



**Πολυτεχνείο Κρήτης – Τμήμα Μηχανικών
Παραγωγής & Διοίκησης**
Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
«Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA) – Στελεχών
Δημόσιας Διοίκησης»

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία

«ΜΕΛΕΤΗ ΠΡΟΚΑΤΑΛΗΨΕΩΝ ΚΑΙ ΜΕΡΟΛΗΨΙΩΝ ΣΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ»

Μεταπτυχιακή φοιτήτρια: Τετράδη Παναγιώτα

Επιβλέπων καθηγητής: Κοντογιάννης Θωμάς

Εξεταστική επιτροπή:

Κοντογιάννης Θωμάς, Καθηγητής

Γρηγορούδης Ευάγγελος, Καθηγητής

Τσαφάρáκης Στέλιος, Καθηγητής

Χανιά 2021



Η διπλωματική αυτή είναι αφιερωμένη στον φύλακα άγγελο μου, που έφυγε κατά την διάρκεια του μεταπτυχιακού αυτού και δεν προλάβαμε να πάρουμε άλλο ένα πτυχίο μαζί,

στην αγαπημένη μου γιαγιά ,

ΑΝΑΣΤΑΣΟΠΟΥΛΟΥ ΠΑΝΑΓΙΩΤΑ

Για ποιο ταξίδι κινήσες να πας ... να με θυμάσαι και να μ' αγαπάς!

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Και οι καιροί αλλάζουν και προχωράμε και εξελισσόμαστε και οι δικοί μας άνθρωποι είναι εκεί δίπλα μας, είτε με τη φυσική τους παρουσία είτε με τη σκέψη τους, αρωγοί σε κάθε μας απόφαση, σε κάθε μας βήμα. Σε όλους αυτούς λοιπόν τους ανθρώπους που ο καθένας με τον δικό του τρόπο έχει σταθεί δίπλα μου και με στηρίζει σε κάθε βήμα μου, θα ήθελα μέσα από αυτές τις λίγες γραμμές να εκφράσω τα θερμά μου ευχαριστώ.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ σε όλους!

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Δεδομένης της σημαντικότητας του ψυχισμού στην καθημερινότητα μας, η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία θα εστιάσει στην διανοητική διαφοροποίηση των στελεχών διοίκησης όταν καλούνται να λάβουν αποφάσεις που επηρεάζουν την εξέλιξη την πορεία και την απόδοση της επιχείρησης. Μετά την ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής ο αναγνώστης θα είναι ικανός να αντιληφθεί την βαρύτητα της ευθύνης που έχει κάθε διοικητικό στέλεχος στη λήψη αποφάσεων σε μια επιχείρηση και την σημασία του κάθε διοικητικού στελέχους στο ευρύ φάσμα της επιχείρησης.

Στη πρώτη ενότητα θα αναλύσουμε μέσα από βιβλιογραφικές αναφορές την σημασία των πληροφοριών και τη διαδικασία της λήψης αποφάσεων. Θα προβάλλουμε μοντέλα που συμβάλλουν στη λήψη αποφάσεων και συνθήκες που εντός της επιχείρησης μπορούν να μας επηρεάσουν, θα προσδιοριστεί η έννοια της πληροφορίας και θα προβληθεί ο κυρίαρχος ρόλος που διαδραματίζει στη λήψη αποφάσεων.

Στην δεύτερη ενότητα παρουσιάζεται μια βιβλιογραφική ανάλυση στο θεωρητικό πλαίσιο ερμηνείας των αποφάσεων βάσει συμπεριφοράς (Behavioral Decision Research), η οποία θα αναλυθεί και στα υπόλοιπα κεφάλαια.

Στην τρίτη ενότητα θα γίνει μια αναφορά στο ατομικό επίπεδο ευθύνης των διοικητικών στελεχών και στα χαρακτηριστικά που απαρτίζουν μια ατομική συμπεριφορά και θα αναφερθεί στο πώς επιτυγχάνεται η διαφοροποίηση.

Στο τέταρτο κεφάλαιο θα αναλυθεί η διανοητική συμπεριφορά των διοικητικών στελεχών καθώς και οι γνωστικές μεροληψίες. Τα ανωτέρω θα οδηγήσουν στη παρουσίαση της στρατηγικής σκέψης και λήψης αποφάσεων για την υλοποίηση του εκάστοτε στόχου της επιχείρησης.

Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι τύποι και οι πηγές προκατάληψης, πώς αυτή επηρεάζει την λήψη αποφάσεων, οι στρατηγικές για την μείωσή της και οι μέθοδοι εκπαίδευσης στην προσέγγιση λήψης των αποφάσεων.

ABSTRACT

Knowing the importance of the psyche in our everyday life, this thesis will focus on the mental differentiation of management executives when they are called to make decisions that affect the development, progress, and performance of the company.

