του ατόμου να φέρει εις πέρας το καθήκον του είναι συνάρτηση παραγόντων όπως η αντίληψη, η γνωστική ευφυΐα, οι δεξιότητες και η εμπειρία του. Η ανάδειξη του όμως σε αποτελεσματικό διοικητικό στέλεχος έχοντας την επίγνωση των αναγκών και απαιτήσεων τόσο της εργασίας του όσο και της ομάδας που δουλεύει μαζί είναι παράγοντας συναισθηματικής νοημοσύνης.

Η συναισθηματική ικανότητα του στελέχους αντιπροσωπεύει την ικανότητά του να χειρίζεται καλά τον ίδιο του τον εαυτό. Αυτό μπορεί να γίνει εύκολα αντιληπτό και να διαπιστωθεί από το βαθμό στον οποίο κατέχει και ασκείται κυρίως στις εξής δύο συναισθηματικές δεξιότητες : αυτοεπίγνωση και αυτορρύθμιση.

➤ Αυτοεπίγνωση

Στα πλαίσια της καθημερινής εργασίας λαμβάνονται πληθώρα αποφάσεων σε ένα περιβάλλον αβεβαιότητας όπου η διαισθητική αντίληψη παρέχει σημαντικές πληροφορίες που δεν πρέπει να αγνοήσει το διοικητικό στέλεχος αν δεν επιθυμεί να μετανιώσει για τις επιλογές του σε μελλοντικό χρόνο. Η διαίσθηση και το ενδόμυχο συναίσθημα απαιτούν από αυτόν να μπορέσει να αντιληφθεί τα μηνύματα που πηγάζουν από την συναισθηματική του εμπειρία, η ικανότητα αυτή αποτελεί τον πυρήνα της αυτοεπίγνωσης.

Τα διοικητικά στελέχη που κατέχουν αυτή την ικανότητα - γνωρίζουν τι νοιώθουν και γιατί το νοιώθουν - έχουν συνειδητοποιήσει τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στο συναίσθημα τους και σε αυτό που πιστεύουν, πράττουν και λένε - αναγνωρίζουν με ποιο τρόπο τα συναισθήματα τους επηρεάζουν την απόδοσή τους - έχουν επίγνωση των αξιών και των στόχων τους καθώς και ότι η επίγνωσή τους, τους καθοδηγεί.

Η αξία της συναισθηματικής αυτής ικανότητας φανερώνεται περισσότερο στα πλαίσια εργασιών που απαιτούν συνεχή επαφή με ανθρώπους για τη συζήτηση και ανάλυση ευαίσθητων θεμάτων. Η μακροχρόνια εμπειρία έχει δείξει ότι η ικανότητα αυτή καλλιεργείται αρκεί να βρίσκεται σε συνεχή επαφή με τα συναισθήματά του αφιερώνοντας λίγο χρόνο για να μην κάνει τίποτα.

➤ Αυτορρύθμιση

Ο χειρισμός των παρορμήσεων και των δυσάρεστων συναισθημάτων συνιστά την ικανότητα της αυτορρύθμισης. Έναν συνδυασμό αυτοελέγχου, ευσυνειδησίας, προσαρμοστικότητας και καινοτομίας.

Τα διοικητικά στελέχη με την ικανότητα αυτή - δρουν με ηθικό τρόπο, χωρίς να υπάρχει τίποτα μεμπτό στην συμπεριφορά τους - καλλιεργούν το αίσθημα της εμπιστοσύνης μέσα από την αξιοπιστία και αυθεντικότητά τους - παραδέχονται τα λάθη τους - εκπληρώνουν τις υποσχέσεις τους - αναζητούν νέες ιδέες και δέχονται νέες λύσεις σε προβλήματα συχνά διακινδυνεύοντας - προσαρμόζουν τις αντιδράσεις τους και την τακτική τους ανάλογα με την ρευστότητα των συνθηκών που επικρατούν.

Συνοψίζοντας, τα διοικητικά στελέχη που διαθέτουν την νοημοσύνη της επιτυχίας και όχι απλά την παθητική ακαδημαϊκή νοημοσύνη :

- Γνωρίζουν πως και πότε να χρησιμοποιούν τις αναλυτικές, δημιουργικές και πρακτικές τους ικανότητες
- Ανακαλύπτουν τα δυνατά και αδύνατα σημεία τους και βρίσκουν τρόπους να τα εκμεταλλευτούν, επενδύοντας στα δυνατά τους και διορθώνοντας τα αδύνατα ώστε να βελτιώνονται
- Δείχνουν προσαρμοστικότητα όσον αφορά την εξοικείωσή τους στους ρόλους που πρέπει να εκπληρώνουν στα πλαίσια της εργασίας τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

ΓΕΝΙΚΑ

Ο όρος «στρατηγική» κρατάει τις ρίζες της από την Αρχαία Ελλάδα. Ετυμολογικά προέρχεται από τον συνδυασμό των λέξεων «στρατός» και «άγω» και ως όρος στα αρχαία χρόνια ήταν άρρηκτα συνδεδεμένος με την πολεμική τέχνη και πιο συγκεκριμένα με το σχεδιασμό και τη διενέργεια ενός πολέμου. Με την επιδίωξη άλλοτε της επιβίωσης και άλλοτε της δημιουργίας διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η στρατηγική αποτελεί *τρόπο σκέψης* σε όλες τις πτυχές της ανθρώπινης ύπαρξης.

Στον τομέα των επιχειρήσεων, ο καθηγητής Michael Porter δημιούργησε τα πρώτα βασικά υποδείγματα στρατηγικής με στόχο να μελετήσει τον παράγοντα εκείνο που προσδίδει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων μέσα σε ένα κλάδο.

Τα διευθυντικά στελέχη αντιμετωπίζουν καθημερινά ερωτήματα όπως ποια είναι η τρέχουσα κατάσταση της επιχείρησης που εργάζονται, πώς και με ποιο τρόπο πρέπει να εξελιχθεί η πορεία της ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της, για το λόγο αυτό χρειάζεται να κάνουν χρήση της στρατηγικής σκέψης. Στο παρόν κεφάλαιο θα μελετηθεί η ανάλυση της διαμόρφωσης και υλοποίησης της διαδικασίας λήψης στρατηγικών αποφάσεων ώστε να εντοπιστούν οι παγίδες που ενδέχεται να υποπέσουν τα διοικητικά στελέχη και να παρουσιαστούν συμβουλές για την αντιμετώπισή τους.

“However beautiful the strategy, you should occasionally look at the results.” (Winston Churchill)

4.1. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η στρατηγική ενός οργανισμού απαρτίζει ένα ολοκληρωμένο σχέδιο δράσης της διοίκησής του για την εκτέλεση των λειτουργιών του και την επίτευξη των στόχων του. Η χάραξη της λοιπόν αποτελεί τη δέσμευση εκ μέρους της διοίκησης μέσω ενός συγκεκριμένου συνόλου δράσεων που στόχο έχουν την ανάπτυξη του οργανισμού μέσω της ικανοποίησης των πελατών του, της προσέλκυσης νέων, της αύξησης του ανταγωνισμού και της βελτίωση της χρηματοοικονομικής απόδοσης του. Οι στρατηγικές που θα επιλέξει να ακολουθήσει ένας οργανισμός σπανίως υποδεικνύουν εύκολες αποφάσεις, αυτό όμως δεν μπορεί να αποτελέσει δικαιολογία για την αποφυγή της λήψης στρατηγικών αποφάσεων. Εάν λοιπόν η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι ο στόχος, η στρατηγική είναι το μέσο για την επίτευξη του. Η στρατηγική που θα εφαρμόσει ένας οργανισμός προσδιορίζει τη μακροπρόθεσμη πορεία του με σκοπό την επίτευξη διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της χρήσης κατάλληλων πόρων. Αποτελεί λοιπόν την καλύτερη πρόβλεψη για το τι πρέπει να γίνει ώστε να υπάρξει μελλοντική επιτυχία στα πλαίσια του ανταγωνισμού και των μεταβαλλόμενων συνθηκών. Επομένως, οι προκλήσεις για τα διοικητικά στελέχη ως προς τη διαμόρφωση και υλοποίηση της στρατηγικής που θα ακολουθήσουν γίνονται ακόμη μεγαλύτερες.

4.1.1. ΓΙΑΤΙ ΕΙΝΑΙ ΑΝΑΓΚΑΙΑ Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Σύμφωνα με πολλούς αναλυτές η στρατηγική αν και δεν μπορεί πάντα να εξασφαλίσει την επιτυχία στο χώρο των επιχειρήσεων ή/και στο χώρο της οικονομίας, ωστόσο βοηθάει σημαντικά στην επίτευξή της.

Οι πιο βασικοί λόγοι που κάνουν τη στρατηγική απαραίτητο συστατικό της επιχειρησιακής επιτυχίας είναι οι εξής²⁷:

➤ *Η στρατηγική θέτει κατευθύνσεις*

Η στρατηγική θέτει γραμμές προέλευσης, αποτελεί ένα είδος πυξίδας για κάθε είδος επιχείρησης. Αν ονομάσουμε το ΠΟΥ θα ήθελε να βρεθεί η επιχείρηση στο μέλλον με τη λέξη ΑΠΟΣΤΟΛΗ ή και ΟΡΑΜΑ, τότε η στρατηγική απαντάει στο ερώτημα ΠΩΣ η επιχείρηση θα φτάσει να πραγματοποιήσει την αποστολή ή το όραμά της. Εάν η στρατηγική

²⁷Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Αθήνα 2016, « Στρατηγική των Επιχειρήσεων : Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Τόμος Α' - 7^η έκδοση, Εκδόσεις Ε. Μπένου

είναι καλή ακόμη και αν γίνουν κάποια λάθη σε επιμέρους τακτικές κινήσεις, η επιχείρηση συνήθως δε βγαίνει ζημιωμένη.

