

Κονιδάρη Βικτωρία
Μεταδιδακτορική ερευνήτρια
Π.Τ.Δ.Ε. Πάτρας
Μέλος ΣΕΠ ΕΑΠ

Θεωρία αποφάσεων

2^ο μέρος

Μοντέλα λήψης απόφασης

Παράλογες αποφάσεις

Προβλήματα στην ομαδική λήψη αποφάσεων

ΚΑΝΕΠ ΓΣΕΕ

11/24/2015



Δραστηριότητα

Να αναφέρετε α) τους κυριότερους τομείς λήψης αποφάσεων σε επίπεδο σχολικής μονάδας, β) είστε ικανοποιημένοι από την ποιότητα των αποφάσεων αυτών;

I. Μοντέλα λήψης απόφασης

Μοντέλα αποφάσεων (1)

Αναθέσεις μαθημάτων,
συνοδοί εκδρομών

- **1. Το μοντέλο της ικανοποιητικής επιλογής:** Επιλέγεται η 1^η επιλογή, που ικανοποιεί τα κριτήρια που πρέπει να τηρηθούν και τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν.

Αρνητικά: δεν γίνεται επαρκής ταυτοποίηση του προβλήματος, μη αναζήτηση της βέλτιστης επιλογής, μη επαρκής διερεύνηση του πλαισίου. Στην περίπτωση αυτή ισχύει αυτό που ο Simon H. (1947) ονομάζει «περιορισμένη ορθολογικότητα»: η ορθολογικότητα των ατόμων περιορίζεται φυσικά από τα χαρακτηριστικά των ατόμων και των πλαισίων μέσα στα οποία καλούνται να πάρουν αποφάσεις (Friedberg, E., 2004).

Μοντέλα αποφάσεων (2)

Κλίκες, «συμφέροντα»

- **2. Το μοντέλο της πολιτικής προσέγγισης:** Ο οργανισμός θεωρείται σαν μια πολιτική συμμαχία, στην οποία ο Δ/ντης είναι ο διαιτητής που ρυθμίζει τη διαπραγμάτευση ανάμεσα στους συναινούντες και τους διαφωνούντες. Με τη λήψη απόφασης, είτε υπάρχουν νικητές και ηττημένοι, είτε επέρχεται συμβιβασμός.
- **Αρνητικά:** Το περιβάλλον επεμβαίνει στη λήψη απόφασης και η απόφαση δομείται με βάση την αντίληψη και ερμηνεία των ενεργειών των ατόμων.

Μοντέλα αποφάσεων (3)

εκδρομές, ποινές,
προγράμματα

- **3. Το μοντέλο του καλαθιού:** βασίζεται σε δύο θέσεις:
 - α) οι θεσμοί λειτουργούν ως οργανωμένες αναρχίες. Χαρακτηριστικό τους είναι η **απουσία εμφανούς σκοπού** και η **τυχαία συμμετοχή των δρώντων**,
 - β) η απόφαση δεν προέρχεται από την πρόθεση των ατόμων, αλλά από τις ευκαιρίες συνάντησης, ανάμεσα στους συμμετέχοντες, στα προβλήματα και στις λύσεις. Οι απόφασεις είναι συναρτηση της ροής των προβλημάτων, των λύσεων, των συμμετεχόντων, των ευκαιριών επιλογής.
- Αρνητικά:** Η λήψη αποφάσεων μοιάζει με ένα καλάθι, στο οποίο τα προβλήματα περιμένουν τη λύση τους μέχρι να βρεθούν οι κατάλληλες συνθήκες και ο σωστός συντονισμός. Η επίλυση εξαρτάται από την τυχειότητα.

