

ΜΑΘΗΜΑ: ΕΨΜ 1165, Οργάνωση και Διοίκηση Οργανισμών

Θεματική Ενότητα 7

Λήψη αποφάσεων στους οργανισμούς



ΠΕΡΙΓΡΑΜΜΑ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗΣ

1. Σπουδαιότητα λήψης αποφάσεων.
2. Βασικές έννοιες: πρόβλημα, απόφαση, λήψη αποφάσεων.
3. Τύποι αποφάσεων.
4. Τρόποι λήψης αποφάσεων.
5. Ομαδικές αποφάσεις.
6. Το μοντέλο αποφάσεων του «σκουπιδοτενεκέ».

1. ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

- Καθημερινά παρουσιάζονται στον οργανισμό προβλήματα και ευκαιρίες.
- Η αντιμετώπιση των προβλημάτων αυτών ή η αξιοποίηση των ευκαιριών προϋποθέτει τη λήψη κάποιας απόφασης.
- Τα διοικητικά στελέχη πρέπει συνεχώς να αποφασίζουν. Η ικανότητα να παίρνουν καλές αποφάσεις καθορίζει την αποτελεσματικότητά τους.
- Οι αποφάσεις μεγάλης σπουδαιότητας (π.χ. μια επένδυση εκατομμυρίων) καθορίζουν όχι μόνο την επιτυχία του οργανισμού, αλλά και τη φήμη, το κύρος και τη σταδιοδρομία του στελέχους.

Η λήψη απόφασης προϋποθέτει απαντήσεις σε ερωτήματα, όπως:

- *Ποια προβλήματα αντιμετωπίζει ο οργανισμός;*
- *Πόσο σημαντικά είναι;*
- *Πώς εκφράζονται; Ποια είναι τα συμπτώματα;*
- *Ποια είναι τα αποτελέσματα τους;*
- *Ποιες είναι οι αιτίες τους;*
- *Πώς μπορούν να επιλυθούν;*
- *Ποιος πρέπει να κάνει τι;*
- *Πού; Πότε; Πώς;*

2. ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

- **Πρόβλημα:** χάσμα μεταξύ υφιστάμενης (μη επιθυμητής) και επιθυμητής κατάστασης.
- **Απόφαση:** επιλογή μεταξύ δύο ή περισσότερων εναλλακτικών λύσεων.
- **Λήψη απόφασης:** διαδικασία επιλογής μεταξύ δύο ή περισσότερων εναλλακτικών λύσεων.

(Μπουραντάς, 2015· Σαρμανιώτης, 2019)

- Τα προβλήματα του οργανισμού δεν συνιστούν κατ' ανάγκη αρνητικές καταστάσεις.
- Ένας οργανισμός χρειάζεται να αξιοποιεί και ευκαιρίες στο περιβάλλον του για να πετύχει τους στόχους του.
- Ο τρόπος αντίδρασης στις ευκαιρίες είναι κι αυτό ένα οργανωσιακό «πρόβλημα», θετικό αυτή τη φορά, που όμως πρέπει να «λυθεί».

Παράδειγμα προβλήματος (εταιρεία μεταφορών)

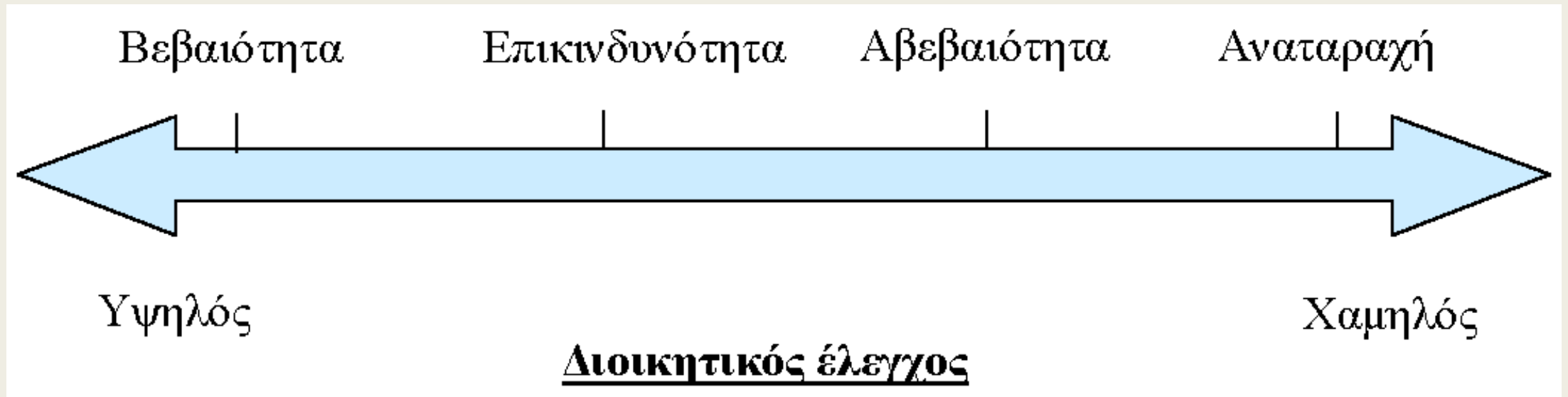
Υφιστάμενη κατάσταση: y παραγωγικότητα = x όγκος φορτώσεων / μονάδα χρόνου εργασίας.

Επιθυμητή κατάσταση: 20% αύξηση του όγκου φορτώσεων / μονάδα χρόνου εργασίας. *Πώς θα επιτευχθεί;*

Πιθανές εναλλακτικές λύσεις: ανανέωση τεχνολογίας, επιμόρφωση εργατών, παροχή κινήτρων, αναδιοργάνωση της εργασίας κ.λπ.