➤ ***Η στρατηγική υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων***

Η ύπαρξη και η εφαρμογή μιας στρατηγικής εξασφαλίζει την ομοιομορφία των αποφάσεων που λαμβάνονται. Όταν η στρατηγική είναι ξεκάθαρη, κατανοητή και αποδεκτή από όλους, οι αποφάσεις που λαμβάνονται κινούνται προς την επίτευξη συγκεκριμένων στρατηγικών στόχων.

➤ ***Η στρατηγική συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει δραστηριότητες***

Η στρατηγική συμβάλλει στη συγκέντρωση της προσπάθειας όλων και προωθεί το συντονισμό των δραστηριοτήτων. Χωρίς στρατηγική μια επιχείρηση είναι απλά ένα σύνολο ατόμων, κάθε ένα από τα οποία δρα όπως αυτό θέλει. Η πεμπουσία όμως μιας επιχείρησης είναι η συλλογική της δράση την οποία και προσπαθεί να διασφαλίσει η στρατηγική.

➤ ***Η στρατηγική ορίζει την επιχείρηση και τη θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό***

Η στρατηγική ορίζει την κάθε επιχείρηση και αποτελεί με κάποιο τρόπο την προσωπικότητα του. Η στρατηγική μιας εταιρείας είναι αυτή που επιτρέπει στα άτομα που βρίσκονται εκτός αυτής να σχηματίσουν μια άποψη γι' αυτή. Επομένως, εξασφαλίζει το συμπαγές του οργανισμού και ότι όλες οι αποφάσεις παίρνονται προς την ίδια κατεύθυνση και δεν αντιμάχονται η μία της άλλης.

➤ ***Η στρατηγική μειώνει την αβεβαιότητα***

Ίσως ο πιο σημαντικός λόγος της αναγκαιότητας της στρατηγικής είναι ότι λειτουργεί ως παράγοντας μείωσης της αβεβαιότητας του περιβάλλοντος. Μέσα από μια ξεκάθαρη στρατηγική είναι πιο εύκολο να διακρίνεις μια ευκαιρία και μια απειλή για την επιχείρηση, χωρίς αυτή το ίδιο ερέθισμα για κάποιους μπορεί να εκλαμβάνεται ως ευκαιρία και από άλλους ως απειλή. Επιπρόσθετα μειώνοντας την αβεβαιότητα αυξάνει κανείς την παραγωγικότητά του. Ακόμη πιο σπουδαία είναι η εφαρμογή στρατηγικής σε περιόδους κρίσης και έντονης αβεβαιότητας ώστε να μπορέσουν οι επιχειρήσεις να ανταποκριθούν στις αλλαγές και να μην αποτελούν απλά παθητικούς δέκτες.

➤ *Η στρατηγική μπορεί να προσδώσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα*

Ο τελικός σκοπός της κάθε επιχείρησης είναι να αποκτήσει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων. Το πλεονέκτημα αυτό είναι αποτέλεσμα της πλήρους κατανόησης του εσωτερικού και εξωτερικού τους περιβάλλοντος, για το λόγο αυτό η στρατηγική είναι αυτή που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να επιτύχουν μια αρμονική σύνδεση ανάμεσα στο εξωτερικό περιβάλλον και στις εσωτερικές τους δυνατότητες.

4.2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΚΕΨΗ

Δεν υπάρχει κοινά αποδεκτός ορισμός για τη στρατηγική σκέψη ούτε επίσης κάποια παραδοχή για το εάν αποτελεί ασυνήθιστο ιδανικό ή μια συνήθη και μετρήσιμη ιδιότητα της στρατηγικής. Η στρατηγική των επιχειρήσεων στα πλαίσια του σύγχρονου ανταγωνιστικού κόσμου ξεφεύγει από το βασικό στρατηγικό σχεδιασμό προς τη στρατηγική σκέψη προκειμένου η επιχείρηση να διατηρεί το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων ανταγωνιστικών επιχειρήσεων. Ωστόσο και οι δύο αυτές διαδικασίες σε συνδυασμό μπορούν να εξασφαλίσουν το μέγιστο αποτέλεσμα και να εξασφαλίσουν τη βιωσιμότητα της επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις πρέπει να βασίζονται τις επιχειρηματικές διαδικασίες τους στην υγιή στρατηγική σκέψη διαφορετικά κινδυνεύουν να χάσουν την υπεροχή τους από άλλους ανταγωνιστές που χρησιμοποιούν καλύτερες στρατηγικές.

Σε οποιαδήποτε ανταγωνιστική κατάσταση μεταξύ των επιχειρήσεων, πρέπει να υπάρχουν δύο τύποι ικανοτήτων απόδοσης :

➤ ***Βασικές ικανότητες απόδοσης***

Οι βασικές ικανότητες απόδοσης βρίσκονται σε κάθε επιχείρηση που ανταγωνίζεται στον ίδιο επιχειρηματικό τομέα.

➤ ***Στρατηγικές ικανότητες απόδοσης***

Οι στρατηγικές ικανότητες απόδοσης ενέχονται στην απόφαση του πώς θα εφαρμοστούν όσο το δυνατόν καλύτερα οι βασικές ικανότητες λαμβάνοντας υπόψη τις ενέργειες των ανταγωνιστών και όλους τους άλλους παράγοντες.

Κατά συνέπεια, η στρατηγική σκέψη ξεκινάει κάνοντας χρήση των βασικών ικανοτήτων απόδοσης και εξετάζει το πώς θα τις χρησιμοποιήσει αποτελεσματικά για επιτύχει το μέγιστο πλεονέκτημα, λαμβάνοντας υπόψη τον βαθμό ικανοτήτων και τις ενέργειες όλων των ανταγωνιστών.

Η στρατηγική σκέψη αποτελεί μια πολύπλοκη διαδικασία άντλησης πληροφοριών, ιεράρχησής τους με βάση τη σημαντικότητά τους, ταξινόμησης ιδεών και επιλογών με σκοπό να επιτευχθούν τα μέγιστα επιδιωκόμενα αποτελέσματα. Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τη στρατηγική σκέψη για να κερδίσουν τα μέγιστα δυνατά οικονομικά

οφέλη από τα μοναδικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματά τους. Η στρατηγική συμπεριφορά των διοικητικών στελεχών αποτελεί ένα σταθερό ρεύμα αποφάσεων οι οποίες λαμβάνονται σε ένα δυναμικό κλίμα ενεργών συμμετεχόντων όπου ο καθένας λαμβάνει αποφάσεις. Το αποτέλεσμα είναι η αλληλεπίδραση μεταξύ όλων των μερών.

4.2.1.ΚΑΝΟΝΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΚΕΨΗΣ

Η στρατηγική σκέψη διέπεται από τέσσερις κανόνες, οι οποίοι παρέχουν ένα συστηματικό και αποδοτικό στρατηγικό πλαίσιο γύρω από το οποίο μπορούν να ληφθούν αποδοτικές επιχειρηματικές αποφάσεις. Πιο συγκεκριμένα²⁸,

- *Περιμένετε με ενδιαφέρον να δείτε πού μπορούν να οδηγήσουν οι πρόωρες αποφάσεις και χρησιμοποιείτε αυτές τις πληροφορίες για να αιτιολογήσετε την καλύτερη παρούσα επιλογή σας.*
- *Κυρίαρχη στρατηγική είναι αυτή που υπερτερεί από όλες τις άλλες στρατηγικές ανεξάρτητα από τις αποφάσεις οποιουδήποτε ανταγωνιστή. Εάν διαθέτετε μια κυρίαρχη στρατηγική, χρησιμοποιήστε την. Εάν ο ανταγωνιστής σας έχει μια κυρίαρχη στρατηγική, περιμένετε να την εφαρμόσει και επιλέξτε ανάλογα τη δική σας καλύτερη απάντηση.*
- *Μια υπό κυριαρχία στρατηγική είναι αυτή που είναι γενικά χειρότερη για την πλευρά που την εξασκεί σε σχέση με άλλες στρατηγικές. Όλες οι υπό κυριαρχία στρατηγικές πρέπει διαδοχικά να αποκλείονται μέχρι να βρεθεί μια μοναδική λύση.*
- *Μόλις εφαρμοστούν οι κυρίαρχες στρατηγικές και αποκλειστούν όλες οι υπό κυριαρχία στρατηγικές, τότε πρέπει να επέλθει σταθεροποίηση σε μια ισορροπία.*

²⁸<http://www.e-boss.gr/eboss/articles/article.jsp?context=103&articleid=9096>

4.3. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

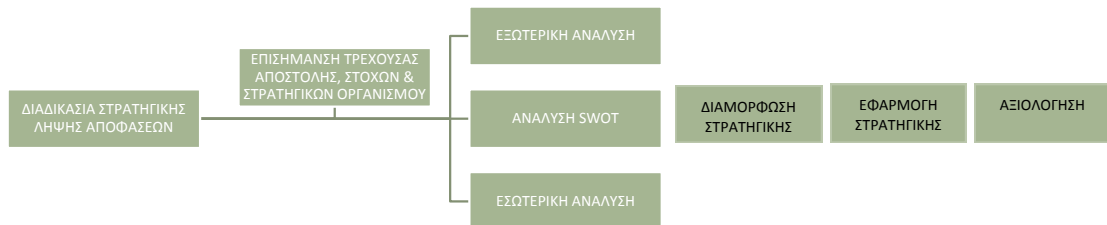
Η διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων αποτελεί μια ιδιαίτερα πολύπλοκη διαδικασία, τα αποτελέσματα της οποίας είναι ικανά να καθορίσουν τη βιωσιμότητα της κάθε επιχείρησης. Η συνειδητοποίηση της σπουδαιότητάς της καθώς και η ανάγκη να ανταποκριθούν αποτελεσματικά τα διοικητικά στελέχη στις αυξημένες απαιτήσεις οδήγησε στην ανάπτυξη βοηθητικών εργαλείων.