This thesis will provide the reader a thorough understanding of the great responsibility that each manager has in making decisions in a business and its importance in the broad scope of the business. In the first section, we will analyze through literature references the importance of information and the process of decision making. We will highlight models that contribute to decision making and conditions within the firm that can affect us, define the concept of information and highlight the dominant role it plays in decision making. The remainder of the paper will provide a literature review on the theoretical framework for interpreting behavioral decision research (Behavioral Decision Research) which will form the basis of the remaining chapters. In Chapter three we will discuss the individual level and the characteristics that create an individual behavior and how the differentiation from the group is achieved through this behavior. As a consequence of chapter three, chapter four will analyze the mental behavior of managers and their cognitive biases which together will lead to the presentation of strategic thinking and decision making to achieve the goal of the business in question.

Chapter five presents a literature review on the influence of the psycho synthesis of individuals on decision-making. Parameters such as brain endorsements, brain structure, and the influence of emotions are analyzed and their roles and contribution at the individual level are projected before the completion of each decision. The thesis concludes with an analysis of new trends contributing to decision making such as multi-criteria decision support systems, group decision making, and linguistic computing.

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	4
ABSTRACT	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.....	8
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ.....	8
1.1 ΣΚΟΠΟΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ.....	8
1.2 ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ	9
1.3 ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	10
1.4 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ.....	13
1.5 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	15
1.6 ΑΤΟΜΙΚΗ ΕΝΑΝΤΙ ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	20
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....	22
ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΣΤΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	22
2.1 ΤΑ ΠΕΔΙΑ ΤΟΥ BDR (BEHAVIORAL DECISION RESEARCH).....	22
2.2 ΘΕΩΡΙΑ ΠΡΟΟΠΤΙΚΗΣ- PROSPECT THEORY	23
2.2 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ BDR ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	33
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....	36
ΘΕΜΕΛΙΑ ΑΤΟΜΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ	36
3.1 ΑΤΟΜΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	36
3.2 ΜΟΝΤΕΛΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ.....	40
3.3 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ	42
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....	44
ΓΝΩΣΤΙΚΕΣ ΜΕΡΟΛΗΨΙΕΣ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗ ΔΙΑΝΟΗΤΙΚΗ ΤΟΥΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ	44
4.1 Ο ΡΟΛΟΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΣΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ.....	44
4.2 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ.....	47
4.3 ΓΝΩΣΤΙΚΕΣ ΜΕΡΟΛΗΨΙΕΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ	49
4.4 ΠΡΟΚΑΤΑΛΗΨΕΙΣ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΕΙΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	53
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.....	54
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗ ΜΕΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΡΟΚΑΤΑΛΗΨΗΣ	54
5.1 Η ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΜΕΙΩΣΗΣ ΠΡΟΚΑΤΑΛΗΨΗΣ.....	54
5.2 ΤΥΠΟΙ ΜΕΙΩΣΗΣ ΠΡΟΚΑΤΑΛΗΨΗΣ	54
5.3 ΠΗΓΕΣ ΠΡΟΚΑΤΑΛΗΨΕΙΣ.....	57
5.4 ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ ΤΩΝ ΓΝΩΣΤΙΚΩΝ ΠΡΟΚΑΤΑΛΗΨΕΩΝ	59
5.5 ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΜΕΙΩΣΗΣ ΠΡΟΚΑΤΑΛΗΨΗΣ.....	60
5.6 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΓΙΑ ΤΗ ΓΝΩΣΤΙΚΗ ΜΕΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΡΟΚΑΤΑΛΗΨΗΣ.....	60
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6.....	62
ΔΙΑΙΣΘΗΤΙΚΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ.....	62
6.1 ΕΤΟΙΜΟΤΗΤΑ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	62
6.2 ΧΡΗΣΗ ΜΟΝΤΕΛΩΝ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	62
6.3 ΑΝΤΙΘΕΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΦΥΣΙΟΚΡΑΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΥΡΕΤΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ ΣΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	63
6.4 ΠΗΓΕΣ ΔΙΑΙΣΘΗΣΗΣ	64
6.5 ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΙΣΘΗΣΗΣ	65
6.6 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ ΣΤΗ ΚΡΙΣΗ ΚΑΙ ΣΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ.....	66

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7.....	68
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	68
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	70
ΣΥΝΔΕΣΜΟΙ.....	73
ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	74

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

1.1 ΣΚΟΠΟΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ

Στην εργασία αυτή παρουσιάζεται η σημασία των προκαταλήψεων και των μεροληψιών στη λήψη αποφάσεων. Μέσα από μια θεωρητική προσέγγιση η οποία έρχεται σε αντίθεση με τη κλασική θεωρία των ορθολογικών αποφάσεων, δηλαδή με το ότι τα άτομα λαμβάνουν αποφάσεις σκεπτόμενοι ορθολογικά (κλασική θεωρία Ορθολογικών Αποφάσεων-Rational Choice Theory), αναλύεται το πως επηρεάζονται από το περιβάλλον τους, τις πεποιθήσεις τους, τις στάσεις και τις προσδοκίες τους για να λάβουν μια απόφαση συνειδητά ή μη.