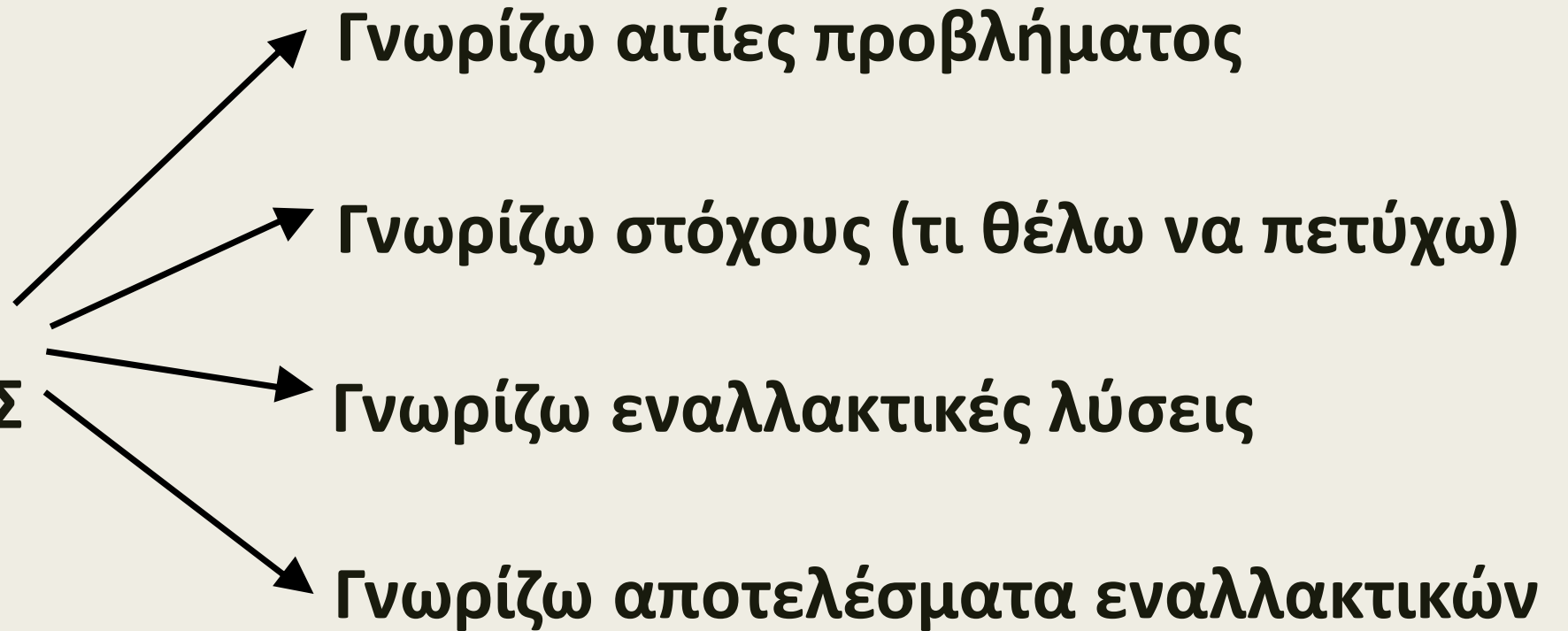
Ποια είναι η πιο ικανοποιητική λύση;

3. ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ



(Σαρμανιώτης, 2019)

**ΣΥΝΘΗΚΕΣ
ΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑΣ**



ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ: Πώς θα πετύχω απαρτία στη Γενική Συνέλευση του Τμήματος Επικοινωνίας και Ψηφιακών Μέσων;

ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

- Γνωρίζω αιτίες προβλήματος
- Γνωρίζω στόχους (τι θέλω να πετύχω)
- Γνωρίζω **κάποιες** εναλλακτικές
- Γνωρίζω **πιθανότητα** αποτελεσμάτων

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ: Ποιο διαφημιστικό φιλμ (φιλμ Α ή φιλμ Β) να χρησιμοποιήσω για την αύξηση των πωλήσεων της εταιρείας μου;

**ΣΥΝΘΗΚΕΣ
ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑΣ**

Γνωρίζω αιτίες προβλήματος

Γνωρίζω στόχους (τι θέλω να πετύχω)

Γνωρίζω **ελάχιστα** για τις εναλλακτικές

Γνωρίζω **ελάχιστα** για τα πιθανά
αποτελέσματα

**ΣΥΝΘΗΚΕΣ
ΑΝΑΤΑΡΑΧΗΣ**

Γνωρίζω ή δεν γνωρίζω τις αιτίες

Ασαφείς στόχοι (τι θέλω να πετύχω;;)

Ασαφείς εναλλακτικές

Άγνωστα αποτελέσματα

ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΑΝΑΤΑΡΑΧΗΣ

Παράδειγμα ξενοδοχειακής επιχείρησης εν μέσω πανδημίας

- **Σε ποια αγορά να στοχεύσω;** Π.χ. Αγγλία, Γερμανία, Ιταλία; Θα επιτρέπονται τα ταξίδια από εκεί;
- **Ποιες υπηρεσίες να προσθέσω;** Θα επιτρέπεται η χρήση τους; Υπό ποιους όρους;

- Στην πραγματικότητα όλες οι αποφάσεις λαμβάνονται σε ένα περιβάλλον τουλάχιστον κάποιας αβεβαιότητας.
- Η πρόβλεψη του αποτελέσματος μιας απόφασης (η εκτίμηση της πιθανότητας να συμβεί) μπορεί να βελτιωθεί με τη χρήση στατιστικών μοντέλων, προσομοιώσεων σε Η/Υ ή επιχειρησιακής έρευνας.

Παράδειγμα επιχειρησιακής έρευνας

Σε ένα σχολείο παρατηρείται μειωμένη επίδοση των μαθητών στα μαθηματικά. Η επιχειρησιακή έρευνα θα ξεκινήσει με την υπόθεση ότι μια διαφορετική μεθοδολογία στη διδασκαλία των μαθηματικών θα βελτιώσει την επίδοση των μαθητών. Μπορούμε να χωρίσουμε τυχαία τους μαθητές μιας τάξης σε δύο ομάδες. Στην πρώτη εφαρμόζουμε την “παραδοσιακή” μέθοδο και στη δεύτερη την διαφορετική. Έπειτα θα αναλύσουμε τα αποτελέσματα των δύο ομάδων, μετά από ένα χρονικό διάστημα, και θα αποφασίσουμε αν η νέα μέθοδος είναι τελικά πιο αποτελεσματική, για να την εφαρμόσουμε στο σύνολο του σχολείου.