Τα πιο σπουδαία εξ αυτών είναι τα θεωρητικά μοντέλα και οι τεχνικές χαρτοφυλακίου, χρίζοντας τα αναμφισβήτητα απαραίτητα για τα διοικητικά στελέχη με την προϋπόθεση όμως να γίνεται συνειδητή χρήση αυτών. Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειωθεί ότι από μόνα τους δεν μπορούν να δώσουν τη λύση, καθοριστικό ρόλο στην αποτελεσματική λήψη στρατηγικών αποφάσεων διαδραματίζει ο ίδιος ο εαυτός των διοικητικών στελεχών.

Το έργο τους λοιπόν αποδεικνύεται αρκετά δύσκολο καθώς το μυαλό ενέχει ψυχολογικές παγίδες, τις οποίες κάθε στέλεχος πρέπει να μάθει να αναγνωρίζει, ώστε να είναι ικανό να τις αντιμετωπίσει και να προχωρήσει στη διαδικασία διαμόρφωσης στρατηγικής, απαλλαγμένος από οποιαδήποτε υποσυνείδητη επιρροή μπορεί να αποβεί μοιραία για την επιχείρηση.

Η διαδικασία της στρατηγικής λήψης αποφάσεων περιλαμβάνει έξι επιμέρους βήματα όπως αυτά παρουσιάζονται στον πίνακα 4.1. παρακάτω. Επισημαίνεται ότι ακόμη και οι πιο καλές στρατηγικές ενδέχεται να αποτύχουν αν η διοίκηση δεν είναι ικανή να τις εφαρμόσει ή να μην τις αξιολογήσει σωστά.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ²⁹



ΒΗΜΑ 1^ο

ΕΠΙΣΗΜΑΝΣΗ ΤΡΕΧΟΥΣΑΣ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ, ΣΤΟΧΩΝ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ

Κάθε οργανισμός για να αποκτήσει υπόσταση χρειάζεται να έχει μία αποστολή. Το γεγονός αυτό υποχρεώνει τα διοικητικά στελέχη να ορίσουν το επιχειρηματικό αντικείμενο του οργανισμού. Στο πρώτο στάδιο της διαδικασίας αυτής χρειάζεται να επισημανθούν ακόμη οι τρέχοντες στόχοι και οι στρατηγικές που πρόκειται να ακολουθήσει ο οργανισμός. Κατά αυτό τον τρόπο θα μπορέσει να εκτιμηθεί πιο σωστά τυχόν αναπροσαρμογή αυτών.

ΒΗΜΑ 2^ο

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Στην συνέχεια τα διοικητικά στελέχη πρέπει να μελετήσουν το περιβάλλον που πλαισιώνει τον οργανισμό καθώς μπορεί να επιδράσει σημαντικά στην διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων. Τα διοικητικά στελέχη πρέπει να είναι σε θέση να μελετούν και να αναλύουν το εξωτερικό περιβάλλον ώστε να αναγνωρίζουν την φύση του

²⁹ A. Thompson J R., A. J. Strickland III, John E. Gamble, 2010, Σχεδιασμός & Υλοποίηση – Επιχειρησιακής Στρατηγικής – Η Αναζήτηση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος, 1^η Ελληνική Έκδοση, Utoria

ανταγωνισμού που επικρατεί, την νομοθεσία που πλαισιώνει τον οργανισμό ή ακόμη την προσφορά εργασίας στους τόπους όπου θα δραστηριοποιείται.

Μέσω της διαδικασίας αυτής θα αντλήσουν σημαντικά στοιχεία για τις τάσεις και τις μεταβολές που διαδραματίζονται στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Μετά την ανάλυση αυτή ακολουθεί η επισήμανση των ευκαιριών που μπορεί να εκμεταλλευτεί η επιχείρηση και των απειλών που καλείται να αντιμετωπίσει.

ΒΗΜΑ 3^ο

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Αφού αναλυθεί το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού σειρά έχει το εσωτερικό. Το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού παρέχει στα διοικητικά στελέχη χρήσιμες πληροφορίες για τους πόρους και τις ικανότητες του οργανισμού. Όπου πόροι νοούνται τα περιουσιακά στοιχεία – οικονομικά, φυσικά, ανθρώπινοι πόροι και άυλα – τα οποία χρησιμοποιεί για την εξέλιξη του. Πρόκειται δηλαδή για όλα όσα κατέχει η επιχείρηση. Αφού ολοκληρωθεί η ανάλυση αυτή τα διοικητικά στελέχη πρέπει να είναι σε θέση να αναγνωρίζουν τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία του οργανισμού.

Σε συνδυασμό οι δύο παραπάνω αναλύσεις αποτελούν την SWOT ανάλυση, βάσει της οποίας αναλύονται τα προτερήματα, οι αδυναμίες, οι ευκαιρίες και οι απειλές του οργανισμού. Μετά την ανάλυση αυτή τα στελέχη είναι πλέον ικανά να διαμορφώσουν κατάλληλες στρατηγικές στον οργανισμό, αξιοποιώντας τα προτερήματα και τις εξωτερικές ευκαιρίες, προστατεύοντάς τον από εξωτερικές απειλές και εξαλείφοντας πιθανές αδυναμίες του.

ΒΗΜΑ 4^ο

ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ

Στη συνέχεια της διαδικασίας τα διοικητικά στελέχη οδηγούνται στη διαμόρφωση στρατηγικών. Κατά τη διάρκεια αυτή πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους τις συνιστώσες του εξωτερικού περιβάλλοντος και τους διαθέσιμους πόρους και τις ικανότητες του οργανισμού, ώστε να σχεδιαστούν στρατηγικές που να είναι ικανές να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Να σημειωθεί ότι όταν το εξωτερικό περιβάλλον αλλάζει ραγδαία η στρατηγική πρέπει να βασίζεται στο συνδυασμό των εσωτερικών πόρων (υλικών και άυλων) ώστε να δημιουργούνται ικανότητες. Οι ικανότητες μιας ομάδας προκύπτουν από το σωστό συνδυασμό και την ολοκλήρωση μιας ομάδας πόρων. Οι ικανότητες αυτές μπορούν να διαχωριστούν σε οριακές και θεμελιώδεις/ μοναδικές ικανότητες. Τις οριακές ικανότητες μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν, αντιθέτως τις θεμελιώδεις όχι διότι είναι ικανότητες που δε διαθέτουν οι ανταγωνιστές και δε μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν. Οι ικανότητες αυτές προσδίδουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και οδηγούν σε στρατηγική ανταγωνιστικότητα.

ΒΗΜΑ 5^ο

ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ

Αφού αναπτυχθούν οι στρατηγικές σειρά έχει να υλοποιηθούν. Ανεξαρτήτως του πόσο αποτελεσματικά έχουν σχεδιαστεί, η απόδοση τους θα επηρεαστεί αρνητικά εάν οι στρατηγικές δεν εφαρμοστούν ορθά.

ΒΗΜΑ 6^ο

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Το τελικό στάδιο της διαδικασίας ολοκληρώνεται από το πόσο αποτελεσματικές αποδεικνύονται προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης.

4.3.1. ΕΠΙΠΕΔΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Τρία επίπεδα στρατηγικής καθοδηγούν τις δραστηριότητες των περισσότερων επιχειρήσεων.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.2. ΕΠΙΠΕΔΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ³⁰

**ΕΠΙΠΕΔΑ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ**

ΕΤΑΙΡΙΚΗ

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ

Όπως φαίνεται στο πίνακα 4.2. τα επίπεδα στρατηγικής είναι : η εταιρική στρατηγική, η στρατηγική σε επίπεδο στρατηγικής μονάδας και η λειτουργική στρατηγική.

Πιο αναλυτικά,

Εταιρική Στρατηγική

Η εταιρική στρατηγική (corporate strategy), αποτελεί για μια οργανωσιακή στρατηγική. Με βάση τη στρατηγική αυτή ο οργανισμός κατευθύνεται συνολικά προς την απόκτηση διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, απαντώντας στην στρατηγική ερώτηση «ποιους κλάδους και αγορές πρέπει να ανταγωνιστούμε;». Στόχος της είναι να θέσει τις κατευθύνσεις και να διανείμει τους πόρους στο σύνολο της επιχείρησης. Σε μεγάλους οργανισμούς η στρατηγική αυτή προσδιορίζει πως σκοπεύει η εταιρία να ανταγωνιστεί σε διάφορους κλάδους και αγορές. Οι τρεις κυριότεροι τύποι εταιρικών στρατηγικών είναι : η στρατηγική ανάπτυξης, η στρατηγική σταθερότητας και η στρατηγική ανανέωσης.