Η διαδικασία λήψης των αποφάσεων κατέχει, όπως αναλύεται στη παρούσα διπλωματική, σημαντικότατο μέρος στην επιχείρηση ή οργανισμό και διαφοροποιείται ανάλογα με το άτομο που καλείται να λάβει μια απόφαση.

Γίνεται μια καταγραφή της προόδου που έχει σημειωθεί στο πεδίο των Behavioral Analytics, με ιδιαίτερη έμφαση στη λήψη αποφάσεων. Παρουσιάζεται ένα θεωρητικό πλαίσιο ανάλυσης και ερμηνείας αποφάσεων βάσει συμπεριφοράς (Behavioral Decision Research). Το πλαίσιο θεωριών καθίσταται αρκετά ευρύ και περιλαμβάνει τους σημαντικότερους παράγοντες λήψης αποφάσεων. Παράγοντες που θα εξεταστούν είναι, *ο χρόνος (διαχρονική επιλογή), η αποτίμηση της αντιλαμβανόμενης αξίας, η δυνατότητα αξιολόγησης εναλλακτικών επιλογών (θεωρία προοπτικής, ευριστικοί κανόνες) και πιθανά σημεία αδυναμίας που επηρεάζουν τη διαδικασία (σφάλματα, ευριστικοί κανόνες, προκαταλήψεις)*. Ιδιαίτερη έμφαση αποδίδεται στις βασικές θεωρίες ομαδικών αποφάσεων (συλλογικές κρίσεις), ενώ σημαντικό μέρος θα αφιερωθεί και στην περιγραφή τεχνικών αντιμετώπισης των συχνότερων λαθών που δημιουργούν σύγχυση στη διαδικασία λήψης αποφάσεων .

Στις τελευταίες ενότητες μέσα, από μια σειρά παραδειγμάτων, γίνεται προσέγγιση και αναφορά στις πηγές προκαταλήψεων, με στόχο τη προβολή των αντίκτυπων που έχουν και πώς επηρεάζουν οι ψυχολογικοί παράγοντες τη γνωστική απόδοση του λήπτη αποφάσεων. Στόχος είναι να γίνει προσέγγιση με στρατηγικές που θα συμβάλλουν στη μείωση των προκαταλήψεων μέσα στις επιχειρήσεις και του ανθρώπινου παράγοντα που παίζει πρωταρχικό ρόλο.

Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στη ανάλυση των διαισθητικών αποφάσεων που βασίζονται στην αίσθηση ενός ατόμου. Κατά την πραγματοποίηση τέτοιων αποφάσεων, ο αποφασίζων δεν κάνει συνειδητή σύγκριση όλων των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων κάθε εναλλακτικής λύσης. Οι αποφάσεις γίνονται αποδεκτές υποσυνείδητα και δεν δικαιολογούνται λογικά.

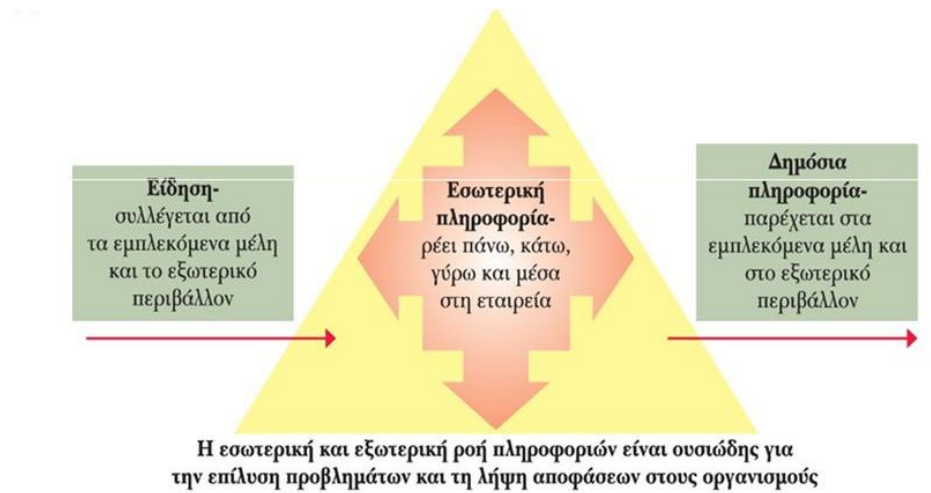
1.2 ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ

Μαζί με τη ραγδαία εξάπλωση της τεχνολογίας, η σύγχρονη κοινωνία κατακλύζεται καθημερινά από ένα σύνολο πληροφοριών. Η κάθε νέα πληροφορία μπορεί να έχει διαδικτυακή, ψηφιακή ή ακόμα και δια εξελισσόμενη μορφή. Η σωστή και ορθή χρήση της πληροφορίας εξαρτάται από δύο βασικές ικανότητες που σχετίζονται με την πολλή καλή γνώση υπολογιστών αλλά και την ευχέρεια χρήσης πληροφορίας.