Μοντέλα αποφάσεων (4)

Εξοπλισμός: διαδραστικοί πίνακες

- **4. Το μοντέλο της ορθολογικής προσέγγισης:** είναι η πιο ολοκληρωμένη από τις προηγούμενες και παρουσιάζει τα ακόλουθα επτά χαρακτηριστικά:
 - Αναγνώριση της αναγκαιότητας λήψης απόφασης
 - Διάγνωση προβλήματος για τον καθορισμό του στόχου
 - Ταυτοποίηση εναλλακτικών λύσεων
 - Υιοθέτηση ειδικού βάρους και συντελεστών για την αξιολόγηση των εναλλακτικών προτάσεων
 - Εφαρμογή της απόφασης και παρακολούθηση της εφαρμογής της.
- **Αρνητικά:** Χαρακτηριστικά της ομάδας μπορούν να προκαλέσουν προβλήματα στις διαδικασίες της ταυτοποίησης του προβλήματος, της ανάλυσης, της σύνθεσης, της αναζήτησης εναλλακτικών. Είναι συχνά χρονοβόρο, ενώ δεν μπορούμε πάντα να προβλέπουμε και να εξαντλούμε όλα τα πιθανά σενάρια.

Μοντέλα αποφάσεων (5) :

5. Λήψη αποφάσεων με τη μέθοδο της διάκρισης

1. Επιλογή του ορίζοντα

- Σε οργανωσιακό επίπεδο (όραμα, αποστολή, σκοποί & στόχοι)
- Σε γενικό επίπεδο (το γενικό καλό, ανάπτυξη/εξέλιξη του ατόμου)
- Στο επίπεδο του σεβασμού (νόμο, αξίες, άλλους, τον εαυτό μας)

Επιλογή / απόφαση

2. Ορισμός της επιλογής που πρέπει να γίνει, του διλήμματος που πρέπει να επιλυθεί



3. Διασφάλιση ελεύθερης βούλησης

- Συλλογή όλων των αντικειμενικών δεδομένων και παραμέτρων
- Ταυτοποίηση των εμπλεκόμενων προσώπων (αυτά που συμμετέχουν στη λήψη της απόφασης και αυτά που η απόφαση τα αφορά)
- Εντοπισμός των εμποδίων (τόσο ως προς τα διαθέσιμα μέσα, τους προσωπικούς παράγοντες, την ανάληψη ευθύνης, όσο και τους μηχανισμούς που παρεμβαίνουν στη διαδικασία ομαδικής λήψης αποφάσεων) και η εξουδετέρωσή τους.

4. Σύσκεψη –διαβούλευση σχετικά με τις επιλογές, τα διακυβεύματα, τις συνέπειες, τις εναλλακτικές

- Κατά τη διάρκεια της σύσκεψης πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τρεις παράγοντες:
- Η διάισηση σε σχέση με τις αποδείξεις και τα γεγονότα
- Ο επανέλεγχος των σεναρίων (συσχέτιση επιλογής, διακυβεύματος, συνεπειών)
- Η λογική,εκλαμβανόμενη ως η ισορροπία μεταξύ των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων της εκάστοτε επιλογής.

Falque & Bourgon,2013 :89-209

5. Επιβεβαίωση της επιλογής

- **Από το ίδιο το άτομο.** Τις περισσότερες φορές, η λήψη της σωστής απόφασης συνοδεύεται από αίσθημα ανακούφισης.
- **Από έναν τρίτο,** ο οποίος λειτουργεί ως σύμβουλος. Είναι σημαντικό η επιλογή του τρίτου προσώπου να είναι η σωστή, να είναι άτομο που χαίρει της εκτίμησής μας και που δεν έχει συμφέρον από τη λήψη της απόφασης.
- **Από τα γεγονότα.** Η απόφαση μας επιβεβαιώνεται ως προς την ορθότητά της, τις περισσότερες φορές από τα γεγονότα, αλλά σε μεταγενέστερο χρόνο.