³⁰A. Thompson JR., A. J. Strickland III, John E. Gamble, 2010, Σχεδιασμός & Υλοποίηση – Επιχειρησιακής Στρατηγικής – Η Αναζήτηση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος, 1^η Ελληνική Έκδοση, Utoria

Στρατηγική σε επίπεδο επιχειρησιακής μονάδας

Η στρατηγική σε επίπεδο επιχειρησιακής μονάδας (business strategy) προσδιορίζει πως μια διεύθυνση ή στρατηγική επιχειρησιακή μονάδα θα ανταγωνιστεί στον τομέα των προϊόντων ή των υπηρεσιών της. Περιλαμβάνει την απάντηση στην ερώτηση « πως θ' ανταγωνιστούμε επιτυχώς σ' αυτό τον κλάδο και σ' αυτή την αγορά». Σε επιχειρήσεις ενός προϊόντος η στρατηγική σε επίπεδο επιχειρησιακής μονάδας είναι η εταιρική στρατηγική. Οι κύριοι τύποι τέτοιων στρατηγικών είναι η ανταγωνιστική στρατηγική, η στρατηγική ηγεσίας κόστους, η στρατηγική διαφοροποίησης και η στρατηγική εστίασης.

Λειτουργική στρατηγική

Η λειτουργική στρατηγική (functional strategy) κατευθύνει την χρήση των πόρων του οργανισμού σε επίπεδο επιχειρηματικής μονάδας. Επικεντρώνεται στις δραστηριότητες εντός ενός συγκεκριμένου λειτουργικού τομέα όπως το μάρκετινγκ, η παραγωγή, οι ανθρώπινοι πόροι κτλ. . Η στρατηγική ερώτηση προς απάντηση στις επιλεγμένες λειτουργικές στρατηγικές είναι «πως μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε τους πόρους εντός μιας λειτουργίας με τον καλύτερο δυνατό τρόπο για να εφαρμόσουμε την επιχειρησιακή στρατηγική» .

4.3.2. ΤΙ ΚΑΘΙΣΤΑ ΜΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΤΥΧΗ

Για να καταστεί μια στρατηγική επιτυχής από μια ημιτελή ή ατελή πρέπει να βασίζεται στα κάτωθι :

➤ **Πόσο καλά ανταποκρίνεται η στρατηγική στην κατάσταση της επιχείρησης**

Η στρατηγική χρειάζεται να ανταποκρίνεται στις συνθήκες του κλάδου, του ανταγωνισμού, στις ευκαιρίες της αγοράς και σε άλλες πτυχές του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης. Ενώ παράλληλα, πρέπει να είναι προσαρμοσμένη στα δυνατά σημεία της επιχείρησης. Μόνο αν υπάρχει στενή προσαρμογή σ' όλα τα παραπάνω μπορεί να παράγει τα βέλτιστα δυνατά επιχειρησιακά αποτελέσματα.

➤ **Αν συμβάλει στην επίτευξη διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος**

Οι επιτυχείς στρατηγικές παρέχουν την δυνατότητα σε μια εταιρία να επιτύχει διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Όσο πιο μεγάλο και διαρκές είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα τόσο πιο ισχυρή είναι η στρατηγική αυτή.

➤ **Αν οδηγεί σε καλύτερη απόδοση την επιχείρηση**

Μια καλή στρατηγική αυξάνει την απόδοση της εταιρίας, τόσο από άποψη κερδοφορίας της επιχείρησης και αύξησης της ανταγωνιστικής δύναμης όσο και από πλευράς της θέσης που κατέχει η επιχείρηση στην αγορά.

4.4. ΠΑΓΙΔΕΣ ΣΤΗ ΛΗΨΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Η λήψη στρατηγικών αποφάσεων αποτελεί αναμφισβήτητα ένα από τα πρωταρχικά και πιθανών πιο ριψοκίνδυνα καθήκοντα ενός διοικητικού στελέχους καθώς μια λάθος απόφαση ενδέχεται να επηρεάσει αρνητικά όχι μόνο την καριέρα του στελέχους αλλά και την αποδοτικότητα - βιωσιμότητα της επιχείρησης. Σε αρκετές περιπτώσεις έχει διαπιστωθεί ότι ιδιαίτερα ικανές επιχειρήσεις ή/και στελέχη παίρνουν συχνά λανθασμένες και κατ' επέκταση καταστροφικές αποφάσεις, οι λόγοι ποικίλουν. Η αιτία μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι δεν εκτιμήθηκαν σωστά όλες οι εναλλακτικές αποφάσεις, ότι δεν συλλέχθηκαν οι αναγκαίες πληροφορίες ή ακόμη ότι δεν έγινε σωστή ανάλυση κόστους-οφέλους.

Πολλές φορές όμως οι λανθασμένες εκτιμήσεις κατά τη λήψη των αποφάσεων δεν είναι απόρροια της ίδιας της διαδικασίας αλλά αποτέλεσμα του τρόπου λειτουργίας του εγκεφάλου του διοικητικού στελέχους. Ο τρόπος που λειτουργεί και σκέφτεται ο ανθρώπινος εγκέφαλος μπορεί να επηρεάσει τις αποφάσεις, εξαιτίας πιθανών προκαταλήψεων ή προβλημάτων στον τρόπο σκέψης. Όλες αυτές οι παγίδες που στήνει το μυαλό και όπως αυτές αναλύθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο μπορούν να αποβούν καταστροφικές για τον οργανισμό.

4.4.1. ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΦΥΓΗ ΠΑΓΙΔΩΝ ΣΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΚΕΨΗ

Όσο αναφορά για τη διαδικασία λήψης αποφάσεων στο πλαίσιο των επιχειρήσεων, η εμπειρία έχει φανερώσει ότι ακόμη και τα πιο επιτυχημένα διοικητικά στελέχη μπορούν να υποπέσουν σε λάθος αποφάσεις. Σε αρκετές περιπτώσεις το γεγονός αυτό μπορεί να οφείλεται στον τρόπο σκέψης και πιο συγκεκριμένα στον τρόπο με τον οποίο το κάθε άτομο αντιλαμβάνεται τα πράγματα τριγύρω του. Η αντίληψη εξαρτάται κυρίως από το νοητικό επίπεδο που κάθε διοικητικό στέλεχος έχει αναπτύξει. Κατά την διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων τα στελέχη έρχονται αντιμέτωπα με νοητικές παγίδες, η πιο ενδεδειγμένη αντιμετώπιση είναι η κατανόηση της ύπαρξής τους. Έχοντας επίγνωση της ύπαρξής τους το διοικητικό στέλεχος μπορεί να ανατρέξει σε τεχνικές αντιμετώπισης τους και να βελτιώσει τις αποφάσεις που θα λάβει και το βασικότερο την εμπιστοσύνη στον εαυτό του.

Ορισμένοι καθηγητές της στρατηγικής σκέψης όπως οι Lovallo και Sibony (2006), Hammond (1998), Garvin και Roberto (2001), Drummond (2003), Royer(2003)έχουν καταλήξει σε μία σειρά από συμβουλές για την αποφυγή των παγίδων στην στρατηγική σκέψη. Αυτές είναι³¹ :

1. Μην αποδέχεστε αυτόματα την αρχική μορφοποίηση του προβλήματος που έγινε από άλλους ή ακόμη και από εσάς τον ίδιο. Μορφοποιήστε διαφορετικά το πρόβλημα και μελετήστε σε πόσο διαφορετικές αποφάσεις ενδέχεται να καταλήξετε.
2. Θέστε τα προβλήματα με έναν ουδέτερο τρόπο
3. Επιμείνετε σε ποσοτική πληροφόρηση και όχι σε γενικής φύσεως απόψεις και εκτιμήσεις
4. Αναζητείστε πληροφορίες από διάφορους ανθρώπους με διαφορετική κουλτούρα και ιδέες
5. Δώστε μεγάλη προσοχή και συνεκτιμήστε τις απόψεις ανθρώπων οι οποίοι δεν είχαν εμπλακεί σε παλαιότερες αποφάσεις και επομένως δεν έχουν καμία δέσμευση.
6. Μην καταφεύγετε μόνο στις γνώμες των ανθρώπων που συμφωνούν μαζί σας, αλλά ακούστε και τους διαφωνούντες.
7. Βάλτε κάποιον να επιχειρηματολογήσει υπέρ των εναλλακτικών επιλογών που τείνετε να απορρίψετε.
8. Σκηνοθετήστε ακραία σενάρια, το χειρότερο και το καλύτερο που μπορεί να συμβεί όταν κάνετε μια πρόβλεψη.
9. Να δίνετε ισορροπημένη βαρύτητα στα γεγονότα του παρελθόντος και του παρόντος.
10. Μην θεωρείτε ποτέ τη διατήρηση της υφιστάμενης κατάστασης ως τη μοναδική εναλλακτική.
11. Να θυμάστε πάντα ότι οι αποτυχίες δεν συμβαίνουν απλά, δημιουργούνται.

