

Η ΛΗΨΗ ΤΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΚΑΙ ΤΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥΣ

Ύπο
ΕΜΜ. ΚΟΝΔΥΛΗ (Ph. D.)
'Ανωάτη Βιομηχανική Σχολή Πειραιώς

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Λήψη αποφάσεων είναι ή συνειδητή επιλογή μεταξύ δύο ή περισσότερων εναλλακτικών λύσεων ενός προβλήματος. Κατά τήν διαδικασία λήψεως αποφάσεων, και ανεξάρτητα από τήν φύση τοῦ προβλήματος, υπάρχουν ορισμένα λογικά βήματα τα όποια είναι απαραίτητα. Ὁ αριθμός τών βημάτων και τό περιεχόμενο τους δέν είναι επακριβώς καθορισμένα. Αυτό συμβαίνει γιατί οί ενέργειες πού απαιτούνται έχουν διαφορετική βαρύτητα για διαφορετικά προβλήματα και κατά συνέπεια ή ομαδοποίηση τους σε μία διαδοχή συγκεκριμένων λογικών ενότητων — βημάτων διαφέρει.

Μία τυπική διαδικασία λήψεως αποφάσεων μπορεί να έχει τα εξής βήματα :

1. Ὅρισμός τοῦ Προβλήματος.
2. Συλλογή τών Σχετικών Στοιχείων.
3. Ἀνάλυση και Ἀξιολόγηση τών Στοιχείων.
4. Προσδιορισμοί τών Ἐναλλακτικών Λύσεων.
5. Ἐπιλογή της «Προσφοροτέρας» Λύσεως.
6. Πειραματική Ἐφαρμογή και Ἀναθεώρηση/Βελτίωση της Λύσεως.
7. Ἐφαρμογή (πλήρης) της Λύσεως.

Στην διαδικασία λήψεως αποφάσεων υπάρχουν συνήθως πολλές διαστάσεις πού καλύπτονται ένα ευρύτατο γνωστικό φάσμα (όπως φιλοσοφία, δίκαιο, ανθρωπολογία, μαθηματικά, ψυχολογία, κοινωνικές επιστήμες, κ.τ.λ.). Οί διαστάσεις

αυτές είναι σχεδόν αδύνατον να εκφραστούν δλες κατά τρόπο ποσοτικό ή προσομοιοτικό. Έτσι, σπάνια έχουμε σαφή και πλήρη γνώση για τόν τρόπο πού άλληλοσυνδιάζονται και έπηρεάζουν τήν λύση ενός προβλήματος σέ ενα οργανωμένο σύστημα ανθρώπων ή ανθρώπων μηχανών.

Άναγνωρίζοντες αυτές τις δυσκολίες, ή νεώτερη θεώρηση της διαδικασίας λήψεων αποφάσεων αρκείται σέ μία «ικανοποιητική» λύση, σέ αντιδιαστολή μέ τήν κλασσική θεωρία βελτιστοποιήσεως πού αναζητά τήν αρίστη λύση μέσω ενός προτύπου της πραγματικότητας. (Ή κριτική για τήν χρήση προτύπων της πραγματικότητας, και τήν βασισμένη σ' αυτά καί μόνο προσπάθεια επιλύσεως ενός προβλήματος, είναι ότι μέ το να είναι συνήθως υπεραπλούστευση του πραγματικού συστήματος εμφανίζει εναλλακτικές λύσεις πού οί περισσότερες είναι εφικτές μόνο για τόν «κόσμο» τοῦ προτύπου).