Σύγκριση μοντέλων (5^ο με/1^ο , 2^ο, 3^ο & 4^ο)

Μοντέλο βέλτιστης επιλογής	•Οι αποφάσεις είναι περισσότερο συνεπείς προς το στόχο •Γίνεται αναζήτηση του βέλτιστου σεναρίου
Μοντέλο πολιτικής προσέγγισης	Κριτήριο είναι η διαφοροποιητική ταυτότητα του οργανισμού και όχι τα προσωπικά συμφέροντα των μελών.
Μοντέλο του καλαθιού	Βρισκόμαστε στον αντίποδα. Κάθε πρόβλημα παρουσιάζεται ως ευκαιρία για επαναπροσδιορισμό της στοχοθεσίας και του οράματος και επομένως επιλύεται άμεσα.
Ορθολογικό μοντέλο	•Ολιστική εκτίμηση της κατάστασης •Η διαίσθηση του ατόμου λαμβάνεται υπόψη •Μεγαλύτερη συνέπεια ως προς την ακολουθία: αποστολή-σκοποί-στόχοι.

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 3: Να ληφθούν αποφάσεις με τα 5 μοντέλα λήψης αποφάσεων για την παρακάτω μελέτη περίπτωσης

« Βρισκόμαστε στο τέλος της σχολικής χρονιάς και στη συνεδρίαση του Συλλόγου Διδασκόντων που αφορά στη φοίτηση των μαθητών και στη δικαιολόγηση απουσιών. Ο Σύλλογος έρχεται αντιμέτωπος με την ακολουθη κατάσταση. Ο Πέτρος είναι μαθητής της β' γυμνασίου με 73 αδικαιολόγητες απουσίες. Ένα μεγάλο μέρος αυτών των απουσιών οφείλεται σε κοπάνες που πραγματοποιήθηκαν στο 1^ο τρίμηνο, ενώ οι υπόλοιπες προέρχονται από μια τριήμερη αποβολή για ξυλοδαρμό μαθητή κατά το σχόλασμα και μια μονοήμερη αποβολή για λεκτική ρατσιστική επίθεση σε βάρος συμμαθητών του από άλλη χώρα, χωρίς προηγούμενη πρόκληση από μέρους τους. Πρέπει να σημειωθούν οι παρακάτω παράμετροι:

Ο Πέτρος είναι μαθητής του 11. Μετά την τριήμερη αποβολή όμως έδειξε σημάδια βελτίωσης και συνέπειας και δεν είχε δημιουργήσει κανένα άλλο πρόβλημα μέχρι το περιστατικό που οδήγησε στην μονοήμερη αποβολή.

Ο Πέτρος είναι παιδί χωρισμένων γονιών, ο πατέρας δεν έχει εμφανισθεί ποτέ στο σχολείο, ενώ η μητέρα, μια πολύ δυναμική γυναίκα, η οποία θεωρεί ότι ο γιος της δεν φταίει σε κάτι και ότι «το σχολείο έχει προηγούμενα μαζί του».

Και στις δυο περιπτώσεις επιβολής ποινής, ο Πέτρος δεν αναγνώρισε την υπαίτιότητά του λέγοντας ψέμματα και φέρνοντας στο γραφείο των καθηγητών «ψευδομάρτυρες» να συνηγορήσουν υπέρ του, εξοργίζοντας ακόμη περισσότερο τους εκπαιδευτικούς».

II. Προβλήματα στη λήψη αποφάσεων

Τα λάθη και οι παράλογες αποφάσεις

Παράλογες
αποφάσεις

**ριζοσπαστική και συστηματική δράση ενάντια
στον προς επίτευξη στόχο..**

παραδείγματα

**το ορθολογικό πλαίσιο
αναφοράς του ατόμου ή της
ομάδας**

Παράγοντες που οδηγούν σε
παράλογες αποφάσεις

Η αβεβαιότητα

•Μη σαφής ανάθεση, καταμερισμός και οριοθέτηση αρμοδιοτήτων

Παγίδες
συντονισμού

Η σιωπή

- Η πεποίθηση για τη ματαιότητα επανάληψης του μηνύματος.
- Η πεποίθηση ότι δεν έχουμε δικαίωμα να μιλάμε εάν η γνώση μας δεν στηρίζεται σε επιστημονικά δεδομένα.
- Η πεποίθηση ότι δεν έχουμε δικαίωμα να μιλάμε εάν δεν έχουμε πλήρη γνώση του προβλήματος λόγω της ιεραρχικής μας θέσης.