³¹Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Αθήνα 2016, « Στρατηγική των Επιχειρήσεων : Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Τόμος Α' - 7^η έκδοση, Εκδόσεις Ε. Μπένου

12. Μην καλλιεργείτε το φόβο της αποτυχίας.
13. Αναζητήστε καινοτόμες ιδέες εκτός εταιρικών συνόρων.
14. Εκμεταλλευτείτε τις σύγχρονες τεχνικές που έχουν αναπτυχθεί για τη βελτίωση της διαδικασίας λήψης στρατηγικών αποφάσεων.
15. Τέλος, να έχετε πάντα υπόψη ότι τα διαχρονικά επιτυχημένα στελέχη προσπαθούν να μειώσουν την εγωπάθεια τους και ιδιαίτερα προσπαθούν να κατανοήσουν πότε θα πρέπει να αμφισβητούν την ίδια τους την κρίση. Μέρος της αποτελεσματικής λήψης στρατηγικών αποφάσεων είναι η γνώση του πότε η στρατηγική σκέψη των στελεχών δεν είναι ξεκάθαρη. Μερικές από τις παγίδες στην στρατηγική σκέψη μοιάζουν με τις οφθαλμαπάτες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΟΙ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΤΟΥ 21ΟΥ ΑΙΩΝΑ ΣΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

ΓΕΝΙΚΑ

Οι αρχές του 21^{ου} αιώνα σηματοδεύτηκαν από μια σφοδρή οικονομική κρίση, η οποία έκανε εμφανή τα πρώτα της σημάδια στην αγορά ακινήτων των ΗΠΑ και έπειτα εξελίχθηκε σε κρίση του τραπεζικού της συστήματος με αποτέλεσμα να οδηγηθούν σε χρεοκοπία ουκ ολίγες αμερικανικές τράπεζες. Σε μικρό χρονικό διάστημα η κρίση αυτή έγινε αντιληπτή και στην Ευρωπαϊκή Ένωση προκαλώντας προβλήματα στον τραπεζικό τομέα αλλά στην πιστοληπτική ικανότητα των κρατών-μελών της. Λόγω της κρίσης ορισμένες χώρες μεταξύ αυτών και η Ελλάδα μη μπορώντας να ανταπεξέλθουν αποτελεσματικά οδηγήθηκαν στη λήψη προγραμμάτων δανειοδότησης ελεγχόμενων από θεσμούς όπως το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (ΔΝΤ) και την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (ΕΚΤ).

Με τον όρο οικονομική κρίση, νοείται το φαινόμενο κατά το οποίο μια οικονομία χαρακτηρίζεται από μια διαρκή και αισθητή μείωση της οικονομικής της δραστηριότητας. Όταν λέμε οικονομική δραστηριότητα αναφερόμαστε σε όλα τα μακροοικονομικά μεγέθη της οικονομίας, όπως η απασχόληση, το εθνικό προϊόν, οι τιμές, οι επενδύσεις κ.λπ. Η οικονομική κρίση αποτελεί τη μία από τις δύο φάσεις των οικονομικών διακυμάνσεων και συγκεκριμένα τη φάση της καθόδου, όταν δηλαδή η οικονομική δραστηριότητα βρίσκεται σε μια συνεχή συρρίκνωση (European Commission, 2009).³²

³²https://el.wikibooks.org/wiki/%CE%9F%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%AE_%CE%BA%CF%81%CE%AF%CF%83%CE%B7_%CE%91%CE%B9%CF%84%CE%AF%CE%B5%CF%82_%CE%BA%CE%B1%CE%B9_%CE%B1%CF%80%CE%BF%CF%84%CE%B5%CE%BB%CE%AD%CF%83%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B1#%CE%97_%CE%AD%CE%BD%CE%BD%CE%BF%CE%B9%CE%B1_%CF%84%CE%BF%CF%85_%CF%8C%CF%81%CE%BF%CF%85_%22%CE%9F%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%AE_%CE%BA%CF%81%CE%AF%CF%83%CE%B7%22

Στον επιχειρηματικό τομέα πιο συγκεκριμένα το όλο και μεταβαλλόμενο πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό σκηνικό κάνει εμφανή την πολυδιάστατη επίδραση της διανοητικής συμπεριφοράς των διοικητικών στελεχών στις επιχειρησιακές προκλήσεις του 21^{ου} αιώνα.

Τα διοικητικά στελέχη των σύγχρονων οργανισμών είναι αυτά που πλέον καθορίζουν την αποδοτικότητα όσο και την υγιή και συνεχή ανάπτυξη της επιχείρησης. Κατά συνέπεια, η διανοητική συμπεριφορά των διοικητικών στελεχών επηρεάζει την επιτυχία του οργανισμού σε όλα τα λειτουργικά του επίπεδα ενώ παράλληλα σφυρηλατείται από τις επιχειρηματικές προκλήσεις του 21^{ου} αιώνα.

Για το λόγο αυτό στο κεφάλαιο αυτό θα παρουσιαστούν οι σύγχρονες επιχειρηματικές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν τα διοικητικά στελέχη καθώς και η διανοητική συμπεριφορά που επιδεικνύουν με σκοπό την αποτελεσματική λήψη στρατηγικών αποφάσεων και κατ' επέκταση τη βιωσιμότητα της επιχείρησης που εργάζονται.

5.1. ΣΥΓΧΡΟΝΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΟΥΝ ΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

Στο σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο η λήψη αποφάσεων συχνά ενέχει κίνδυνους λόγω της αβεβαιότητας, της ελλιπούς πληροφόρησης καθώς και των έντονων χρονικών πιέσεων που επικρατούν. Τα περισσότερα διοικητικά στελέχη λαμβάνουν την μία απόφαση μετά την άλλη, μία λάθος απόφαση ενδεχομένως κοστίζει εκατομμύρια για την επιχείρηση.

Σημαντικά ζητήματα που αντιμετωπίζουν τα στελέχη στο σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο είναι η παγκόσμια οικονομική κρίση, θέματα ταμειακής ρευστότητας, η εταιρική κουλτούρα, η εθνική κουλτούρα και η δημιουργικότητα. Τα πιο σημαντικά εξ αυτών είναι τα εξής :

ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ

Η μείωση της ζήτησης αγαθών και υπηρεσιών, η πίεση για χορήγηση μεγαλύτερων εκπτώσεων στις τιμές, η μεγαλύτερη ανάγκη για πιστώσεις, τα σοβαρά προβλήματα στις εισπράξεις των απαιτήσεων και οι δυσχέρειες στην εξόφληση των υποχρεώσεων των επιχειρήσεων ή μη είναι τα σημαντικότερα αντίκτυπα της οικονομικής κρίσης. Την κατάσταση δυσχεραίνει ακόμη περισσότερο η πολιτική των τραπεζών να μην χορηγούν αλόγιστα δάνεια. Όλα αυτά οδηγούν τις επιχειρήσεις στην εμφάνιση προβλημάτων ταμειακής ρευστότητας αφού δεν μπορούν να ισορροπήσουν τις πληρωμές με τις εισπράξεις και οδηγούνται σε αδιέξοδο. Η ρευστότητα για την αγορά αποτελεί προτεραιότητα και παραμένει ουσιαστικής σημασίας για την «επιβίωση» της.

Η έλλειψη ρευστότητας έχει πλήξει άμεσα χιλιάδες μικρομεσαίες επιχειρήσεις και αποτελεί πλέον γενικό φαινόμενο στον επιχειρηματικό τομέα. Με αυτά τα δεδομένα, τα διοικητικά στελέχη πρέπει να στοχεύσουν στις επιβαλλόμενες προτεραιότητες με μέτρα και υποχρεώσεις, για να παρθούν σημαντικές αποφάσεις και να εφαρμόσουν μεγάλες αλλαγές ώστε να αναστρέψουν την σημερινή ασφυκτική κατάσταση και να καταφέρουν να εξασφαλίσουν τη βιωσιμότητα της επιχείρησής τους.

Η σημαντικότερη λοιπόν παράμετρος για να συνεχίσει η επιχείρηση να είναι ανταγωνιστική και να έχει επιτυχία, είναι η ικανότητα της να μπορεί να προσαρμοστεί έγκαιρα στις απαιτούμενες αλλαγές, να καινοτομεί και να βελτιώνεται συνεχώς. Μια επιχείρηση που δεν είναι κατάλληλα προετοιμασμένη δεν θα μπορέσει να ανταπεξέλθει με πλήρη επιτυχία στις προκλήσεις του σήμερα.

Επομένως, επιβάλλεται η άμεση αναθεώρηση της υφιστάμενης πολιτικής που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για τη λειτουργία της. Η διοίκηση και οι ηγέτες οφείλουν να βλέπουν τα μηνύματα κινδύνου, να αναγνωρίζουν τις δυσκολίες του μέλλοντος και να μην στηρίζονται σε επιτυχίες του παρελθόντος. Η άρνηση αποδοχής της αλλαγής, η έλλειψη ευελιξίας και άμεσης δράσης καθώς και η χρονική μετάθεση της αντιμετώπισης των προβλημάτων μεταγενέστερα, οδηγούν αποδεδειγμένα προς την καταστροφή και μάλιστα χωρίς περιθώρια επιστροφής.

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Η λέξη κουλτούρα έχει συνδεθεί με την καλλιέργεια του πνεύματος, της διανοήσης, τον πολιτισμό και γενικότερα την παιδεία και την ανάπτυξη. Ως προς τις επιχειρήσεις αφορά ένα σύστημα κοινών αξιών σχετικά με το τι είναι σημαντικό - οι αρχές, οι παραδόσεις, τα πιστεύω της - παρέχοντας ένα γενικότερο πλαίσιο που οργανώνει, προσδιορίζει και καθοδηγεί τη σκέψη και τη συμπεριφορά των ανθρώπων στην καθημερινή πρακτική τους εργασία. Για παράδειγμα, εύκολα μπορεί ο παρατηρητής να αισθανθεί τον διαφορετικό τρόπο που οι άνθρωποι ντύνονται και συμπεριφέρονται, τον τρόπο που επικοινωνούν μεταξύ τους ή με τους πελάτες κτλ..

Η εταιρική κουλτούρα μιας επιχείρησης αποτελεί τη συλλογική της ταυτότητα, το ποιόν ενός οργανισμού, προωθεί την εσωτερική της συνοχή, βελτιστοποιεί τον τρόπο που οργανώνεται και λειτουργεί με βάση τους κανόνες συμπεριφοράς, συνεργασίας και αφοσίωσης που επικρατούν μεταξύ των μελών, ενώ παράλληλα ευνοεί τη σταθερότητα στο χώρο της επιχείρησης. Θεωρείται ως θεμελιώδες συστατικό της και διαδραματίζει ζωτικό ρόλο στη βιωσιμότητα της.