4. ΤΥΠΟΙ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

- **Προγραμματισμένες:** αποφάσεις ρουτίνας για επαναλαμβανόμενα ζητήματα που έχουν δοκιμασμένες λύσεις.
- **Μη προγραμματισμένες:** αποφάσεις αναφορικά με νέα, μη επαναλαμβανόμενα, περίπλοκα ζητήματα που δεν έχουν δοκιμασμένες λύσεις.

Σε ποια κατηγορία εμπίπτουν συνήθως οι σημαντικές αποφάσεις μιας επιχείρησης; Γιατί;

5. ΤΡΟΠΟΙ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

A. Ορθολογικός τρόπος (κλασική θεωρία)

- Πειθαρχημένη αλληλουχία σκέψεων με συγκέντρωση και ανάλυση όλων των δεδομένων σε κάθε βήμα.
- Επιλέγεται η βέλτιστη λύση, εκείνη που επιλύει **αποτελεσματικότερα** και **αποδοτικότερα** το πρόβλημα (ή αξιοποιεί βέλτιστα την ευκαιρία).

Το διατυπώνω ως ερώτηση που χρειάζεται να απαντηθεί. →

Τα βήματα αυτά δεν εφαρμόζονται πάντα με την ίδια σειρά. Μπορεί κάποια να εφαρμόζονται ταυτόχρονα ή και με αντίστροφη αλληλουχία.

1. Προσδιορισμός του προβλήματος

2. Καθορισμός κριτηρίων απόφασης και εκχώρηση συντελεστών βαρύτητας σ' αυτά

3. Δημιουργία εναλλακτικών προτάσεων

4. Ανάλυση των εναλλακτικών προτάσεων

5. Επιλογή της καλύτερης πρότασης

6. Εφαρμογή της επιλεγείσας πρότασης

7. "Αναπληροφόρηση" και προσαρμογή

1. *Εσείς ακολουθείτε συνήθως αυτή την ορθολογική διαδικασία όταν χρειάζεται να πάρετε αποφάσεις;*
2. *Ποια από τα προαναφερθέντα στάδια θεωρείτε ως τα πιο σημαντικά;*
3. *Στο περασμένο μάθημα, καθώς συζητούσατε με την ομάδα σας ένα πρόβλημα που αντιμετωπίζετε ως σπουδαστές στο πανεπιστήμιο, ποια από προαναφερθέντα βήματα εφαρμόσατε; Ποια παραλείψατε; Γιατί;*

B. Διαισθητικός τρόπος λήψης αποφάσεων

- **Από το πρόβλημα φτάνω κατευθείαν στη λύση, χωρίς να ακολουθώ συγκεκριμένα βήματα.**
- Συνθετική αξιοποίηση πληροφοριών, εμπειρίας, εικόνων, παρορμήσεων και κρίσης.
- Εφαρμόζεται τόσο σε προγραμματισμένες, όσο και μη προγραμματισμένες αποφάσεις όταν οι συνθήκες είναι πολύ αβέβαιες.



Μπορείτε να σκεφτείτε κάποια στιγμή στη ζωή σας που πήρατε μια διαισθητική απόφαση και γιατί;

Γ. Περιορισμένος ορθολογισμός (συμπεριφορική θεωρία)

Οι άνθρωποι έχουν περιορισμένη ικανότητα για ορθολογικές αποφάσεις.

Γιατί;

- Δυσκολία σαφούς ορισμού σύνθετων προβλημάτων.
- Έλλειψη επαρκούς και αξιόπιστης πληροφόρησης.
- Αδυναμία πρόβλεψης των συνεπειών κάθε εναλλακτικής λύσης.
- Χρονικοί περιορισμοί.
- Προσωπικότητα (π.χ. υπερβολική αυτοπεποίθηση, εγωισμός)

- Αδυναμία ανθρώπου να επεξεργαστεί όλες τις πληροφορίες.
- Ασάφεια και ασυμφωνία αναφορικά με τους οργανωσιακούς στόχους.
- Πολιτική διάσταση αποφάσεων (συγκρουόμενα συμφέροντα, μικροπολιτικά παιχνίδια).
- Επίδραση κουλτούρας (ασυνείδητες παραδοχές, αξίες).
- Μονοδιάστατη σκέψη – στερεότυπα.

Συνήθως υιοθετείται η πρώτη ικανοποιητική - όχι η βέλτιστη - λύση
(διοικητικό μοντέλο ή μοντέλο «ικανοποίησης»)

- Σύμφωνα με το μοντέλο **περιορισμένου ορθολογισμού**, η λήψη αποφάσεων δεν είναι ποτέ απόλυτα ορθολογική.
- Τα στελέχη ακολουθούν σε κάποιο βαθμό τα βήματα που υποδεικνύει το ορθολογικό μοντέλο, με αρκετές όμως προσαρμογές.