Στο τομέα των επιχειρήσεων η πληροφορία παίζει σημαντικό ρόλο, αφού συμβάλλει στον τρόπο που λαμβάνονται οι αποφάσεις και επηρεάζει τα διοικητικά στελέχη τόσο σε προσωπικό όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο. Η σωστή και διαρκής πληροφόρηση πρέπει να λαμβάνεται συνεχώς από τα διοικητικά στελέχη, καθώς όλες οι λειτουργίες της διοίκησης των οργανισμών και των επιχειρήσεων κατευθύνονται από αυτή.

Για να μπορεί να θεωρηθεί μια πληροφορία έγκυρη και αντιπροσωπευτική θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από τα εξής :

1. Να είναι έγκαιρη, να είναι δηλαδή εμφανής τις σωστές χρονικές στιγμές και όταν ζητηθεί
2. Να έχει υψηλής ποιότητα ευκρίνεια και αξιοπιστία
3. Να είναι επίκαιρη, πλήρης και ενημερωμένη
4. Να εστιάζει στη συγκεκριμένη πληροφορία και να μην διακατέχεται από άσχετο υλικό
5. Να είναι σαφής και ξεκάθαρη χωρίς περισσιες λεπτομέρειες



Σχήμα 1.1 Εσωτερικές & Εξωτερικές ανάγκες πληροφορίας στους οργανισμούς (Schermerhorn R. John, 2012)

Παρατηρώντας λοιπόν το σχήμα 1.1 (Schermerhorn R. John, 2012), κατανοούμε πόσο σημαντικό ρόλο παίζει η ύπαρξη της πληροφορικής στους οργανισμούς. Μέσω αυτής δημιουργείται μεγαλύτερη δυνατότητα επεξεργασίας και ανταλλαγής πληροφοριών του εσωτερικού με του εξωτερικού περιβάλλοντος, πετυχαίνοντας έτσι σωστότερη και πιο εύκολη διαχείριση με τους προμηθευτές, τους πελάτες και τους ανταγωνιστές.

Μέσω λοιπόν αυτής της διαδικασίας, συλλέγονται εξωτερικές πληροφορίες που έρχονται να συμπληρώσουν τις εσωτερικές. Έτσι οι εργαζόμενοι διευκολύνονται να ανταλλάσσουν, να καταμερίζουν και να επεξεργάζονται τις πληροφορίες μεταξύ τους, ως προς τον όγκο που δέχονται.

Μια επιχείρηση, που συνήθως είναι μεγάλη δίνει τη δυνατότητα στους εργαζομένους είτε ατομικά είτε σε ομάδες να παίρνουν αποφάσεις και να δρουν για αυτήν. Συνεπώς «επιβάλλεται» η συνεχή ανανέωση και επεξεργασία νέων πληροφοριών αφού η πληροφορία κατέχει έναν από τους ηγετικούς ρόλους πριν και κατά τη διάρκεια της διαδικασίας λήψης αποφάσεων από τα ανώτερα στελέχη.

1.3 ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Η λήψη αποφάσεων (decision-making) είναι μια διαδικασία που εμφανίζεται σε όλους τους τομείς της ζωής μας. Στην ουσία είναι η διαδικασία που ανάμεσα σε δύο ή περισσότερες εναλλακτικές επιλογές πρέπει να επιλέξουμε τουλάχιστον μία. Σίγουρα χαρακτηρίζεται από μια

πολυπλοκότητα, η οποία οφείλεται στην μελέτη κάθε επιλογής ξεχωριστά και στην εύρεση των συνεπειών της, καθώς και στην σύγκριση μεταξύ τους για εύρεση των βέλτιστων επιλογών με το κοινώς αποδεκτό αποτέλεσμα. Όταν καλούμαστε να πάρουμε μια απόφαση για να υλοποιήσουμε τους στόχους μας, καλούμαστε να κάνουμε την σωστή επιλογή και όχι μια τυχαία και γρήγορη επιλογή.

Κατά συνέπεια η λήψη αποφάσεων διακρίνεται σε δύο στάδια:

- Αναγνώριση του προβλήματος μέσα από τη συγκέντρωση πληροφοριών και των λόγων που οδήγησαν σε αυτό
- Επίλυση του προβλήματος με την εύρεση της κατάλληλης μεθόδου, που θα οδηγήσει σε αυτή