Στην συνέχεια περιγράφονται τα τυπικά βήματα, για τήν λήψη αποφάσεων, σέ ενα οργανωτικό (τεχνικοοικονομικό) περιβάλλον, μέ τήν σειρά πού ορίσθηκαν προηγουμένως, καθώς και τά προβλήματα πού ανακύπτουν κατά τήν υλοποίηση των επιλεγέντων σαν προσφορότερων (πλέον «ικανοποιητικών») λύσεων. Τέλος διατυπώνονται ορισμένα συμπεράσματα χρήσιμα για τήν αποτελεσματική λήψη αποφάσεων, ιδιαίτερα για οργανισμούς, καί σέ καταστάσεις δπου ό άνθρωπος παράγων έχει αποφασιστική σημασία για τήν επιτυχή υλοποίηση μιας λύσεως.

2. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΛΗΨΕΩΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Ό Ορισμός τοῦ προβλήματος συχνά είναι τό πιό δύσκολο από όλα τά βήματα της διαδικασίας. Είναι συνηθισμένο τό φαινόμενο νά περιγράφεται ενα σύμπτωμα του προβλήματος αντί τό «πραγματικό» πρόβλημα. Έπίσης τό ίδιο πρόβλημα είναι δυνατόν νά ορισθεί κατά διαφορετικούς τρόπους πού δίνουν έμφαση στις πτυχές εκείνες πού εξυπηρετούν συγκεκριμένους στόχους. (Μάλιστα μπορεί οί εναλλακτικοί αυτοί στόχοι νά μήν είναι καν συμβιβαστοί μεταξύ τους).

Πολλές φορές, τό «πραγματικό» πρόβλημα ορίζεται άφοῦ συγκεντρωθούν τά σχετικά στοιχεία. Άσχέτως πάντως αν αυτό θα μπορούσε νά θεωρηθεί σαν επιπλέον βήμα ή όχι, ή ουσία είναι διτ για νά υπάρξει «ικανοποιητική» λύση, πρέπει νά έχει προσδιορισθεί καί επιλυθεί τό σωστό πρόβλημα.

Άπό τήν στιγμή πού οί στόχοι έχουν διευκρινισθεί ώστε νά επιτρέψουν τόν «σωστό» ορισμό του προβλήματος, τό επόμενο βήμα είναι ή συλλογή των σχετι-

κών στοιχείων. Ἡ συλλογή τῶν σχετικῶν στοιχείων μπορεί να εἶναι χρονοβόρα, δαπανηρή καί, συχνά, βαρετή εργασία. Βασικοί περιορισμοί της συλλογῆς τῶν στοιχείων εἶναι ὁ διαθέσιμος χρόνος, οἱ διαθέσιμοι πόροι, τὰ ἤδη υπάρχοντα στοιχεία καί ἡ σοβαρότητα του προβλήματος.

Τα στοιχεία μπορεί νά συλλέγουν ἀπό μία πληθώρα πηγῶν, ὅπως το υπάρχον ἀρχεῖο, ἡ σχετική βιβλιογραφία, ἡ ἴδια ἐμπειρία, ἡ ἐμπειρία ἄλλων κ.Ο.Κ.

Υπάρχει ἕνας πρακτικός κανόνας σχετικά μέ τήν συλλογή στοιχείων καί τήν συγκέντρωση της προσπάθειας μόνο στα σημαντικότερα ἀπό αὐτά. Εἶναι ὁ «κανόνας Pareto 20/80» (ὁ ὅποιος θυμίζει τήν «ἀνάλυση ABC» στον ἔλεγχο αποθεμάτων) καί ὁ ὅποιος λέει το ἑξῆς :

«Σέ οποιοδήποτε πλῆθος στοιχείων πού σχετίζεται μέ ἕνα ἀποτέλεσμα, σχεδόν πάντοτε, ἕνας μικρός ἀριθμός αὐτῶν τῶν στοιχείων ἀντιστοιχεῖ σέ ἕνα μεγάλο ποσοστό του ἀποτελέσματος».