Ας δούμε ένα-ένα τα βήματα παρακάτω:

Α. Προσδιορισμός προβλήματος (ή ευκαιρίας)

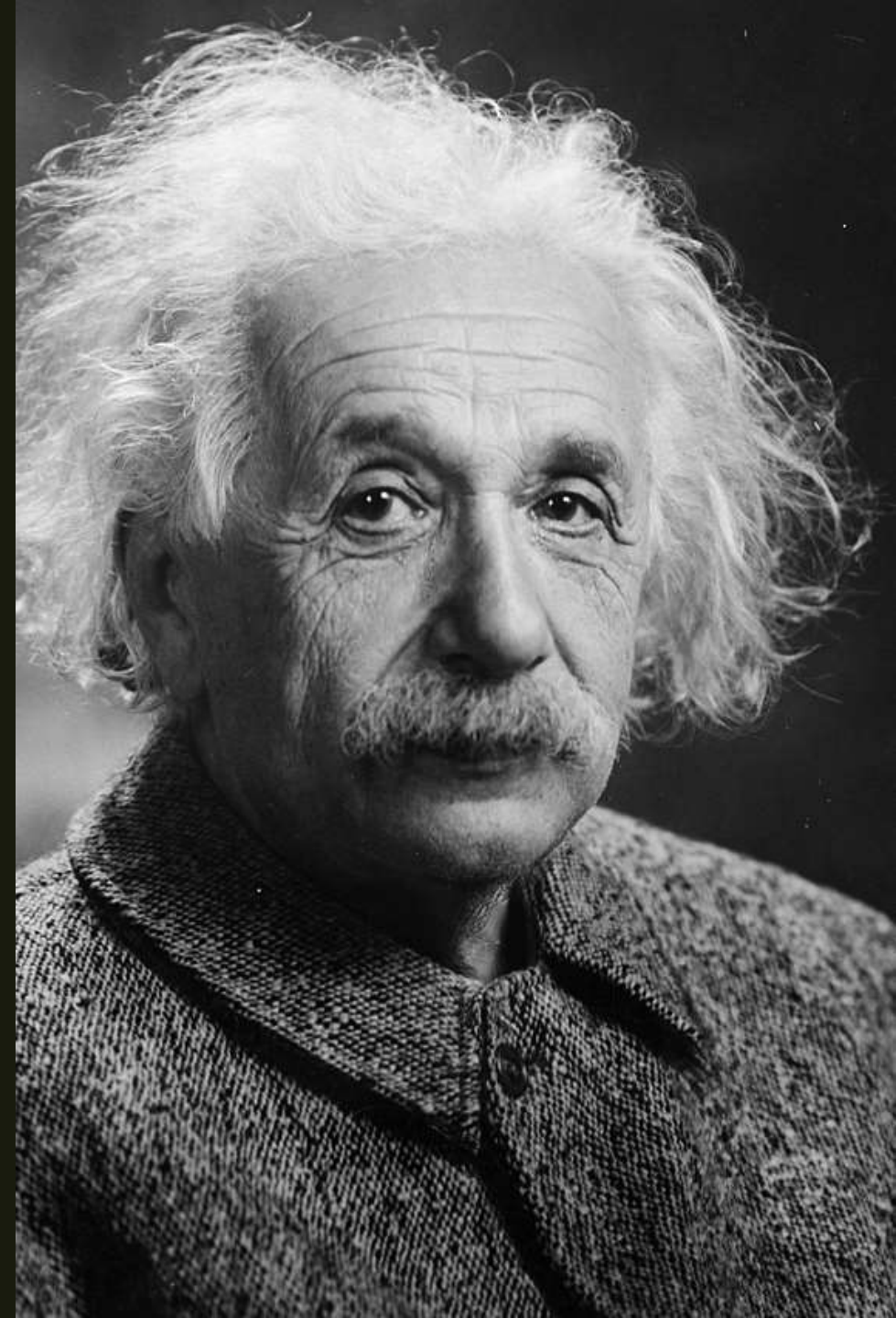
Αρχικός εντοπισμός

- **Πιθανά συμπτώματα προβλημάτων:** αυξημένα παράπονα πελατών, πτώση κερδοφορίας, παρτίδα ελαττωματικών προϊόντων, βλάβη κάποιου μηχανήματος, κ.λπ.
- **Πιθανές ευκαιρίες:** αλλαγή νομοθεσίας που επιτρέπει τη χρήση συσκευασιών χαμηλότερου κόστους, εφεύρεση καινούριας τεχνολογίας που μπορεί να μειώσει το κόστος παραγωγής, κ.λπ.

Ακριβής ορισμός προβλήματος (αίτια, στόχοι, περιορισμοί)

«Το σωστά ορισμένο πρόβλημα είναι κατά
το ήμισυ λυμένο»

(Αϊνστάιν στο Μπουραντάς, 2015, 133)



- Διαχωρισμός των συμπτωμάτων από τις αιτίες. **Ο κανόνας των 5 «γιατί»:**
 - Πτώση συνολικών πωλήσεων κατά 20% την τελευταία διετία. **Γιατί;**
 - Χαμηλή ποιότητα των νέων προϊόντων που λανσάραμε. **Γιατί;**
 - Οι εργαζόμενοι δεν έχουν καλή διάθεση. **Γιατί;**
 - Δεν τους ικανοποιεί η εργασία τους. **Γιατί;**
 - Έχουν ανάγκη μεγαλύτερης αυτονομίας και ευελιξίας. **Γιατί;**
 - Τα νέα προϊόντα που λανσάραμε πρόπερσι δεν είναι απόλυτα τυποποιημένα.

Η απάντηση στα «γιατί» απαιτεί συστηματική συλλογή πληροφοριών (π.χ. μέσω έρευνας).

- **Στόχος:** να αυξηθούν οι πωλήσεις κατά 40% την επόμενη διετία.
 - Ανάλυση σε επιμέρους στόχους.
 - Διαχωρισμός βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων.
 - Ποιοι στόχοι είναι απολύτως βασικοί για την επιτυχία της απόφασης;

- **Περιορισμοί:** διαθέσιμο κονδύλι έως 40.000 ευρώ

Πιθανές εναλλακτικές λύσεις;

«Στο γκαζόν του κήπου υπάρχουν ξεραμένες περιοχές»

**Προσπαθήστε να ορίσετε το πρόβλημα
(αίτια, στόχοι, περιορισμοί)**

- Υπάρχουν ξεραμένες περιοχές στο γκαζόν του κήπου. **Γιατί;**
- Γιατί υπάρχουν τυφλοπόντικες που ανοίγουν τρύπες και ξεραίνεται το γκαζόν. **Γιατί ανοίγουν τρύπες;**
- Γιατί έχει σκουλήκια που για να τα φάνε οι τυφλοπόντικες σκάβουν και κόβουν τις ρίζες του γκαζόν. **Γιατί έχει σκουλήκια;**
- Γιατί δεν ραντίζω με δηλητήρια. **Γιατί;**
- Γιατί τα σκουλήκια είναι προνύμφες που θα γίνουν πεταλούδες και μου αρέσει να έχω πεταλούδες στον κήπο μου. **Γιατί σου αρέσει;**

(Μπουραντάς, 2015)

B. Καθορισμός κριτηρίων απόφασης

Κριτήρια αξιολόγησης εναλλακτικών προτάσεων με συντελεστές βαρύτητας (π.χ. από 1 ως 10).