Χαρακτηριστικά των συνεδριάσεων

- Η αταξία
- Η αυστηρή δόμηση.
- Η έλλειψη τεχνογνωσίας.
- Φαινόμενα που συνδέονται με τη λειτουργία της ομάδας

Παγίδες
δομημένου
συντονισμού

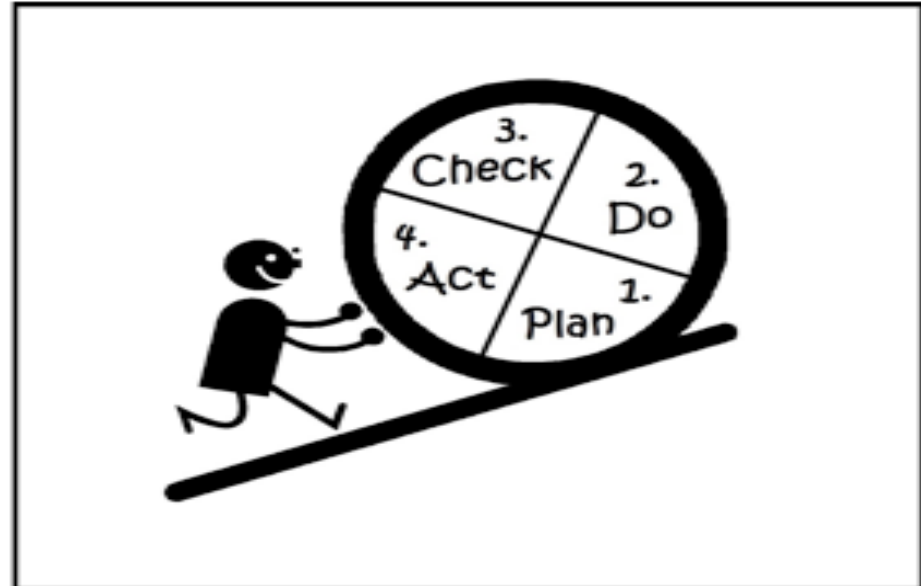
Η απώλεια νοήματος

Το νόημα

- Η απώλεια νοήματος από δυσλειτουργικό ορισμό του στόχου
- Από αυτό-νομιμοποίηση της λύσης
- Από έλλειψη ελέγχου συμβατότητας ως προς το στόχο.
- Από μεταφορά της απόφασης σε έναν οποιοδήποτε στόχο.

Παραδείγματα:

1. Σκοπός της εκπαίδευσης
2. Δια βίου μάθηση
3. Ανάγνωση (α' γυμνασίου)
4. Σεμινάρια διοίκησης δημοσίου τομέα



Προβλήματα στη λήψη αποφάσεων σε σχέση με τα λάθη

Τυπολογίες αποφάσεων και αποτελεσμάτων

- Το ατύχημα
- Η λάθος απόφαση και το λάθος αποτέλεσμα
- Η μέτρια απόφαση και το μέτριο αποτέλεσμα
- Η παράλογη απόφαση και το αντίθετο αποτέλεσμα

Τυπολογία λαθών

- **Λάθη προσοχής**
- **Λάθη παραβίασης κανόνα**
- **Γνωστικά λάθη**
- **Λάθη κατανόησης ή αναπαράστασης**

III. Φαινόμενα που εμποδίζουν τη σωστή λήψη αποφάσεων στην ομάδα

- Αναδυόμενα φαινόμενα
- Ατομικές συμπεριφορές

1. Προβλήματα στη λήψη αποφάσεων στην ομάδα:

αναδυόμενα φαινόμενα (1)