Ἐνα ἄμεσο ἀποτέλεσμα τῆς ἀρχῆς Pareto 20/80 εἶναι ὅτι ἐνῶ ἡ ἀναζήτηση τοῦ τρόπου τῆς σφαιρικής (συνολικής) ἀντιμετώπισης ἐνός προβλήματος εἶναι δύσκολη, ἐντούτοις ἡ συγκέντρωση τῆς προσοχῆς σέ περιοχές - κλειδιά καί ἡ σταδιακή, ἔστω καί ἑλλιπής, ἀντιμετώπιση του εἶναι ἐφικτή καί ικανοποιητική.

Ἡ ἀνάλυση καί ἡ ἀξιολόγηση τῶν στοιχείων μπορεί νά γίνει χρησιμοποιώντας διάφορες μεθόδους : Ἄρχιζοντας ἀπό ἕναν ἀπλό κριτικό — λογικό συνδυασμό τῶν στοιχείων μέχρι προχωρημένες στατιστικές ἀναλύσεις πολλῶν μεταβλητῶν, τεχνικές μαθηματικού προγραμματισμοῦ, προσομοιώσεις κτλ.

Ἡ μέθοδος ἀναλύσεως πρέπει νά ἐπιλεγεί μέ μεγάλη προσοχή σύμφωνα μέ τό εἶδος τῶν στοιχείων, τήν ἀκρίβεια τῆς μετρήσεως τους καί τήν πολυπλοκότητα τῶν υφιστάμενων συσχετισμῶν.

Ἐνα συνηθισμένο σφάλμα στην ἐπεξεργασία στοιχείων εἶναι ἡ χρησιμοποίηση ἐξαιρετικά προχωρημένων στατιστικῶν, μαθηματικῶν καί προσομοιωτικῶν τεχνικῶν γιά ἀμφίβολης ἀκρίβειας ἢ καί ἐπάρκειας στοιχεία. Ἡ εὐκόλη χρήση τῶν ηλεκτρονικῶν υπολογιστῶν καί ἡ μαζική προσφορά «φιλικῶν» ἐτοιμῶν πακέτων - προγραμμάτων συμβάλλει στην συγκάλυψη τοῦ ἐνδεχομένως μὴ βásiμου τῶν στοιχείων. Ἐξ ἴσου βέβαια πρέπει νά ἀποφεύγεται καί τό ἀντίστροφο φαινόμενο. Δηλ. ἡ παρυσίαση ἐνός πολυδιάστατου καί περίπλοκου προβλήματος μέ ὑπεραπλουστεύσεις ὥστε νά «ἐπιτευχθεῖ» (ἀνεπαρκῆς βέβαια) λύση μέ στοιχειώδη ἀνάλυση.

Ὁ προσδιορισμός τῶν ἐναλλακτικῶν λύσεων πρέπει νά γίνεται μέ μεγάλη

σχολαστικότητα και μεθοδικότητα. Πολλοί από τους παράγοντες (τεχνολογικοί, οικονομικοί, κοινωνικοπολιτικοί και υποκειμενικοί), που φαινομενικά περιορίζουν τον αριθμό των εναλλακτικών εφικτών λύσεων, μπορούν να εξαλειφθούν με μία «δημιουργική» αντιμετώπιση του προβλήματος συνδυάζοντας γνώση, φαντασία και κρίση.

Χαρακτηριστικά είναι επί του προκειμένου τα έξης δύο αποφθέγματα του Albert Einstein, που είπε ότι :

- (1) « Η φαντασία έχει μεγαλύτερη σημασία από τις γνώσεις γιατί οι γνώσεις έχουν όρια, ενώ η φαντασία αγκαλιάζει ολόκληρο τον κόσμο, ανοίγει καινούργιους δρόμους, συμβάλλει στην πρόοδο».
- (2) « Το να διατυπώσεις σωστά ένα πρόβλημα είναι συχνά πιό σημαντικό από τή λύση του. Ή λύση δίνεται με τα μαθηματικά, τήν εμπειρία και την τεχνική. Για να βάζεις καινούργια ερωτήματα, να ζητάς καινούργιες δυνατότητες, να ξεετάξεις παλιά προβλήματα από καινούργιες θέσεις χρειάζεται δημιουργική φαντασία. Αυτή εξασφαλίζει τήν πραγματική πρόοδο στην επιστήμη».