- Δυνατότητα άμεσης υλοποίησης. (10)
- Εφαρμογή με χρήση υπάρχουσας τεχνολογίας. (10)
- Επίδραση στις σχέσεις των εργαζομένων (αποφυγή συγκρούσεων). (8)
- Συμβατότητα με υπάρχουσα κουλτούρα (αξίες, νόρμες). (8)
- Δυνατότητα τροποποίησης της λύσης εάν κάτι δεν πάει καλά. (10)
- Χαμηλός κίνδυνος (χαμηλή πιθανότητα αποτυχίας). (7)

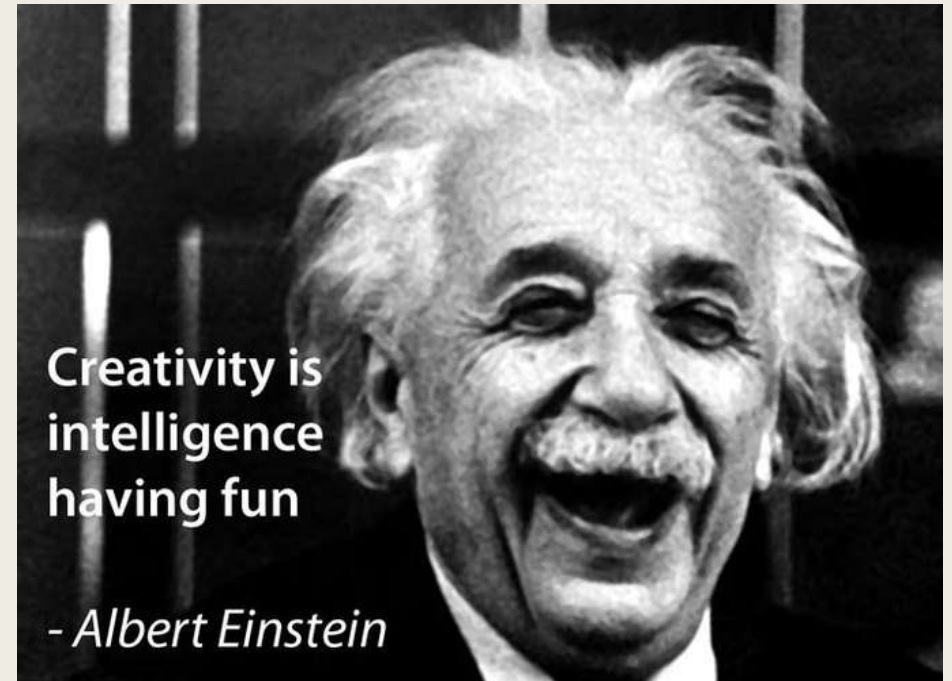
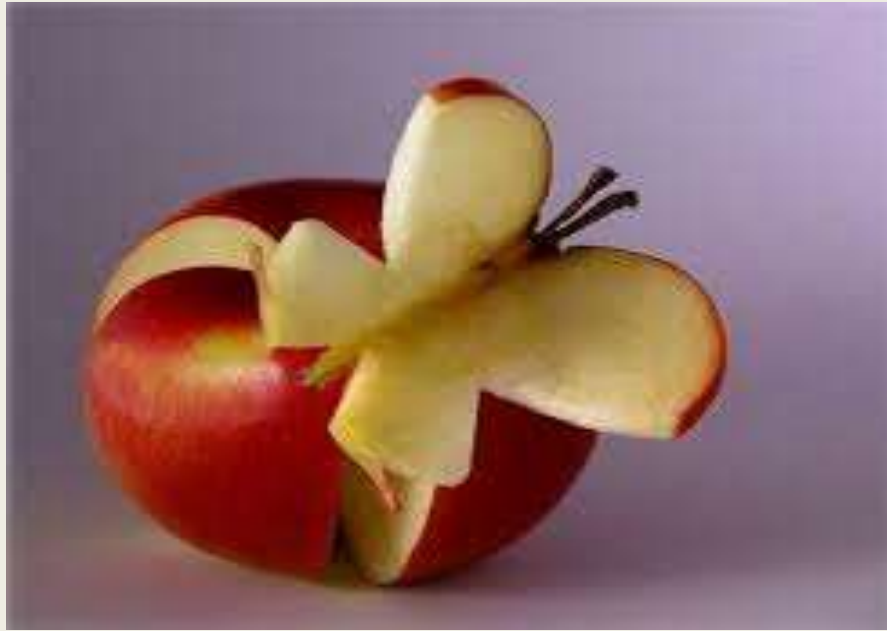
Γ. Δημιουργία εναλλακτικών λύσεων

- Αυτό το βήμα είναι πιο αναγκαίο στις μη προγραμματισμένες αποφάσεις.
- Σκοπός είναι η δημιουργία όσο γίνεται περισσότερων εναλλακτικών.
Ποσότητα = ποιότητα.
- Εδώ απλά προτείνουμε, δεν αξιολογούμε!! Ξεχνάμε για λίγο τα κριτήρια αξιολόγησης. Θα τα χρησιμοποιήσουμε αργότερα.

Πώς δημιουργούμε εναλλακτικές λύσεις;

Ευφυΐα + φαντασία = δημιουργικότητα

Η δημιουργικότητα είναι κοινωνική.