- **1^{ος} μηχανισμός: το φαινόμενο της πόλωσης.** Μετά από συζήτηση σε ομάδα, τα άτομα έχουν την τάση να παίρνουν πιο ριψοκίνδυνες αποφάσεις από το εάν είχαν αποφασίσει χωρίς να προηγηθεί η συζήτηση.
- **2^{ος} μηχανισμός: η ομαδική σκέψη.** Η ομαδική σκέψη, ωθεί το άτομο κατά τη διάρκεια μιας συζήτησης να δίνει προτεραιότητα στην αρμονία της ομάδας σε σχέση με την καταλληλότητα της επιχειρηματολογίας ή της απόφασης, και κατά συνέπεια να αποσιωπά ενδεχόμενες αποκλίσεις. Το φαινόμενο της ομαδικής σκέψης είναι κοντινό στο παράδειγμα του Ash.
- **3^{ος} μηχανισμός: το παράδειγμα του Ash.** Όταν υπάρχει ομοφωνία σε μια ομάδα σχετικά με μια συγκεκριμένη θέση, αυτός ή αυτοί που μειοψηφούν έχουν την τάση να συντάσσονται με την πλειοψηφία, ακόμη και αν κατά βάθος αμφισβητούν την καταλληλότητα της απόφασης. Η πίεση της ομάδας τους ωθεί να αλλάξουν την άποψή τους. Η μείξη του μηχανισμού πόλωσης (ριζοσπαστικοποίηση των απόψεων) και του παραδείγματος του Ash (τάση στον κονφορμισμό) μπορεί να οδηγήσει στη λήψη αποφάσεων που ουσιαστικά δεν ήθελε κανείς.

Παράδειγμα: [Video 1](#)

- **4^{ος} μηχανισμός: η αυταπάτη της ομοφωνίας.** Αυτή η αυταπάτη απορρέει από τους δυο προηγούμενους μηχανισμούς. Τα άτομα προτιμούν να αποσιωπήσουν την διαφωνία τους παρά να διαταράξουν την ισορροπία της ομάδας. Συμπεράινει λοιπόν κάποιος ότι υπάρχει ομοφωνία με την έννοια ότι η σιωπή σημαίνει συναινέση. Αυτό δεν ισχύει όμως στην περίπτωση της ομάδας, όπου η σιωπή είναι ο τρόπος με το μικρότερο κοινωνικό κόστος για να εκφράσει κάποιος τη διαφωνία του.

Παράδειγμα: Challenger.
[Video 2](#)

Το Challenger είχε προγραμματιστεί να φύγει στις 28 Ιανουαρίου 1986, αλλά το βράδυ πριν την εκτόξευση η θερμοκρασία έπεσε στους -13 βαθμούς κελσίου και μεγάλα κομμάτια πάγου σχηματίστηκαν στην εξέδρα εκτόξευσης. Αυτή η πτήση ήταν διαφορετική από τις άλλες. Ανάμεσα στο πλήρωμα του διαστημοπλοίου ήταν και η 37χρονη δασκάλα Christa McAuliffe. Η Christa επιλέχτηκε ανάμεσα από 11.000 δασκάλους που έκαναν αίτηση. Ήταν μια πρωτοβουλία του Λευκού Οίκου ώστε να σπρώξει τα παιδιά προς την επιστήμη του διαστήματος. Καθώς το πλήρωμα έμπαινε στο σκάφος η θερμοκρασία ήταν ελάχιστα πάνω από 0 βαθμούς κελσίου. Στο σχολείο της Christa οι μαθητές μαζεύτηκαν μπροστά στην τηλεόραση για να δουν τη δασκάλα τους να φεύγει για το διάστημα. Στις 11.29 το πρωί η εντολή εκτόξευσης δόθηκε...

Καταστροφή σε ζωντανή μετάδοση

Το διαστημόπλοιο, 73 δευτερόλεπτα μετά την εκτόξευσή του, ανατινάχθηκε, σκοτώνοντας όλους όσους βρίσκονταν μέσα σε αυτό. Ο κόσμος παρακολουθούσε παγωμένος. Ανάμεσα στους θεατές τις εκτόξευσης ήταν και οι γονείς της Christa που ξέσπασαν σε κλάματα όταν κατάλαβαν τι συνέβη.