Σύμφωνα με τον Bateman (2017) τα σύμβολα, τα έθιμα και οι τελετουργίες παρέχουν αρκετές πληροφορίες για την κουλτούρα, όπως και οι ιστορίες που διηγούνται οι άνθρωποι. Κάθε εταιρεία λοιπόν έχει και αυτή τις αληθινές της ιστορίες, για σημαντικές αποφάσεις και πράξεις από το παρελθόν της, οι οποίες αντανακλούν τις βασικές της αξίες.

Κεντρικά πρόσωπα αποτελούν οι άνθρωποι που υπήρξαν ή υπάρχουν ακόμη στο δυναμικό της, οι οποίοι διέθεταν αξίες, ποιότητα και χαρακτηριστικά ανάλογα της υφιστάμενης κουλτούρας και αποτελούν πρότυπα συμπεριφοράς για όλους.

Σύμφωνα με τον Schein (1992), η εταιρική κουλτούρα αποτελεί μια ισχυρή δύναμη καθώς διέπει κάθε λειτουργία και αποτελεί πηγή συγκριτικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση εφόσον διαφοροποιείται ποιοτικά από αυτήν που συναντάται σε άλλες, ώστε όχι μόνο να προσθέτει αξία αλλά και να μην είναι εύκολη η αντιγραφή και υιοθέτηση της από τους ανταγωνιστές. Όταν μια ομάδα μοιράζεται τα ίδια πιστεύω, αξίες συμπεριφοράς και συναισθήματα, τότε αναπτύσσεται μια αίσθηση ασφάλειας, σταθερότητας και άνεσης στην ομάδα που ενισχύει την ίδια την κουλτούρα αλλά και την ομαδικότητα. Σε αυτό το πνεύμα εκπαιδεύεται κάθε νέο μέλος, σαν σωστός τρόπος σκέψης, αντίληψης και συμπεριφοράς ώστε να αντιμετωπίζονται αποτελεσματικότερα τα εσωτερικά προβλήματα αλλά και όσα προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον. Μια κουλτούρα θεωρείται ισχυρή όταν οι άνθρωποι αισθάνονται δέσμευση να την ακολουθούν, να την εφαρμόζουν στην πράξη χωρίς παρεκκλίσεις στους άτυπους κανόνες που επικρατούν. Αντίθετα μια ισχυρή κουλτούρα που ενθαρρύνει ακατάλληλες συμπεριφορές, τότε τα αποτελέσματα είναι αρνητικά. Η ακατάλληλη κουλτούρα εμποδίζει σημαντικά την διοίκηση να αντιμετωπίσει το εξωτερικό περιβάλλον ιδιαίτερα όταν αυτό υπόκειται σε ραγδαίες αλλαγές όπως συμβαίνει στις μέρες μας οδηγεί σε δογματισμό εσωστρέφεια, αλαζονεία και αποτελεί πηγή αποτυχίας. Όταν δεν υπάρχει κουλτούρα ή είναι πολύ αδύναμη, τότε επικρατεί σύγχυση στους στόχους, διαφορετικές αξίες, διαμάχη, που οδηγούν σε χαμηλή παραγωγικότητα και καταλήγει ως πηγή ανταγωνιστικού μειονεκτήματος για την επιχείρηση. Στην περίπτωση αυτή επιβάλλεται η επιχείρηση να σχεδιάσει και να εδραιώσει τις απαραίτητες αλλαγές που θα ενθαρρύνουν τους στόχους και τις χρήσιμες συμπεριφορές που θα αποκαταστήσουν την αποτελεσματικότητα της ώστε να αντιμετωπίζει το ανταγωνιστικό περιβάλλον με επιτυχία.

ΕΘΝΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Οι πρακτικές κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων διαφέρουν από χώρα σε χώρα επομένως ο τρόπος με τον οποίο λαμβάνονται οι αποφάσεις και ο βαθμός του ρίσκου που αναλαμβάνει το διοικητικό στέλεχος επηρεάζουν τις αποφάσεις και φανερώνουν το πολιτισμικό περιβάλλον μιας χώρας.

Μέσα στις αρμοδιότητες των διοικητικών στελεχών είναι και η διαχείριση των υπαλλήλων της επιχείρησης. Όταν οι υπάλληλοι απαρτίζονται από διαφορετικούς πολιτισμούς τα στελέχη, οφείλουν να αναγνωρίζουν τη συνήθη και αποδεκτή συμπεριφορά όταν τους ζητούν να λάβουν αποφάσεις. Υπάρχουν όμως και άτομα που δεν επιθυμούν να εμπλακούν με άλλα άτομα στη λήψη αποφάσεων ή που δεν επιθυμούν να πειραματιστούν με κάτι ριζικά διαφορετικό. Τα στελέχη που αποδέχονται την διαφορετικότητα που διέπει νοοτροπίες και πρακτικές σχετικές με την διαδικασία λήψης αποφάσεων μπορούν να προσδοκούν υψηλές ανταμοιβές, αν αντιληφθούν και αξιοποιήσουν τις προοπτικές και τα πλεονεκτήματα που προσφέρει ένα ποικιλόμορφο ανθρώπινο δυναμικό και γενικά το διανοητικό κεφάλαιο της επιχείρησης.

ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ

Η εύρεση δημιουργικών κι εναλλακτικών λύσεων συνήθως δεν αποτελεί μια εύκολη διαδικασία. Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που μπορούν να ανακόψουν ή ακόμη και να εμποδίσουν την ικανότητα αυτή. Κάποιοι από αυτούς είναι :

- **Κορεσμός**, όταν το διοικητικό στέλεχος που καλείται να πάρει μια απόφαση σκέφτεται πολλές εναλλακτικές λύσεις μαζί όπου καμία όμως δεν φαίνεται να είναι αποδεκτή.
- **Περιορισμένη σκέψη**, το αντίθετο από το εμπόδιο του κορεσμού, το άτομο σκέφτεται τόσο πολύ τις λεπτομέρειες του προβλήματος που καταλήγει να αναπαράγει τις ίδιες εναλλακτικές λύσεις χωρίς να μπαίνει στην διαδικασία δημιουργίας νέων.
- **Φόβος ανάληψης ρίσκου**, τα διοικητικά στελέχη απορρίπτουν κάποιες από τις ιδέες που μπορεί να περάσουν από το μυαλό τους και δεν τις εκφράζουν ως πιθανές εναλλακτικές από φόβο ότι θα φανούν γελοίες ή παιδικές, κάτι όμως που περιορίζει την ικανότητα τους στην εξεύρεση καινοτόμων λύσεων.

- Επίσης συμπεριλαμβάνονται **στρες και κατάθλιψη, έλλειψη αυτοπεποίθησης, φόβος αποτυχίας, ο φόβος μπροστά στην αλλαγή, οι προχωρημένες πρακτικές μάνατζμεντ, οι προκαταλήψεις και τα στερεότυπα, η έλλειψη πνεύματος συνεργασίας και άλλα.**

5.2. Η ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΚΕΨΗΣ ΣΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Η στρατηγική επιχειρηματική σκέψη εστιάζει στη μεγιστοποίηση των εμπορικών ευκαιριών, στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, στη δημιουργία ισχυρών δεσμών συνεργασίας, στον συντονισμό των ενεργειών της όταν πρόκειται για τη διεκδίκηση καλύτερων συμφερόντων. Όλα αυτά ενέχουν αποφάσεις που λαμβάνονται με βάση τη λεπτομερή κατανόηση της στρατηγικής αλληλεπίδρασης και την υγιή στρατηγική σκέψη. Η στρατηγική σκέψη είναι το κύριο ζητούμενο παγκοσμίως για τα διοικητικά στελέχη που απαρτίζουν μια επιχείρηση, δηλαδή να σκέφτονται στρατηγικά.

Για το λόγο αυτό τόσο για τους επιχειρηματίες όσο και για τα διοικητικά στελέχη η στρατηγική σκέψη αποτελεί κύριο ποιοτικό χαρακτηριστικό. Άτομα που χαρακτηρίζονται από την ικανότητα να μπορούν να δημιουργήσουν ένα στρατηγικό σχέδιο ανάπτυξης, να το ενστερνιστούν, να κάνουν την ομάδα να το δεχτεί για να μπορέσουν έπειτα να προχωρήσουν με επιτυχία στην υλοποίηση του.

Επομένως, τα διοικητικά στελέχη πρέπει να διαθέτουν ένα σύνολο ικανοτήτων και δεξιοτήτων και να ορίσουν κατευθυντήριες γραμμές για την επιχείρηση βασισμένες στο όραμα και τη στρατηγική της επιχείρησης.

5.3. ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΗΜΕΡΑ

Έχοντας συμπληρώσει την πρώτη δεκαετία του 21^{ου} αιώνα, παρατηρείται έντονος ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων και το εξωτερικό περιβάλλον αποδεικνύεται αρκετά ασταθές. Διανύουμε μια περίοδο παγκόσμιας οικονομικής ύφεσης με δραματικές αλλαγές σε όλο το φάσμα των δομών και των δραστηριοτήτων, αλλαγές που αφορούν από το πως λειτουργούν οι επιχειρήσεις μέχρι τον τρόπο που ολόκληρα κράτη-μέλη μαθαίνουν εκ νέου να επιβιώνουν. Απόρροια αυτής της παγκόσμιας κατάστασης είναι η δημιουργία ενός αρνητικού κλίματος και μιας γενικευμένης ανασφάλειας σε όλες τις πτυχές της επιχειρησιακής δραστηριότητας.