***Προτείνετε, εντός 5 λεπτών, όσες περισσότερες
εναλλακτικές λύσεις μπορείτε στο πρόβλημα στέγασης
των φοιτητών στην πόλη της Καστοριάς.***

Η ΤΕΧΝΙΚΗ «ΚΑΤΑΙΓΙΣΜΟΣ ΙΔΕΩΝ»

Διαδικασία κατά την οποία τα μέλη μιας ομάδας παράγουν όσο το δυνατό περισσότερες ιδέες για ένα πρόβλημα – η άσκηση κριτικής απαγορεύεται έως ότου να έχουν τεθεί όλες οι ιδέες.

Σύνδεσμός:

http://www.youtube.com/watch?v=vryDFDD4I_E

Κανόνες καταιγισμού ιδεών:

1. Δεν επιτρέπεται η πρόωρη κρίση (αξιολόγηση).
2. Ενθαρρύνεται ο αυθορμητισμός.
3. Επιδιώκεται η ποσότητα (πολλές προτάσεις).
4. Οι «τρελές» και παράξενες ιδέες είναι επιθυμητές.
5. Ενθαρρύνονται οι συνδυασμοί – π.χ. χτίσε πάνω στις προτάσεις των άλλων, συνδύασε τες, κάνε συνειρμούς.

Η ΤΕΧΝΙΚΗ «ΑΝΤΕΣΤΡΕΨΕ ΤΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ»

Τεχνική που βασίζεται στη χρήση αναλογιών
(«συνεκτική»)

Σύνδεσμός:

http://www.youtube.com/watch?v=vryDFDD4I_E

Η τεχνική της «κατ' όνομα» ομάδας

- Κάθε μέλος καταγράφει πιθανές λύσεις σε ένα πρόβλημα.
- Όλες οι ιδέες διαβάζονται και καταγράφονται σε πίνακα χωρίς κριτική.
- Οι ιδέες συζητούνται και επεξηγούνται χωρίς να επιτρέπονται αξιολογικά σχόλια.
- Κάθε μέλος ψηφίζει μυστικά τις προτάσεις που προκρίνει.
- Η τελική απόφαση είναι η ιδέα με τις περισσότερες ψήφους.

(Σαρμανιώτης, 2019)

Σε κάθε λίστα εναλλακτικών υπάρχει πάντα και η πρόταση:

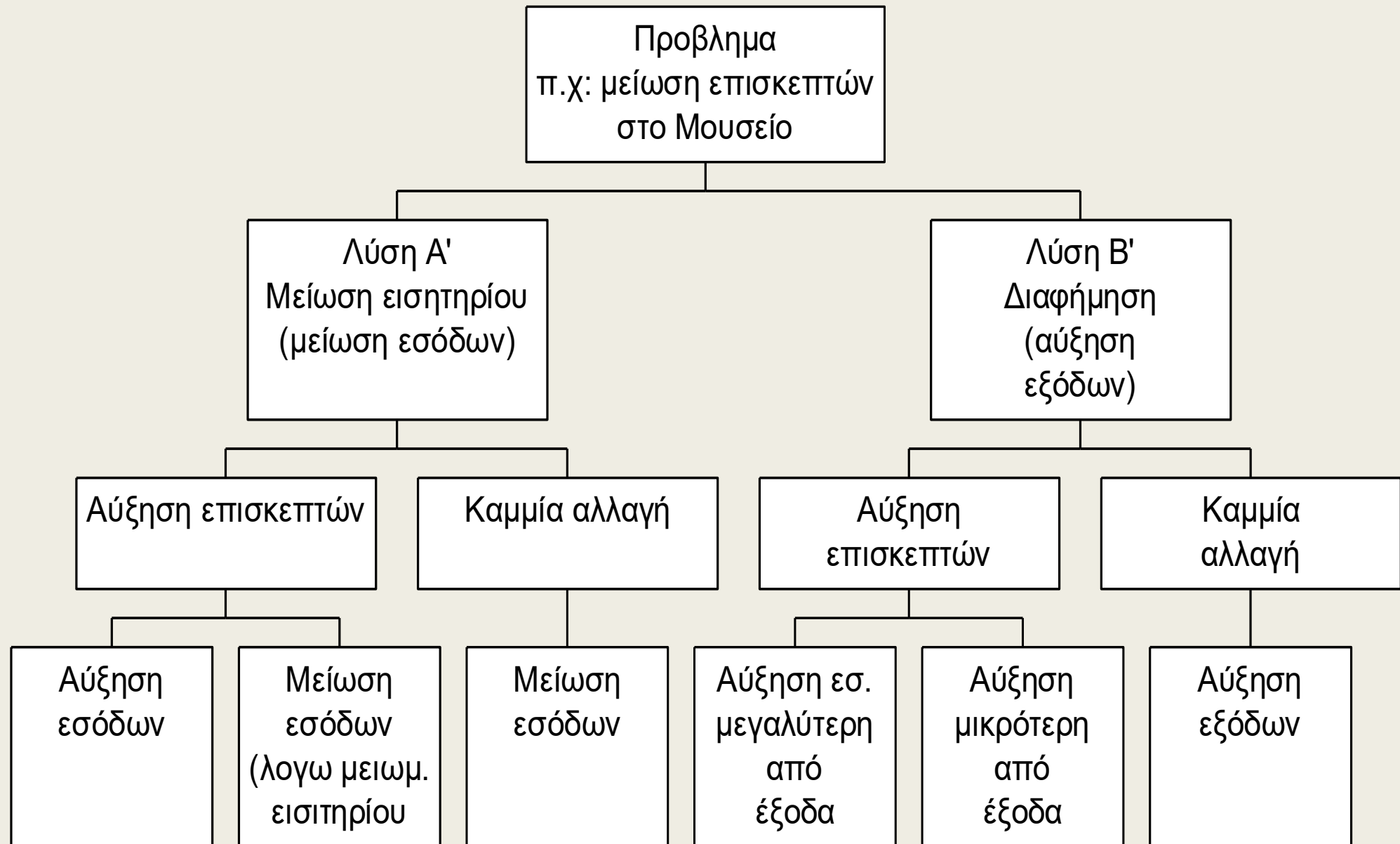
«Να μην κάνουμε τίποτα»

Αυτή μπορεί να αποτελέσει προσωρινή λύση όταν χρειαζόμαστε περισσότερο χρόνο για εξερεύνηση άλλων εναλλακτικών.