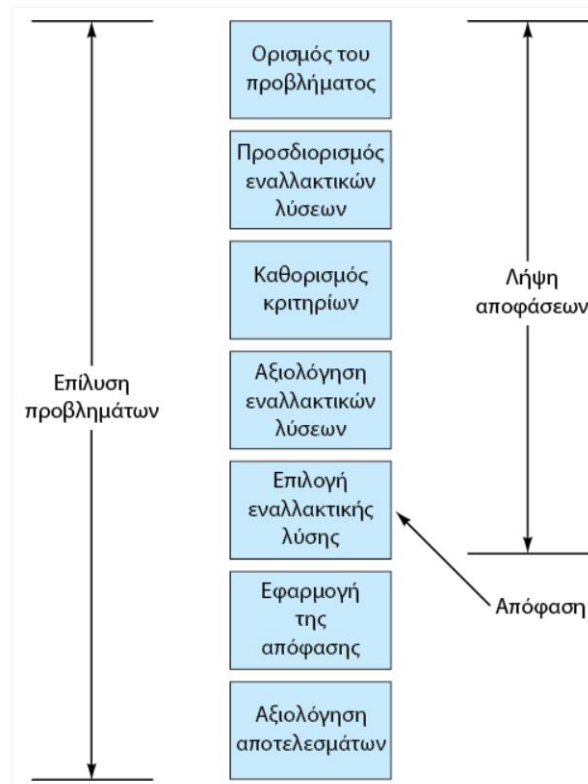
Κάθε σύγχρονη επιχείρηση ή οργανισμός στις μέρες μας καλείται να λάβει αποφάσεις για την επίλυση των προβλημάτων που ανακύπτουν. Αυτές έχουν να κάνουν τόσο με την πολιτική της συγκεκριμένης επιχείρησης όσο και με τους ανταγωνιστές της. Πολλές πηγές αναφέρουν ότι το μάνατζμεντ στις επιχειρήσεις στηρίζεται στη λογική και στη διαδικασία της λήψης των αποφάσεων.

1.3.1 Η ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΚΑΙ Η ΕΠΙΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ

Η ερμηνεία της λήψης αποφάσεων και της επίλυσης προβλημάτων ταυτίζονται κατά κάποιον τρόπο στις επιχειρήσεις. Αυτό όμως δεν τις κάνει δυο έννοιες ταυτόσημες ή απαραίτητες στην συνύπαρξη. Σε έναν οργανισμό μπορεί να παρθεί μια απόφαση χωρίς να έχει προηγηθεί κάποιο πρόβλημα, ή αντίστοιχα μπορεί να δημιουργηθεί κάποιο πρόβλημα στο οποίο δεν απαιτείται απαραίτητα η διαδικασία λήψης απόφασης. Η ανθρώπινη σκέψη θεωρείται περίπλοκη διεργασία που απαιτεί περισσότερες των συνηθισμένων ικανότητες. Όταν αναφερόμαστε στην επίλυση προβλημάτων, αναφερόμαστε στη διαδικασία σύγκρισης της πραγματικής και επιθυμητής κατάστασης αλλά και στην εύρεση λύσεων που τείνουν να ταυτίσουν τις δύο αυτές καταστάσεις. Για να θεωρηθεί ορθή και αποτελεσματική η διαδικασία αυτή θα πρέπει να γίνει αποτελεσματική η χρήση πληροφοριών που θα οδηγήσουν στην καταλληλότερη λήψη απόφασης. Όταν ο άνθρωπος ή ένα σύστημα νοημοσύνης δεν μπορεί να μεταβεί από τη δεδομένη στη επιθυμητή κατάσταση, τότε εμφανίζεται η επίλυση προβλημάτων, που αποτελεί ένα κομμάτι της ανθρώπινης σκέψης (Goldstein & Levin το 1987). Κάτι αντίστοιχο συμβαίνει

και στα στελέχη των επιχειρήσεων που καλούνται καθημερινά να αντιμετωπίζουν τα εσωτερικά προβλήματα και να παίρνουν αποφάσεις.

Στο σχήμα 1.2 που ακολουθεί, απεικονίζονται τα βήματα που απαιτούνται για τη διαδικασία της ανάλυσης και επίλυσης προβλημάτων. Παρατηρούμε ότι η διαδικασία λήψης αποφάσεων έχει πιο περιορισμένο εύρος από της διαδικασίας επίλυσης προβλημάτων.



Σχήμα 1.2. Σχέση Λήψης Αποφάσεων και Επίλυσης προβλημάτων

Πολλές φορές παρατηρείται ότι στελέχη ίδιων ή διαφορετικών εταιρειών παρουσιάζουν διαφορές ως προς την επίλυση προβλημάτων μέσα στην εταιρεία. Αυτό το σημείο είναι που ξεχωρίζει τους καλούς από τους πολύ καλούς ή άριστους. Οι διαφορές αυτές οφείλονται στις ευθύνες που αποφασίζουν να αναλάβουν. Οι τρεις κατηγορίες που διακρίνονται τα στελέχη με βάση αυτό είναι

1. Οι problem avoiders, αυτοί δηλαδή που αποφεύγουν τις ευθύνες και δεν λαμβάνουν υπόψη τις πληροφορίες που έχουν ώστε να αποφύγουν κάποια προβλήματα.

2. Οι problem solvers, αυτοί που ναι μεν αναλαμβάνουν ευθύνες και λύνουν προβλήματα, αλλά αυτό γίνεται μόνο όταν τους ζητηθεί χωρίς προσωπική πρωτοβουλία, με ρίσκο έτσι να χαθούν κάποιες ευκαιρίες
3. Και τέλος οι problem seekers, αυτοί που αναλαμβάνουν και αξιοποιούν όλες τις πληροφορίες, παίρνουν ευθύνες και αποφάσεις σκεπτόμενοι το καλύτερο δυνατόν μέλλον.