Η πληροφόρηση που αντλήθηκε με τήν ανάλυση και αξιολόγηση των στοιχείων πρέπει να ξεετάζεται προσεκτικά για τίς υποθέσεις και παραδοχές πάνω στις όποιες στηρίζεται ώστε οι εναλλακτικές λύσεις να είναι ρεαλιστικές και βάσιμες.

Άπλές ερωτήσεις που μπορούν να βοηθήσουν στον εντοπισμό των εναλλακτικών λύσεων μπορεί να είναι οι έξης : Τί επιτυγχάνεται ; είναι αναγκαίο; πώς άλλωώς μπορεί να γίνει ; πώς πρέπει να γίνεται ; γιατί με αυτόν τον τρόπο ; πότε γίνεται ; γιατί γίνεται τότε ; πότε άλλοτε μπορεί να γίνει ; πού γίνεται ; πού αλοῦ μπορεί να γίνει ; Μέ τι προσωπικό γίνεται ; γιατί μ' αυτό τό προσωπικό ; μέ τί άλλο προσωπικό μπορεί να γίνει ; κ.ο.κ.

Η επιλογή της «προσφοροτέρας» λύσεως στηρίζεται σέ εναλλακτικές υποθέσεις για τό (μελλοντικό) περιβάλλον όπου θα εφαρμοσθεί ή λύση και ένα σύνολο κριτηρίων. Κάθε λύση αξιολογείται σύμφωνα μέ κάθε ενα από τά επιλεγμένα κριτήρια, ξεχωριστά για κάθε εναλλακτική υπόθεση της καταστάσεως του (μελλοντικοῦ) περιβάλλοντος.

Μερικές φορές είναι δυνατή ή στάθμιση της σχετικής βαρύτητος κάθε κριτηρίου καθώς και ό προσδιορισμός τών πιθανοτήτων εμφανίσεως τών διαφόρων μελλοντικών καταστάσεων. Σ' αυτή τήν περίπτωση είναι δυνατός ό προσδιορισμός

κάποιας μορφής «αναμενόμενης» αξίας για κάθε λύση και ή ιεράρχηση όλων των λύσεων με βάση αυτή την αξία. Συχνά όμως αυτό δεν είναι δυνατό και ή ιεράρχηση γίνεται κατά τρόπο υποκειμενικό και με βάση την κοινή λογική, την πείρα και τήν διαίσθηση.

"Ασχετα πάντως άπα τήν μέθοδο πού έχει ακολουθηθεί για τήν Ιεράρχηση των δυνατών λύσεων, σκόπιμο είναι να γίνεται ανάλυση της «ευαισθησίας» της σειράς Ιεραρχήσεως σε πιθανές μεταβολές των σημαντικότερων συντελεστών.

Επισημαίνεται επίσης ή σπουδαιότητα πού έχει για τήν επιλογή της προσφοροτέρας λύσεως ή εξέταση της δυνατότητας πραγματοποιήσεως της εξαιτίας αντιδράσεων πού πιθανόν να δημιουργηθούν κατά τήν υλοποίηση της.

Άπ' δλα αυτά είναι φανερό ότι τό πρόβλημα της επιλογής της «προσφορότερος» λύσεως είναι περίπλοκο και απαιτεί περίσκεψη και κρίση. Μία απόφαση μπορεί να είναι λάθος είτε διότι έχουμε ανεπαρκείς πληροφορίες, είτε διότι είναι έλλειπής ή ανάλυση των συνεπειών, είτε διότι ό παράγων χρόνος δεν έχει εκτιμηθεί επακριβώς.