Δ. Ανάλυση (αξιολόγηση) εναλλακτικών λύσεων

- Το στάδιο αυτό ενυπάρχει σε κάποιο βαθμό στις τεχνικές που παρουσιάστηκαν προηγουμένως. Μπορεί να ενταχθεί στο πλαίσιο αυτών των τεχνικών ως ένα από τα τελικά βήματα.
- Εδώ αξιολογούμε συστηματικά τις εναλλακτικές που αναδείχτηκαν εφαρμόζοντας τα κριτήρια που ορίσαμε στο στάδιο Β.

Οργανόγραμμα λήψης αποφάσεων



Άλλες τεχνικές αξιολόγησης των εναλλακτικών:

- **Συνήγορος του διαβόλου:** ένα άτομο αναλαμβάνει το ρόλο να ασκεί κριτική στις ιδέες για να εξασφαλιστεί ότι θα εξεταστούν πλήρως τα μειονεκτήματα τους.
- **Διαλεκτική:** δομημένη συζήτηση που συγκρίνει δύο αντικρουόμενες πορείες δράσης.

(Bateman κ.α., 2021, 96)

Ε. Επιλογή της καλύτερης πρότασης

Επιλογή της πιο ικανοποιητικής από τις εναλλακτικές προτάσεις.

- Να πληροί τα περισσότερα κριτήρια.
- Να εξισορροπεί διαφορετικούς στόχους.
- Να συμβάλει στην επίτευξη του αντικειμενικού σκοπού.
- Να είναι αποδεκτή από τα μέλη του οργανισμού.
- Να έχει το επιθυμητό (ανεκτό) επίπεδο κινδύνου.
- Να μπορεί να συνδυαστεί με άλλες εναλλακτικές.
- Αν τα πράγματα δεν έρθουν όπως τα είχαμε εκτιμήσει, να επιτρέπει την εφαρμογή εναλλακτικών σχεδίων.

ΣΤ. Εφαρμογή επιλεγείσας πρότασης

Διαμόρφωση ενός προγράμματος υλοποίησης της πρότασης.

Ποιος θα κάνει τι, πότε, πώς, πού;

Παράγοντες που βοηθούν στην εφαρμογή ενός προγράμματος

I.	<i>Σωστή επικοινωνία:</i> Η σωστή επικοινωνία είναι απαραίτητη, γιατί επιτρέπει στους συμμετέχοντες να ζητούν διευκρινίσεις για το πρόγραμμα, καθώς και για διάφορα προβλήματα που ενδεχομένως θα προκύψουν.
II.	<i>Συμμετοχή και δέσμευση των εργαζομένων:</i> Ένας άλλος παράγοντας που θα βοηθήσει ώστε να εξαλειφθεί η αντίδραση είναι να συμμετέχουν στη διαμόρφωση του προγράμματος οι εργαζόμενοι από το στάδιο του σχεδιασμού.
III.	<i>Παροχή των απαραίτητων μέσων:</i> Τέσσερα μέσα είναι απαραίτητα: χρήματα, προσωπικό, τεχνικοί και χρόνος.
IV.	<i>Πρόγραμμα υλοποίησης:</i> Στο πρόγραμμα αναφέρεται λεπτομερώς ποιος θα κάνει τι και πότε πρέπει να το ολοκληρώσει.

(Τζωρτζάκης, 2019, 144)

Z. Αναπληροφόρηση (feedback) και προσαρμογή

- *Εφαρμόζεται σωστά η απόφαση;*
- *Χρειάζονται διορθωτικές παρεμβάσεις;*
- *Μήπως η απόφαση δεν οδηγεί τελικά στα επιθυμητά αποτελέσματα;*
- *Μήπως πρέπει να επαναλάβουμε τη διαδικασία από την αρχή;*

5. ΟΜΑΔΙΚΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ

- Πολλές αποφάσεις στους οργανισμούς λαμβάνονται ομαδικά.
- Τα στελέχη αφιερώνουν περίπου το 40% του χρόνου τους σε συνεδριάσεις

- *Ποια είναι τα πλεονεκτήματα μιας ομαδικής απόφασης;*
- *Ποια είναι τα μειονεκτήματα μιας ομαδικής απόφασης;*

Πλεονεκτήματα των ομαδικών αποφάσεων:

- Παρέχεται πιο ολοκληρωμένη πληροφόρηση.
- Παράγονται περισσότερες εναλλακτικές λύσεις.
- Αυξάνεται η αποδοχή των λύσεων.
- Διευρύνεται η νομιμότητα.

Μειονεκτήματα των ομαδικών αποφάσεων:

- Είναι μια χρονοβόρα διαδικασία.
- Η μειοψηφία κυριαρχεί.
- Πιέσεις για συμφωνία.
- Ασαφής ευθύνη.