1.4 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ

Ανατρέχοντας στον ορισμό της λέξης *απόφαση* προβάλλεται η ερμηνεία της τελικής κρίσης στην οποία καταλήγει κάθε άτομο ή συλλογικό όργανο σχετικά με το τι πρέπει να γίνει. Αυτό το άτομο λοιπόν ή το συλλογικό όργανο, αποτελεί τον λήπτη της απόφασης που πρέπει να αποφασίσει και να πάρει την απόφαση μέσα από ένα σύνολο δύο ή περισσότερων ενεργειών.

1.4.1 ΤΥΠΟΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Τα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων καλούνται καθημερινά να λάβουν πολλές αποφάσεις, κάποιες εκ των οποίων είναι αρκετά συχνές και δομημένες ενώ άλλες είναι πιο σπάνιες και όχι σωστά δομημένες. Στο σχήμα 1.3, (RobbinsS., DecentoD. και CoulterM., 2012) βλέπουμε δύο κατηγορίες:

1. Προγραμματισμένες αποφάσεις
2. Μη προγραμματισμένες αποφάσεις



Σχήμα 1.3 Τύποι προγραμματισμένων και μη αποφάσεων, Καραμάνος Κωνσταντίνος, ΤΕΙ Ηπείρου, (πηγή RobbinsS., DecentoD. και CoulterM., 2012)

Οι προγραμματισμένες αποφάσεις αφορούν στο σύνολο των αποφάσεων που λαμβάνονται συνήθως σε καθημερινή βάση από τα στελέχη. Τα στελέχη έχοντας εμπειρία από παρόμοιες καταστάσεις λαμβάνουν αυτές τις αποφάσεις, πολλές εκ των οποίων μπορεί να προγραμματίζονται και νωρίτερα στην περίπτωση που εμφανιστούν κάποια προβλήματα και απαιτείται η άμεση λύση τους.

Οι μη προγραμματισμένες αποφάσεις, είναι όλες εκείνες οι οποίες δεν έχουν απαιτηθεί στο παρελθόν και δεν υπάρχουν κάποιες πληροφορίες να αντληθούν. Η κάθε απόφαση λαμβάνεται για το κάθε πρόβλημα ξεχωριστά και είναι συνήθως στις αρμοδιότητες των πιο υψηλόβαθμων στελεχών. Σύμφωνα με τους RobbinsS., DecentoD. και CoulterM. το 2012, μέσω έρευνας κατέληξαν ότι οι μη προγραμματισμένες αποφάσεις μπορεί να εμφανιστούν σε μια περίοδο κρίσης και απαιτείται άμεση και γρήγορη λήψη γιατί μπορούν να οδηγήσουν στη καταστροφή.

1.4.2 ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΓΙΑ ΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Οι συνθήκες που καλούνται τα στελέχη καθημερινά να πάρουν τις αποφάσεις τους εξαρτώνται από πολλούς και διαφορετικούς παράγοντες. Σύμφωνα με την βιβλιογραφία αποτελούνται από τρία διαφορετικά περιβάλλοντα, τα οποία και τους επηρεάζουν διαφορετικά. Τα περιβάλλοντα αυτά είναι :

1. Περιβάλλον Βεβαιότητας

Πρόκειται για το πιο ασφαλές περιβάλλον, το οποίο περιλαμβάνει ένα μεγάλο φάσμα πληροφοριών με πολλές και εναλλακτικές επιλογές. Το άτομο μέσα σε αυτό το περιβάλλον αισθάνεται σιγουριά και καλείται να λάβει αποφάσεις αφού πρώτα μελετήσει και αναλύσει το σύνολο των εναλλακτικών λύσεων. Τα περιβάλλον αυτό είναι το μόνο που προσφέρει σιγουριά και βεβαιότητα στα στελέχη.

2. Περιβάλλον Αβεβαιότητας

Στο περιβάλλον αυτό τα στελέχη έχουν να κάνουν με την αβεβαιότητα και την έλλειψη πληροφορίας. Η λήψη αυτών των αποφάσεων είναι πολύ πιο δύσκολη λόγω του μεγάλου βαθμού αβεβαιότητας, αφού οι μόνοι σύμμαχοι είναι η διαίσθηση και η κρίση των στελεχών.