Αμέσως μετά το ατύχημα όλος ο στόλος καθηλώθηκε και ξεκίνησε η μεγαλύτερη και πιο λεπτομερής έρευνα που είχε γίνει ποτέ.

Μετά από 4 μήνες ερευνών το πόρισμα τελικά βγήκε. Αποκάλυψε ότι ο χαμός των αστροναυτών και του οχήματος, που στοίχιζε 2.5 δισεκατομμύρια δολάρια, προκλήθηκε από ένα απλό ελαστικό δακτυλίδι, σαν φλάντζα, σε έναν από τους 2 προωθητικούς πυραύλους του σκάφους. Οι προωθητικοί πύραυλοι αποτελούνται από 6 κυλινδρικά κομμάτια, το ένα πάνω από το άλλο. Σε κάθε ένωση υπάρχουν 2 ελαστικοί δακτύλιοι. Ένας κύριος και ένας εφεδρικός, ώστε να σφραγίζει αεροστεγώς το ένα κομμάτι με το άλλο. Την ημέρα της εκτόξευσης, λόγω του πολύ εντόνου κρούου, οι ελαστικοί δακτύλιοι είχαν σκληρύνει και δεν άντεξαν την πίεση που δημιουργήθηκε. Καυτά αέρια διέρρευσαν από το πλαϊνό τμήμα του πυραύλου με τραγικές συνέπειες. Αυτό που προκάλεσε όμως σοκ ήταν το γεγονός ότι αυτοί οι δακτύλιοι είχαν χαλάσει και σε προηγούμενες αποστολές και ότι η NASA το γνώριζε. Η καταστροφή είχε αποφευχθεί επειδή ο εφεδρικός δακτύλιος είχε αντέξει.

Ήταν η πρώτη φορά σε όλο το διαστημικό πρόγραμμα της NASA που αστροναύτες σκοτώθηκαν κατά τη διάρκεια μιας πτήσης. Κανείς δεν ήξερε αν το Διαστημικό Λεωφορείο θα ξαναπετούσε μετά από αυτό.

Μηχανισμοί λήψης αποφάσεων στη περίπτωση του Challenger

○ Οι μηχανικοί γνώριζαν το πρόβλημα του δακτυλίου στεγανοποίησης και το κοινοποίησαν στους managers, αλλά δεν επέμειναν αρκετά καθώς **δεν είχαν ακόμη στη διάθεσή τους μετρήσιμα αποτελέσματα.**

○ Οι managers γνώριζαν το πρόβλημα του δακτυλίου στεγανοποίησης, **αλλά έδιναν μικρές πιθανότητες για ατύχημα.**

○ Παρευρισκόμενος στη συνεδρίαση το προηγούμενο βράδυ, κρατούσε στα χέρια του επιστολή των μηχανικών η οποία ανέφερε: «**Το Challenger δεν πρέπει να πετάξει σε καμία περίπτωση**», όμως μπροστά στον ενθουσιασμό της ομάδας δεν τη διάβασε ποτέ.

○ Η απόφαση εκτόξευσης του διαστημικού λεωφορείου το προηγούμενο βράδυ, ελήφθη **υπό την πίεση** της ανακοινωμένης ημερομηνίας και της ικανοποίησης του κόσμου και των αρχών.

○ Υπήρχε ένα κλίμα ενθουσιασμού στο οποίο ήταν δύσκολο κάποιος να εναντιωθεί, ειδικά **την τελευταία στιγμή.**

○ Ο επιπλέον κίνδυνος λόγω των χαμηλών θερμοκρασιών της συγκεκριμένης ημέρας, **δεν επικοινωνήθηκε σωστά και δεν λήφθηκε υπόψη.**

1. Προβλήματα στη λήψη αποφάσεων στην ομάδα: αναδυόμενα φαινόμενα (2)