(Τζωρτζάκης, 2019, 146-147)

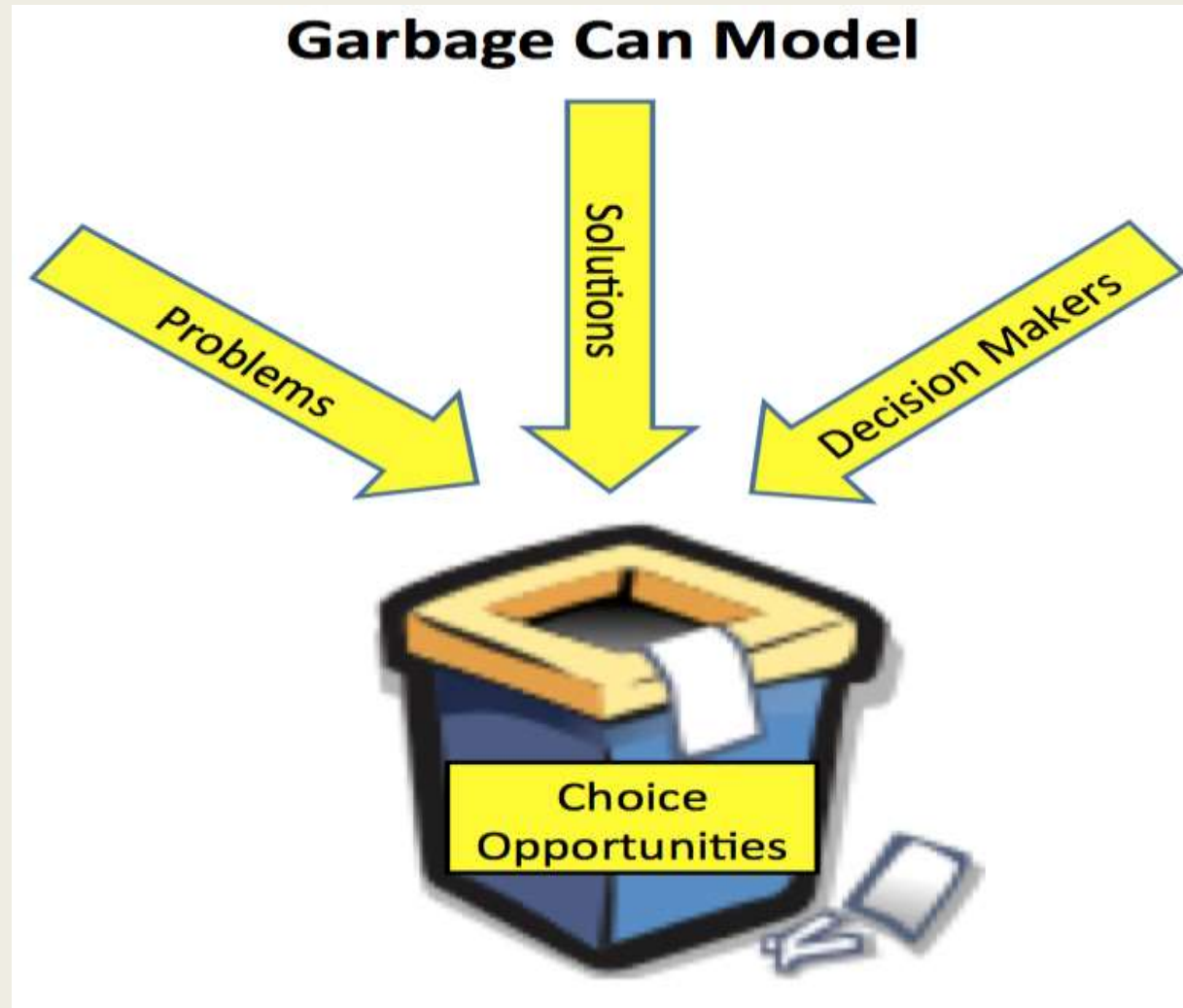
Όταν συναντιέστε με μια ομάδα πώς μπορείτε να εξασφαλίσετε ότι θα συμμετέχουν όλοι ισότιμα;

Η αποτελεσματικότητα της ομαδικής λήψης αποφάσεων επηρεάζεται από το μέγεθος της ομάδας. Όσο πιο μεγάλη είναι η ομάδα τόσο μεγαλύτερη είναι η δυνατότητα μιας πιο ετερογενούς αντιπροσώπευσης.

Σε περίπτωση που απαιτείται η χρησιμοποίηση ομάδων, τότε πρωταρχικό μέλημα πρέπει να είναι ο προσδιορισμός του αν η ωφέλεια σε αποτελεσματικότητα είναι τόσο μεγάλη ώστε να εξισορροπεί την απώλεια σε αποδοτικότητα.

6. ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ‘ΣΚΟΥΠΙΔΟΤΕΝΕΚΕ’

(Cohen και March, στο Bush, 2011)



Παρατηρείται σε συνθήκες μεγάλης ασάφειας, σχεδόν χαοτικές:

- ▶ Ασαφή προβλήματα
- ▶ Ασαφείς (απροσδιόριστοι) στόχοι
- ▶ Ασαφής 'τεχνολογία'
- ▶ Ασταθή μέλη
- ▶ Ρευστή συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων
- ▶ Εσωτερικός κατακερματισμός (fragmentation)
- ▶ Ασαφής κατανομή ισχύος
- ▶ Ασαφής εμπειρία

(Bush, 2011)

- ▶ Κύρια συνθήκη: **απροσδιοριστία/αδυναμία πρόβλεψης** των οργανισμών, των λειτουργιών τους και του περιβάλλοντος.
- ▶ Προσπάθεια περιορισμού αυτής της απροσδιοριστίας (άσκηση ελέγχου στα πράγματα) μπορεί να ζημιώσει την ποιότητα των αποφάσεων.

(Bush, 2011)

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Bateman, T. S., Snell, S. A. & Konopaske, R. (2021). *Διοίκηση Επιχειρήσεων: Ηγεσία & Συνεργασία σε έναν Ανταγωνιστικό Κόσμο*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Τζιόλα.
- Bush, T. (2020). *Theories of Educational Leadership and Management* (5th ed.). London: Sage
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). *Educational Administration: Theory, Research and Practice* (9th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Μπουραντάς, Δ. Κ. (2015). *Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (Νέα Έκδοση)*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Σαρμανιώτης, Χ. (2019). *Μάνατζμεντ: Μια Ολοκληρωμένη Προσέγγιση (Β' Έκδοση)*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις ΖΥΓΟΣ.
- Τζωρτζάκης, Κ. Μ. (2019). *Οργάνωση & Διοίκηση [Το Μάνατζμεντ της Νέας Εποχής]* (5η έκδοση). Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.