

Kierowanie (sterowanie) czy podejmowanie decyzji

Organizacje mają więcej niż jednego kapitana. Sztuka kierowania (sterowania) polega na godzeniu szerokiego zakresu tematów oraz interesów. To wszystko sprawia, że systemy kierowania (sterowania) przedsiębiorstwami są złożone.



Sprawiedliwy konsensus (kompromis)

Proces osiągnięcia kompromisu i pogodzenia interesów różnych departamentów opiera się na założeniu, że poszczególni menedżerowie dysponują wystarczającą ilością czasu na wymianę swoich poglądów. W tym celu istotnym staje się osiągnięcie wspólnego zrozumienia.

Porozumienie może być uczciwe tylko wtedy, gdy w trakcie fazy koordynacji, controllerzy wykryją wszelkie zachowania oportunistyczne menedżerów, unikną ich lub powstrzymają je w załączku.

Ograniczenia poznawcze menedżerów oraz potencjalny oportunizm są zapowiedzią śmierci zaawansowanych systemów kierowania (sterowania) i koordynacji.

Dobre kierowanie (sterowanie) jest przejrzyste i proste

Controllerzy zazwyczaj używają tych samych narzędzi do podejmowania decyzji i kierowania (sterowania) biznesem. Jednakże podejmowanie decyzji i sterowanie (kierowanie) zacznie się od siebie różnić.

W celu podjęcia prawidłowej decyzji musisz doskonale rozumieć dane, którymi dysponujesz. Im dane są bardziej kompleksowe i poprawne tym trafniejsza będzie decyzja.

W przypadku procesu kierowania (sterowania) pewne wstępne decyzje i założenia zostały już przyjęte. Z punktu widzenia szerokiego spektrum możliwych alternatyw istotnym jest, aby mieć stały pogląd na wszystkie możliwe opcje. Standardowe, łatwe do zrozumienia mierniki efektywności są bardziej preferowane niż te bardziej złożone.

Różne narzędzia do podejmowaniu decyzji oraz kierowania (sterowania)

Controllerzy powinni systematycznie rozróżniać narzędzia wspierające

podejmowanie decyzji od narzędzi wspierających kierowanie biznesem (sterowanie, koordynowanie). Podczas gdy te pierwsze mogą być złożone, to drugie już nie powinny. Controllerzy powinni pozbyć się zawiłych szczegółów w procesie kierowania (sterowania) przedsiębiorstwem.

Pragmatyzm i integracja

Zdrowa dawka pragmatyzmu jest receptą na bardziej realistyczne określenie tego, czego menedżerowie chcą i co są stanie zrozumieć. Mając na uwadze proces kierowania (sterowania) controllerzy powinni przede wszystkim optymalnie integrować różne punkty widzenia każdego z menedżerów. W większości przypadków będzie to bardziej pomocne w drodze do skutecznego osiągnięcia twojego celu.

Bibliografia:

1. WHU - Otto Beisheim School of Management 2017, *Tools alone are not enough* | WHU on Controlling, <https://www.youtube.com/watch?v=W9TvT5CyS8>