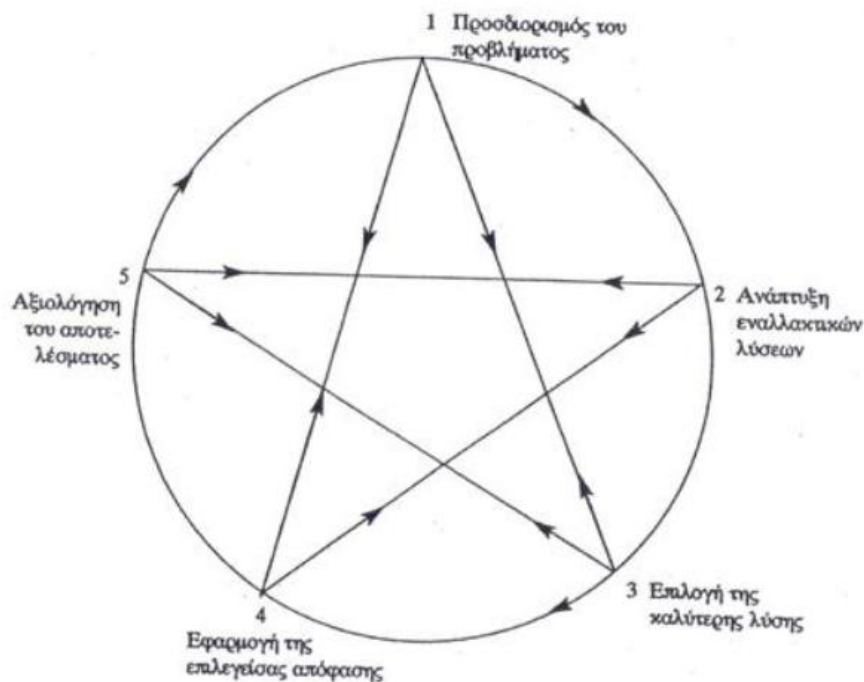
3. Περιβάλλον Κινδύνου

Τρίτο στη διαβάθμιση του περιβάλλοντος των επιχειρήσεων και οργανισμών έρχεται το περιβάλλον κινδύνου. Ένα περιβάλλον με ένα σύνολο ατελών πληροφοριών. Το κάθε στέλεχος ανάλογα με την αντίληψη που έχει δρα στον κίνδυνο και καλείται να λάβει τις αποφάσεις του.

Οι περιπτώσεις 2 και 3 είναι οι πιο συχνές στις επιχειρήσεις, με έρευνες να έχουν αποδείξει ότι τα άτομα σε περιβάλλον κινδύνου κατανοώντας τον κίνδυνο και νιώθοντας πίεση δίνουν περισσότερη προσοχή και λαμβάνουν ορθότερες αποφάσεις.

1.5 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Η διαδικασία λήψης αποφάσεων (decision making process) είναι μια διαδικασία που αφορά τόσο τις ατομικές όσο και τις ομαδικές λήψεις αποφάσεων. Χαρακτηρίζεται από 5 βήματα, όπως παρουσιάζονται στο σχήμα 1.4 και αναλύονται στη συνέχεια.



Σχήμα1.4 Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων, (Σαϊτής 2012)

ΒΗΜΑ 1^ο -ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ

Στο πρώτο βήμα, ο υπεύθυνος είναι αρμόδιος να προσδιορίσει όσο το δυνατόν καλύτερα το πρόβλημα και να συντάξει μελέτη μέσα από τη συλλογή πληροφοριών. Ο προσδιορισμός του προβλήματος δεν είναι μια απλή διαδικασία, απαιτεί μεγάλη σαφήνεια ως προς τους στόχους ώστε να αποφευχθούν τα πολλά λάθη.

Σε κάθε οργάνωση ή επιχείρηση, το πρώτο στάδιο για τη λήψη μιας απόφασης είναι η επισήμανση του προβλήματος. Το πρόβλημα που εμφανίζεται είναι η διαφορά της επιθυμητής κατάστασης με αυτή που επιθυμεί η επιχείρηση να πετύχει. Πολλές φορές ο έγκαιρος προσδιορισμός ενός προβλήματος ανοίγει νέους δρόμους και προοπτικές στον οργανισμό και βοηθάει στην αποφυγή μελλοντικών προβλημάτων.

Μια μη σωστή αξιολόγηση ενός προβλήματος, μπορεί να οδηγήσει σε λάθος προτεραιότητες για την επίλυση του και εστίαση στις αιτίες και όχι στις ενδείξεις. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να είναι σαφής και συγκεκριμένος ο προσδιορισμός ενός προβλήματος.

ΒΗΜΑ 2^ο –ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΛΥΣΕΩΝ

Έχοντας λοιπόν ολοκληρώσει το πρώτο βήμα προσδιορισμού του προβλήματος, ακολουθεί η διαδικασία εύρεσης εναλλακτικών λύσεων ώστε να αντιμετωπιστεί το πρόβλημα. Αυτό για να πετύχει και να μην οδηγηθεί ο οργανισμός σε βολικές λύσεις άλλα αποτελεσματικές, απαιτεί τη πλήρη αξιοποίηση όλων των πληροφοριών καθώς και την πλήρη ανάλυση κόστους και οφέλους. Λόγω του διαφορετικού κόστους που απαιτεί η κάθε εναλλακτική λύση θα πρέπει να συμμετέχουν όλα τα ανώτερα στελέχη ώστε να παίρνουν αποφάσεις τόσο με οικονομικά κριτήρια όσο και με κοινωνικά, για να αποφευχθούν τυχόν ανεπικερδείς ενέργειες που θα έχουν το μη βέλτιστο αποτέλεσμα.