- **5^{ος} μηχανισμός: η σιωπηλή επικοινωνία.** Κατά τη διάρκεια μιας συζήτησης γύρω από ένα συγκεκριμένο θέμα, ο καθένας κάνει υποθέσεις σχετικά με το τί σκέφτονται οι άλλοι. Πολλές από αυτές τις υποθέσεις αποδεικνύονται λανθασμένες και δημιουργούν παρεξηγήσεις. Πολύ συχνά, η ομάδα δεν αντιλαμβάνεται την παρεξήγηση και παρά πολύ αργότερα.
- **6^{ος} μηχανισμός: η πόλωση επιβεβαίωσης.** Είναι η τάση των ατόμων να επιλέγουν τις πληροφορίες με βάση τις προτιμήσεις τους, να συγκρατούν και να αποδίδουν προσοχή μόνο σε αυτές που είναι σύμφωνες με τις ήδη διαμορφωμένες απόψεις τους και να αγνοεί τις αντίθετες απόψεις.
- **7^{ος} μηχανισμός: η πίεση της ιεραρχίας.** Το άτομο για να μην δυσαρεστήσει ή για να μην έρθει σε ρήξη με τον ιεραρχικά ανώτερο, σιωπά, με αποτέλεσμα ο τελευταίος να θεωρεί εσφαλμένα ότι όλοι συμφωνούν. Αυτός είναι ένας από τους λόγους που μιλάμε για την απομόνωση της εξουσίας: εκπέμποντας ενδείξεις ότι η διαφωνία δεν είναι αποδεκτή, το περιβάλλον σιωπά ή δεν εκφράζει παρά μόνο ότι είναι αποδεκτό.

Παράδειγμα: the milgram experiment. [Video 3](#)

1. Προβλήματα στη λήψη αποφάσεων στην ομάδα: αναδυόμενα φαινόμενα (3)

- **8^{ος} μηχανισμός: οι συνέπειες του αριθμού.** Όσο περισσότερα είναι τα μέλη της ομάδας, τόσο λιγότερο χρόνο έχει ο καθένας για να εκφραστεί. Από ένα σημείο και μετά, στις συνεδριάσεις συμμετέχει ένας ελάχιστος αριθμός των ίδιων προσώπων. Ο ιδανικός αριθμός για μια αποτελεσματική ομάδα είναι μεταξύ 8 και 12 ατόμων, ενώ για την επίλυση ενός συγκεκριμένου προβλήματος 2-4 άτομα.

Οι συνέπειες του αριθμού σχετίζονται με το φαινόμενο του θεατή (bystander effect) σύμφωνα με το οποίο, όσο περισσότερα είναι τα άτομα, τόσο λιγότερες είναι οι πιθανότητες ένα άτομο που βρίσκεται σε ανάγκη να βοηθηθεί.

Παράδειγμα: [Video 4](#)

https://www.youtube.com/watch?v=t1b5vdN7y_o

- **9^{ος} μηχανισμός: η γραφειοκρατία.** Τα άτομα σιωπούν καθώς θεωρούν ότι για να εκφραστούν σε ένα γραφειοκρατικό περιβάλλον, θα πρέπει να έχουν ειδικές γνώσεις με αποτέλεσμα να επιτείνεται ο κονφορμισμός.

2. Προβλήματα στη λήψη αποφάσεων στην ομάδα: ατομικές συμπεριφορές

Ατομικές συμπεριφορές που δημιουργούν προβλήματα στην ομάδα	Την ευθύνη έχει:	
	Ο ηγέτης	Η ομάδα
Το σιωπηλό μέλος.	✓	-
Ο έχων πάντα κάτι να πω.	✓	
Ο όλα πάντα μου φταίνει.	✓	
Βαριέμαι, βαριέμαι, βαριέμαι.	✓	
Ο συνεχώς διαφωνώ.	✓	



Δραστηριότητα

Να αναφέρετε τους παραδείγματα από τα συχνότερα προβλήματα που αναδύονται κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων σε επίπεδο σχολικής μονάδας

Κάποιος μόνος του δεν είναι τόσο έξυπνος
όσο όλοι μαζί
(ιαπωνική παροιμία)