Πάντως, μία λάθος απόφαση στή σωστή στιγμή είναι καλλίτερη από μία σωστή σε ακατάλληλη στιγμή ή καθόλου απόφαση, ιδίως σε περιβάλλοντα τα όποια είναι δυναμικά και πολύπλοκα, όπως π.χ. σ' αυτά όπου υπάρχουν κοινωνικές πιέσεις, πολιτικές βλέψεις, συμφέροντα κλπ. ("Αν θέλει κανείς να επέμβει αποτελεσματικά σ' ενα πρόβλημα και να έχει έστω και ενα μικρό αποτέλεσμα ό χρόνος είναι ίσως ένας από τους πιό σημαντικούς παράγοντες πού πρέπει να εκτίμηση).

Τό να γίνει μία ενέργεια τήν σωστή στιγμή έστω κι αν αυτή ή ενέργεια είναι λανθασμένη θα οδηγήσει κάπου διότι θά ταραξει τα νερά κάτι θά συμβεί, και μετά μπορεί κανείς να επέμβει διορθωτικά. Έάν όμως έχει χαθεί ή χρονική στιγμή όπου οί συγκυρίες ήταν κατάλληλες ίσως πλέον να είναι πολύ αργά, για να έχει κάποια επιτυχία στην εφαρμογή της ή (άλλοτε) σωστή λύση.

Ή πειραματική εφαρμογή της λύσεως είναι απαραίτητη σ' οποιοδήποτε σύστημα (παραγωγικό, οικονομικό, κοινωνικό, φυσικό), ιδίως όταν δεν γνωρίζουμε τόν επακριβή τρόπο δράσεως για τήν υλοποίηση της.

Απαιτείται ιδιαίτερη περίσκεψη και κρίση σ' αυτό τό στάδιο τό όποιο κατά κανένα τρόπο δεν πρέπει να παρακάμπτεται. Οί τυχόν ασάφειες στους παράγοντες με τους οποίους έγινε ή επιλογή της λύσεως, οί ανεπαρκείς πληροφορίες και ή ελλιπής ανάλυση των συνεπειών, καθιστούν τήν πειραματική εφαρμογή κατεξοχήν σημαντικό στάδιο τής όλης διαδικασίας.

Ο περιορισμένος χαρακτήρας της πειραματικής εφαρμογής προφυλάσσει άπα σπατάλη πόρων και επιτρέπει τήν αντιμετώπιση των πιθανών εξωτερικών αντιδράσεων καθώς και την διόρθωση τών τυχόν σφαλμάτων σε ένα ελεγχόμενο περιβάλλον.

Η πειραματική λύση συνήθως δίνει πλήθος νέων πληροφοριών πού επιτρέπουν τήν αναθεώρηση και τήν βελτίωση τής λύσεως. Έπιπλέον μας δίνει τήν δυνατότητα να προγραμματίσουμε μέ μεγαλύτερη ακρίβεια τις απαιτούμενες ενέργειες για τήν (οριστική) εφαρμογή τής λύσεως. Έτσι αυξάνονται κατά πολύ οί πιθανότητες επιτυχίας τής λύσεως.

3. ΤΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Μία απόφαση έχει αξία μόνο στο μέτρο πού θα επιλυθεί τό πρόβλημα μέ τήν εφαρμογή της. Οί δυσκολίες στην υλοποίηση τών αποφάσεων οφείλονται είτε, σε «τεχνική» ατέλεια και ανεπάρκεια τών λύσεων είτε σε αντίδραση του περιβάλλοντος.

Η ύπαρξη τεχνικών παραλείψεων καθώς και ή εμφάνιση απροβλέπτων παραγόντων κατά τήν υλοποίηση μιας λύσεως θα πρέπει να θεωρείται σαν κάτι δεδομένο και φυσιολογικό. Και τούτο γιατί τα στοιχεία πού συλλέγονται σπάνια είναι επαρκή να δώσουν μία πλήρη πληροφόρηση. Έτσι πολλές παραδοχές θα πρέπει να γίνουν, συχνά χωρίς ύπαρξη καμιάς ποσοτικής ενδειξεως για τήν ορθότητα τους, μέ βάση μόνον τήν πείρα ή τήν διαίσθηση. Ακόμη χειρότερα, οί επικρατούσες συνθήκες μπορεί να μεταβληθούν άφοϋ έχει γίνει ή ανάλυση καί αξιολόγηση τών στοιχείων, έχουν προσδιορισθεί οι εναλλακτικές λύσεις καί έχει γίνει ή επιλογή τής πλέον πρόσφορης.