Πιο συγκεκριμένα, τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα έχει αναπτυχθεί ένας έντονος προβληματισμός σχετικά με το μέλλον των μεγάλων και μικρομεσαίων επιχειρήσεων καθώς εν μέσω οικονομικής ύφεσης η επιβίωση τους κρίνεται επισφαλής στον αδυσώπητο ανταγωνισμό. Η σχετική αδυναμία και ευπάθεια των ελληνικών επιχειρήσεων οφείλεται σε αρκετούς παράγοντες όπως : ελλιπή στρατηγικό και γενικότερα επιχειρησιακό σχεδιασμό, έλλειψη συστημάτων διασφάλισης ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών, διαρθρωτικές αδυναμίες στην διοικητική οργάνωση, πολυπλοκότητα νομικού-φορολογικού και διοικητικού περιβάλλοντος κτλ.

Η επιχειρησιακή στρατηγική χαράσσει την ανταγωνιστική πορεία της εταιρείας, υπαγορεύει τον σχεδιασμό του στρατηγικού προγράμματος, δίνει κατευθυντήριες γραμμές για το που να εστιάσει η εταιρεία την προσοχή της, μπει τα στελέχη στον τρόπο προβολής των διαφοροποιήσεών της σε σχέση με τον ανταγωνισμό ώστε να είναι εύκολα αναγνωρίσιμη η προστιθέμενη αξία των προϊόντων της από τους πελάτες.

Η επιχειρησιακή στρατηγική αποτελεί για τις επιχειρήσεις την προσπάθεια μείωσης της αβεβαιότητας του περιβάλλοντος εν μέσω οικονομική κρίσης με τη χρήση τεχνικών και μεθόδων που θα τους επιτρέψουν να ταιριάξουν τις ικανότητες τους με τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά, να βρουν τρόπους να προβλέψουν τις κινήσεις των ανταγωνιστών τους και να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εις βάρος τους. Δηλαδή αποτελεί την προσπάθεια μείωσης των κινδύνων γύρω από την επιχείρηση για την πιο επιτυχημένη διαδρομή μέσω της αποτελεσματικότερης χρήσης εργαλείων ανάλυσης, σχεδιασμού και προβλέψεων.

Παράλληλα, αν και η παγκόσμια οικονομική κρίση επιφέρει δραματικές αλλαγές στον στρατηγικό σχεδιασμό των επιχειρήσεων, δημιουργεί και νέες προκλήσεις και αναπτύσσει νέες ευκαιρίες. Με αρωγό τη στρατηγική σκέψη και στους τρεις επιχειρησιακούς τομείς (ανθρώπινο δυναμικό, τεχνολογία, υπηρεσίες & προϊόντα), μπορούν να δημιουργηθούν ριζοσπαστικές ιδέες ανάπτυξης και συνεργειών.

Οι ευκαιρίες που εμφανίζονται εν μέσω κρίσης αφορούν στη δημιουργία μιας πιο αποτελεσματικής επιχείρησης, την ενθάρρυνση του προσωπικού να σκεφτεί επιχειρηματικά, τη στόχευση σε νέα τμήματα αγοράς, τη βελτίωση και δημιουργία προϊόντων/υπηρεσιών, τη διαπραγμάτευση καλύτερων όρων με τους προμηθευτές και την εστίαση στους πελάτες, στο ανθρώπινο δυναμικό και στα δίκτυα διανομής της επιχείρησης.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις διαθέτουν μια βασική δομή στρατηγικού σχεδιασμού παρόλα αυτά ούτε όλες οι επιχειρήσεις που διαθέτουν στοιχεία στρατηγικού σχεδιασμού πετυχαίνουν, ούτε γνωρίζουν ποια είναι η στρατηγική τους, ούτε καν τι είναι στρατηγική. Αυτό οφείλεται στο μιμητισμό μιας ήδη υπάρχουσας στρατηγικής, με αποτέλεσμα να μην αποκτούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα τους κάνει να ξεχωρίσουν έναντι των ανταγωνιστών τους. Πιο συγκεκριμένα, στην Ελλάδα η πλειονότητα των επιχειρήσεων δεν κάνει χρήση στρατηγικού σχεδιασμού, γεγονός που κατέστη έντονα αντιληπτό κατά την περίοδο της παγκόσμιας οικονομικής ύφεσης. Οι περισσότερες επιχειρήσεις στάθηκαν ανήμπορες να ανταπεξέλθουν.

Μια στρατηγική μπορεί να ασκήσει καταλυτική επιρροή στην απόδοση της επιχείρησης. Έρευνες έχουν δείξει ότι οι επιχειρήσεις που σχεδιάζουν βάσει στρατηγικής φαίνεται να εξασφαλίζουν καλύτερα αποτελέσματα συγκριτικά με αυτές που δεν κάνουν χρήση αυτών. Επομένως, υπάρχει θετική σχέση μεταξύ στρατηγικού σχεδιασμού και απόδοσης. Για το λόγο αυτό τα διοικητικά στελέχη πρέπει να καταστρώνουν ευέλικτα στρατηγικά σχέδια, κάνοντας έτσι τη διαμόρφωση και την υλοποίηση της στρατηγικής ένα από τα βασικότερα διοικητικά τους καθήκοντα. Τα διοικητικά στελέχη πρέπει να είναι ικανά να αναγνωρίζουν ότι η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού αποτελεί αδιάκοπη διαδικασία γι' αυτούς. Ο σχεδιασμός αυτός λειτουργεί ως οδικός χάρτης ακόμη κι εάν ο προορισμός μεταβληθεί λόγω των δυναμικών συνθηκών της αγοράς. Πρέπει να είναι σε θέση να αλλάξουν προσανατολισμό, αν έτσι επιβάλλουν οι εξωγενείς συνθήκες, η ευελιξία αυτή είναι ιδιαίτερα σημαντική κατά την εφαρμογή των διάφορων στρατηγικών σχεδίων. Αυτό έχει

σαν αποτέλεσμα να πρέπει να έχουν διαρκώς στραμμένη την προσοχή τους στις διάφορες μεταβολές οι οποίες ενδέχεται να επηρεάσουν την υλοποίηση της στρατηγικής, ώστε να ανταποκριθούν κατάλληλα και στην ώρα τους. Όταν κινούνται σε περιβάλλον αβεβαιότητας, η συνέχιση του τυπικού σχεδιασμού είναι καίρια προκειμένου να γίνει ορατή οποιαδήποτε επίδραση στην απόδοση της επιχείρησης. Άλλωστε η επιμονή τους σχεδιασμό συνεισφέρει και στην βελτίωση των δικών του επιδόσεων. Τέλος, ο όγκος των αποφάσεων που πρέπει να λαμβάνουν καθημερινά σε ένα τέτοιο περιβάλλον, κάνοντας χρήση της διαδικασίας του στρατηγικού μάνατζμεντ συνεισφέρει στο να εξετάζουν συναφείς παράγοντες για το σχεδιασμό των μελλοντικών δράσεων των επιχειρήσεων που εργάζονται.

5.4. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στα κεφάλαια που προηγήθηκαν αναπτύχθηκε η διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων στα πλαίσια ενός οργανισμού έχοντας ως επίκεντρο τη συμπεριφορά που επιδεικνύει το ίδιο το διοικητικό στέλεχος κάτω από τις διάφορες συνθήκες που επικρατούν στην αγορά κατά τη λήψη της απόφασης του. Η λήψη στρατηγικών αποφάσεων αποτελεί αναμφισβήτητα μεταξύ των πλέον προκλητικών καθηκόντων ενός στελέχους σε μια επιχείρηση και πιθανόν μεταξύ των πιο ριψοκίνδυνων. Λάθος αποφάσεις ενδέχεται να επηρεάσουν όχι μόνο την καριέρα του αλλά και τη μελλοντική πορεία της επιχείρησης.

Πιο συγκεκριμένα, στο σύγχρονο κόσμο, όπου η κοινωνική διάσταση της κρίσης φανερώνεται στην καθημερινή ζωή μέσα από διάφορες εκφάνσεις. Η οικονομική κρίση έχει φέρει την κοινωνία στα πρόθυρα αποσύνθεσης με τις επιχειρήσεις να πρέπει να διαμορφώσουν και να υλοποιήσουν στρατηγικές μάνατζμεντ ικανές να τους προσδώσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα τις εδραιώσει στην αγορά. Επομένως, μια στρατηγική μπορεί να ασκήσει καταλυτική επιρροή στην απόδοση της επιχείρησης.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η κινητήριος δύναμη ενός οργανισμού είναι τα ίδια τα άτομα που τη στελεχώνουν, διοικητικά στελέχη με στρατηγική σκέψη ικανά να αποτελέσουν σημείο αναφοράς για την επιχείρηση. Όπως και στον πόλεμο έτσι και στις επιχειρήσεις η στρατιωτική στρατηγική αποτέλεσε και αποτελεί πρότυπο για την ανάπτυξη και εξέλιξη της στρατηγικής των επιχειρήσεων.

Τα σύγχρονα διοικητικά στελέχη, στον πλέον παγκοσμιοποιημένο κόσμο με τις αλληλένδετες οικονομίες ενδέχεται να έχουν πάρα πολλές και ποικίλες αρμοδιότητες και ευθύνες, ωστόσο πρέπει και οφείλουν να δρουν στρατηγικά προς όφελος της επιχείρησης. Οι απαιτήσεις που προκύπτουν από τα σύγχρονα επιχειρηματικά δεδομένα, οι προκλήσεις από το οικονομικό περιβάλλον αλλά και οι προκλήσεις απέναντι στο έντονο ανταγωνισμό είναι πολλές.