Αυτός ακριβώς είναι ό λόγος πού ή πειραματική εφαρμογή τής λύσεως είναι ίσως τό πιό κρίσιμο βήμα. Μέ τήν περιορισμένη εφαρμογή σε ελεγχόμενο περιβάλλον, υπάρχει ή δυνατότητα τής σχετικά ανώδυνης ανιχνεύσεως ανεπαρκών ή λανθασμένων λύσεων ή λύσεων ορθών μέν άλλα πού αφορούν διαφορετικό από τό υφιστάμενο πρόβλημα. (Η σωστή λύση για τό «λάθος» πρόβλημα μπορεί να οφείλεται είτε σε λανθασμένη διάγνωση του προβλήματος είτε σε μεταβολή τών συνθηκών κατά τήν υλοποίηση).

Σύνηθες είναι τό φαινόμενο να απαιτείται πολλαπλάσια προσπάθεια καί χρόνος νά πεισθούν τα στελέχη καί τά μέλη ενός οργανισμού να εφαρμόσουν κάτι

καινούργιο, μία βελτιωμένη μέθοδο λειτουργίας, μία λύση σέ ενα πρόβλημα τους, άπα δι χρειάζεται για να μελετηθεί τό πρόβλημα.

Ή προσπάθεια να πεισθεί ό οργανισμός, ή κάποιο τμήμα του, και να αποδεχθεί την λύση είναι πάρα πολύ κοπιαστική διαδικασία και συχνά είναι έξ ίσου σημαντική μέ αυτή καθ' έαυτήν τήν διερεύνηση του προβλήματος.

Ή πρώτη αντίδραση συνήθως σέ οποιαδήποτε βελτίωση ή αλλαγή είναι τό στερεότυπο «οϊ εργασίες του οργανισμού μας παρουσιάζουν μεγάλη Ιδιομορφία» (και άρα είναι πέρα και πάνω άπό κάθε σύγκριση, θεωρητική μελέτη ή ανάλυση).

Ή απάντηση σ' αυτήν τήν πρώτη αρνητική διάθεση είναι ότι «παντού υπάρχουν ιδιομορφίες, όπως όμως και ομοιότητες, και εν πάνει περιπτώσει ας αρχίσει ή εξέταση του προβλήματος μέ τον εντοπισμό των ιδιομορφιών για να ληφθούν υπόψη στην εφαρμογή της λύσεως».

Τό δεύτερο επίπεδο αντιδράσεως στην προτεινομένη βελτίωση είναι είτε ότι δέν υπάρχει καν πρόβλημα γιατί «ό τρόπος της παρούσης λειτουργίας είναι δοκιμασμένος εδώ και πολλά χρόνια», είτε (αν δέν είναι δυνατόν να υποστηριχθεί αποτελεσματικά τό υπάρχον σύστημα) ότι «εναλλακτικές» λύσεις σαν τήν προτεινομένη δοκιμάστηκαν στο παρελθόν άλλα απέτυχαν».

Ή απάντηση στο πρώτο επιχείρημα του ότι δέν υπάρχει πρόβλημα μπορεί να γίνει μόνο μέ γνώση μερικών συγκεκριμένων αδυναμιών του συστήματος πού δέν μπορούν νά αμφισβητηθούν. "Όσο για τό δεύτερο, μπορεί πράγματι να είχε επιχειρηθεί κάποια παραλλαγή της λύσεως ή νά είχε επιχειρηθεί ή εφαρμογή της κατά τρόπο αδέξιο.

Τό τρίτο επίπεδο αντιδράσεως είναι ή ανησυχία για τό πώς θά αντιδράσουν άλλες ομάδες, εντός ή έκτος του οργανισμού πού τους άφορα και αυτούς ή λύση. Σχεδόν πάντοτε οϊ φόβοι αυτοί είναι υπερβολικοί. Έν πάση περιπτώσει καλό είναι νά σημειώνονται και νά επαληθεύονται μέ απευθείας επαφή μέ τήν σχετική ομάδα ή οποία υποτίθεται ότι πιθανόν νά αντίδραση.

Τό «κλειδί» για τήν αποδοχή μιας λύσεως πού επιφέρει ορισμένες αλλαγές είναι ή νοοτροπία marketing ώστε ή κάθε ενέργεια πού γίνεται νά στοχεύει σέ ικανοποίηση αναγκών.

Έφαρμόζοντας αυτή τήν αρχή, ή πρώτη ενέργεια, πριν καν ξεκινήση ή διαδικασία λήψεως αποφάσεων μέ τόν ορισμό του προβλήματος είναι «ή χαλάρωση» του συστήματος πού υπάρχει τό πρόβλημα. Αυτό γίνεται μέ τήν ενεργό συμμετοχή

όλης της εμπλεκόμενης ιεραρχικής πυραμίδας, και ιδίως του επικεφαλής του οργανισμού.

Για να είναι δέ ή συμμετοχή αυτή ειλικρινής και πρόθυμη πρέπει να υπάρχει κάποιο κίνητρο. Τό κίνητρο αυτό μπορεί να είναι ή προσεκτική έμφαση για συγκεκριμένα οφέλη που θα υπάρξουν για τόν οργανισμό, και για τόν κάθε ένα ενδιαφερόμενο ξεχωριστά, από την επιδιωκόμενη βελτίωση του συστήματος. Έπί πλέον θα πρέπει να επιδιώκονται οι γνώμες των μελών του οργανισμού για συγκεκριμένες απόψεις του προβλήματος και ή κατά τό δυνατόν αξιοποίησή τους.

Άπό τήν στιγμή που ενπ άτομο δει ότι ή γνώμη ή ή ιδέα του εφαρμόζεται, αυτόματα θα έχει τό αίσθημα της ικανοποίησης για τήν αναγνώριση αυτή που του γίνεται. "Έτσι πιθανότερο νά δεχθεί μία λύση στην οποία έχει συμβάλλει τό ίδιο.

Αυτή ή από «κοινού δράση» μέ τό προσωπικό του οργανισμού είναι απαραίτητη σ' όλη τήν διαδικασία λήψης αποφάσεων και μέχρις ότου συλλέγουν πληροφορίες για τήν πορεία της τελικής εφαρμογής.

Ή τελευταία μέριμνα πρέπει νά είναι για τήν οριστικοποίηση τής εφαρμογής ώστε νά μήν διακοπεί μέ τήν πρώτη μικροδυσκολία που πιθανόν νά παρουσιασθεί στο μέλλον. Αυτό επιτυγχάνεται μέ «έπανασύσφιγξη» του συστήματος, που έχει χαλάρωση μέ τήν επέμβαση για τήν εφαρμογή τής λύσεως. Ή «έπανασύσφιγξη» αυτή συνίσταται στην θεσμοποίηση του νέου τρόπου λειτουργίας και στην εκπαίδευση ατόμων για τήν διατήρηση και, ενδεχομένως, βελτίωση του.

4. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Ή λήψη μιας απόφασης έχει αξία μόνο στον βαθμό που καθιερώνεται ή οριστική εφαρμογή της και επιτυγχάνονται τα αναμενόμενα οφέλη.

Για τήν επιλογή και υλοποίηση μιας λύσεως, πέρα από ορισμένα λογικά βήματα τα όποια πρέπει νά ακολουθηθοῦν, χρειάζεται «δημιουργική» αντιμετώπιση του προβλήματος συνδυάζοντας γνώση, φαντασία και κρίση.