Για το λόγο αυτό τα διοικητικά στελέχη πρέπει να είναι προσανατολισμένα στο μέλλον, εφοδιασμένα με ικανότητες και δεξιότητες, προσωπικές αντιλήψεις για τους στόχους που θέτουν – οι οποίοι να εκφράζουν κοινά οράματα, πιστεύω και ιδανικά. Παράλληλα οφείλουν να ενεργούν ως σύμβουλοι της επιχείρησης και να προβαίνουν στις απαραίτητες

αλλαγές κατεύθυνσης όταν κρίνουν ότι είναι απαραίτητο, αντιμετωπίζοντας κατ' αυτόν τον τρόπο όσο καλύτερα γίνεται τις προκλήσεις της παγκοσμιοποίησης του σήμερα.

Η δουλειά της διοίκησης δεν είναι να βλέπει την εταιρεία όπως είναι..... Αλλά όπως μπορεί να γίνει. – JohnW. Teets

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Bateman Thomas S. & Snell Scott A., 2017, *Διοίκηση Επιχειρήσεων*, Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Τζιόλα
- Georgen M., 2015, *Εταιρική Διακυβέρνηση*, Αθήνα, Εκδόσεις Διπλογραφία
- Goleman D., 1998, *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη*, Αθήνα, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα
- Kotter John P., 2001, *Ηγέτης στις Αλλαγές*, Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική
- Robbins Stephen P. & Decenzo David A. & Coulter Mary, 2012, *Διοίκηση επιχειρήσεων (Αρχές και Εφαρμογές)*, Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική Α.Ε.
- Schermerhorn, R. John, 2010, *Introduction to Management*. (Asia): John Wiley & Sons, Inc.
- Schermerhorn, R. John, 2012, *Εισαγωγή στο Management*, 10^η Έκδοση, Ιατρικές Εκδόσεις Π. Χ. Πασχαλίδη
- Thompson A. JR., A. J. Strickland III, John E. Gamble, 2010, *Σχεδιασμός & Υλοποίηση Επιχειρησιακής Στρατηγικής – Η αναζήτηση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος*, Γενική επιμέλεια : Γιάννης Α. Πολλάλης, Εκδόσεις Utopia
- Uhl-Bien Mary, Schermerhorn R. John, Osborne Richard, Νοέμβριος 2016, *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, Broken Hill Publishers LTD
- Αεράκη Μαρία, Ιούνιος 2017, Πτυχιακή Εργασία, « *Συμπεριφορική Χρηματοοικονομική : Ο ρόλος της ψυχολογίας στις επενδυτικές αποφάσεις* », Σχολή Διοίκησης & Οικονομίας, ΤΕΙ Κρήτης
- Ανδρονικίδης Ανδρέας, Παρουσίαση, *Εισαγωγή στη στρατηγική Marketing*, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
- Αυγέρη Αφροδίτη – Σωτηρία, Διπλωματική εργασία, « *Γνωστικές επιρροές στη θεωρία οικονομικής ορθολογικότητας* », Διαπανεπιστημιακό πρόγραμμα μεταπτυχιακών σπουδών, Βασική & Εφαρμοσμένη Γνωστική Επιστήμη
- Βιδιαδάκης Ιωάννης, 2002-2003, Πτυχιακή Εργασία, « *Ο στρατηγικός ρόλος των μεσαίων διοικητικών στελεχών στην Ελλάδα και οι παράγοντες επιρροής τους* », Τμήμα Μάρκετινγκ & Επικοινωνίας, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών
- Γαλανού Αικατερίνη, Επίκουρη Καθηγήτρια - Τ.Ε.Ι Ηπείρου, 2017, Σημειώσεις μαθήματος : *Θέματα Επιχειρησιακής Πολιτικής και Στρατηγικής*

- Γαλανού Αικατερίνη, Επίκουρη Καθηγήτρια - Τ.Ε.Ι Ηπείρου, 2017, Σημειώσεις μαθήματος : **Ειδικά θέματα Διοίκησης Ομίλων & Οργανισμών**” **Θεματική Ενότητα: Οργανωσιακή Συμπεριφορά**
- Δημητρίου Αποστόλης, Αθήνα - Φεβρουάριος 2015, Διατριβή, « *Η ψυχολογία των επενδυτών : Εισαγωγή στη Συμπεριφορική Χρηματοοικονομική* », Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών
- Καραμάνης Κ., Αντιπρύτανης Τ.Ε.Ι. Ηπείρου 2017, Σημειώσεις μαθήματος : *Διοίκηση και στρατηγική επιχειρήσεων*
- Καρασαβίδου – Χατζηγηγορίου Ε., 1986, *Λήψη Επιχειρηματικών Αποφάσεων: προσέγγιση με την Επιχειρησιακή Έρευνα*, University studio press
- Μαραντώνη Αριάδνη, Χανιά 2014, Διπλωματική εργασία, « *Ανάπτυξη πολυκριτήριας μεθοδολογίας, ανάλυσης και καθορισμού τύπου αποφασιζόντων*», Σχολή μηχανικών παραγωγής και διοίκησης, Πολυτεχνείο Κρήτης
- Μπαμπανάτσης Σ., 2011, *Από Την Κρίση Στη Βιώσιμη Ανάπτυξη*, Αθήνα, Εκδόσεις Παπαζήση ΑΒΕΕ
- Μπουραντάς Δ., 2005, *Ηγεσία Ο Δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας*, Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική
- Νικολαΐδης Νίκος, Πειραιάς 2015, Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, « *Η επίδραση της προσωπικότητας του αποτελεσματικού ηγέτη στις επιχειρηματικές προκλήσεις του 21^{ου} αιώνα* », MBA, Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων
- Νικολόπουλος Γεώργιος Θ., Μάρτιος 2016, « *Στρατηγική του πολέμου & στρατηγική των επιχειρήσεων* », Πανεπιστήμιο Πατρών
- Ουσέρ Ερόλ,. 2011, *Ηθική Οικονομία*, Αθήνα, Εκδόσεις Ψυχογίος
- Παναγιωτοπούλου Χριστίνα - Φωτεινή Μπόλιου, Ιούνιος 2004, Πτυχιακή εργασία, Τμήματος Τηλεπληροφορικής & Διοίκησης, « *Τι θα πρέπει να κάνει ένας σύγχρονος μάνατζερ για να γίνει επιτυχημένος σε μία επιχείρηση;* »
- Παπαδάκης Β., 2016, *Στρατηγική Των Επιχειρήσεων : Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, Αθήνα, Εκδόσεις Ε. Μπένου
- Παπαδοπούλου Ολυμπία, Πάτρα 2012, Διπλωματική Εργασία, « *Διοίκηση Συγκρούσεων, Επικοινωνίας, Μοντέλα Ηγεσίας & Λήψη Αποφάσεων* » , MBA, Πανεπιστήμιο Πατρών
- Σαξιώνης Γρηγόρης, Δεκέμβριος 2013, Διπλωματική Εργασία, « *Λήψη αποφάσεων υπό καθεστώς αβεβαιότητας σε μικρομεσαίες εξαγωγικές επιχειρήσεις* », Τμήμα Πληροφορικής, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

- Σημειώσεις 2^ο εξαμήνου, Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο, Σχολή Ηλεκτρολόγων Μηχανικών & Μηχανικών Υπολογιστών, Οργάνωση & Διοίκηση : *Θεωρία και Πρακτική, « Λήψη Αποφάσεων »*
- Σιδηροπούλου Αναστασία, Καβάλα 2006, Πτυχιακή Εργασία, « *Η ανάπτυξη των Μάνατζερ στη σύγχρονη επιχειρηματικότητα* », Σχολή Διοίκησης & Οικονομίας, Τμήμα Λογιστικής, ΤΕΙ Καβάλας
- Τριανταφυλλίδη Ιωάννα, Αθήνα 2015, ΕΚΔΔΑ, Τμήμα Διοίκησης & Οικονομικής Διαχείρισης, « *Συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας : Περιορισμοί & οφέλη για τα στελέχη του δημόσιου τομέα* »
- Τσιλιγκαρίδης Γρηγόρης, Μάρτιος 2015, Διπλωματική Εργασία, « *Επιχειρησιακές Διαπραγματεύσεις – Business Negotiations* », Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
- Φέκα Βιργινία, Διδακτορική διατριβή, « *Στρατηγικές ομάδες στην Ελληνική Γαλακτοβιομηχανία* », Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Οικονομικών & Κοινωνικών Επιστημών

ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ

- LEADING ΕΑΣΕ, Τεύχος 35, Ιούλιος – Σεπτέμβριος 2017, Ηγεσία στους καιρούς της Παγκοσμιοποίησης.

ΔΙΑΔΥΚΤΙΟ

- <http://www.kathimerini.gr/103509/article/oikonomia/ellhnikh-oikonomia/to-dianohtiko-kefalaio-kai-h-ay3hsh-ths-kerdoforias>
- <https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A7%CE%AD%CF%81%CE%BC%CF%80%CE%B5%CF%81%CF%84%CE%A3%CE%AC%CE%B9%CE%BC%CE%BF%CE%BD>
- <https://el.wiktionary.org/wiki/%CE%B1%CF%80%CF%8C%CF%86%CE%B1%CF%83%CE%B7>
- <http://www.e-boss.gr/eboss/articles/article.jsp?context=103&articleid=9096>
- <https://el.wikibooks.org/wiki/%CE%9F%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%B>