Ή πειραματική εφαρμογή τής λύσεως καθώς και ή νοοτροπία marketing, ώστε ή κάθε ενέργεια νά στοχεύει στην ικανοποίηση αναγκών του μελετωμένου οργανισμού και των μελών του, είναι πρωταρχικής σημασίας για τήν επιτυχία οποιασδήποτε απόφασης.

Τέλος πρέπει κανείς να θυμάται Ότι τα μεγάλα προβλήματα πρέπει να χωρίζονται σε μικρότερα. Οί μεγάλοι στόχοι επιτυγχάνονται κάνοντας μικρά βήματα. Ή λήψη αποφάσεων για τήν λύση κάθε μέρους του προβλήματος είναι πιό εύκολη και ή υλοποίηση της κατορθωτή.

5. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Allison, Graham, T., *Essence of Decision*, Little, Brown, 1971. Θεωρία λήψεως αποφάσεων και Management στον δημόσιο τομέα. Ίδιαίτερη έμφαση δίνεται στις πολιτικές επιλογές και διαδικασίες.

2. Arrow, Kenneth, J., *The Limits of Organizations*, Norton, 1974.

Σύντομο βιβλίο για τον ρόλο της πληροφόρησης στό Management από τόν διάσημο οικονομολόγο και βραβείο Νόμπελ.

3. Bower, Marvin, *The Will to Manage: Corporate Success through Programmed Management*, McGraw—Hill Book Company, 1966.

Μία πολύ πρακτική θεώρηση του Management από τόν ουσιαστικό δημιουργό της εταιρίας συμβούλων οργανώσεως και διοικήσεως McKinsey και Co.

4. Drucker, Peter, F., *The Practice of Management*, Harper και Row, Publishing, 1954.

Το κλασσικό βιβλίο για τήν πρακτική τοῦ Management.

5. Drucker, Peter, F., *The Effective Executive*, Harper και Row, Publishing, 1966.
Διεξοδική ανάλυση για τις δραστηριότητες τοῦ Management.

6. Drucker, Peter, F., *Management: Tasks, Responsibilities and Practices*, Harper και Row, Publishing, 1974.

Βασικό βιβλίο για οποιονδήποτε ασχολείται με Management στην πράξη. Υπάρχει και απλουστευμένη συνοπτική παραλλαγή του (για χρήση φοιτητών κυρίως), με τίτλο : *An Introductory View of Management*, Harper's College Press, 1977.

7. Glueck, William F., *Management*, Dryden Press, 1977.

Έκτενής μελέτη τών δραστηριοτήτων τοῦ Management με έμφαση στις ανθρώπινες σχέσεις στον χώρο της εργασίας.

8. Koontz, Harold, and O' Donnel Gyril. *Principles of Management : An Analysis of Managerial Functions.*, 6th éd., New York : McGraw — Hill Book Co., 1976.

Λεπτομερής εξέταση όλων τών δραστηριοτήτων τοῦ Management.

9. Loen, Raymond. *Manage More By Doing Less*, McGraw-Hill Book Company, 1971.
Σαφής, πρακτική, ανασκόπηση τών δραστηριοτήτων τοῦ Management.

10. McGregor, Douglas, *The Human Side of Enterprise*, McGraw Hill Book Company, 1960.

Κλασσικό βιβλίο για μεθόδους ηγεσίας (Θεωρίες X και Y).

11. Newman, William, H and Charles E. Summer, Jr. *The Process of Management*, Prentice-Hall, 1964.

Συστηματική επισκόπηση των άρχων και εννοιών του Management.

12. Weber, Ross A. *Management: Basic Elements of Managing Organizations*. Richard D. Irwin, 1975.

Έκτενης μελέτη του ανθρώπινου παράγοντος στις επιχειρήσεις.