ΒΗΜΑ 3^ο –ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΛΥΤΕΡΗΣ ΛΥΣΗΣ

Το τρίτο βήμα έρχεται να συμπληρώσει το προηγούμενο και καλείται να επιλέξει την κοινώς αποδεκτή λύση. Για να καταλήξουν στη επιλογή αυτή, θα πρέπει τα στελέχη να έχουν αξιοποιήσει, να έχουν εκμεταλλευτεί και εξετάσει όλες τις μεταβλητές που επηρεάζουν την απόφαση αλλά και τη βαρύτητα που έχει η κάθε μία.

Στο στάδιο αυτό, σημαντικό είναι να αναφέρουμε και την ηθική πλευρά των επιχειρήσεων, όπου τα στελέχη καλούνται να πάρουν αποφάσεις χωρίς να τις παρακάμπτουν, καθότι μπορεί να τους οδηγήσει σε μελλοντικές δικαστικές διαμάχες και να τους αποκλείσει από τους στόχους και τις αρχές της εκάστοτε πολιτικής τους.

ΒΗΜΑ 4^ο –ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ

Έχοντας λοιπόν ληφθεί η απόφαση, η διαδικασία συνεχίζεται και χρειάζεται να υλοποιηθεί σωστά. Η ικανότητα και η θέληση των διοικητικών στελεχών είναι αυτή που μαζί με την δημιουργικότητα και τη διάθεση που έχουν, θα τους οδηγήσει στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Στο στάδιο αυτό, μία μη σωστή συμμετοχή ή μία λάθος απόφαση των εμπλεκόμενων ατόμων μπορεί να οδηγήσει πολλές φορές σε δυσκολίες κατά την εφαρμογή της απόφασης. Είναι σημαντικό τα στελέχη που αναλαμβάνουν να υλοποιήσουν την συγκεκριμένη απόφαση να δέχονται συνεχή στήριξη για την επίτευξη της.

ΒΗΜΑ 5^ο –ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ

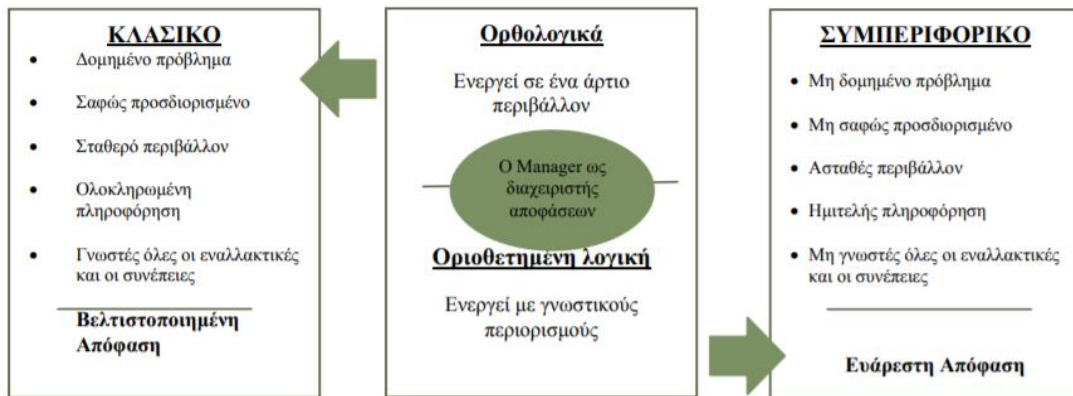
Το τελευταίο στάδιο είναι απόρροια όλων των προηγούμενων. Αν κάποιο από τα προηγούμενα δεν έχει υλοποιηθεί σωστά, δεν μπορούμε να αξιολογήσουμε τα αποτελέσματα. Τα διοικητικά στελέχη καλούνται να εξετάσουν το αποτέλεσμα και να επιβεβαιώσουν ότι το πρόβλημα λύθηκε ή εάν όχι χρειάζεται να επιστρέψουν σε κάποιο από τα προηγούμενα στάδια για τυχόν διορθωτικές δράσεις.

Για να παρθούν λοιπόν σωστές αποφάσεις τόσο σε ομαδικό όσο και συλλογικό επίπεδο, πρέπει να ακολουθείτε η προαναφερόμενη διαδικασία. Οι παράγοντες που επηρεάζουν τώρα τη διαδικασία αυτή είναι :

- I. Η σπουδαιότητα της απόφασης : Όσο πιο σημαντική και κρίσιμη θεωρείται μια απόφαση τόσο μεγαλύτερη θα είναι η ευλάβεια στη τήρηση της διαδικασίας. Η σημαντικότητα αυτή έχει να κάνει με τους στόχους της επιχείρησης, το σύνολο των διαθέσιμων πόρων καθώς και με τον αριθμό των συμμετεχόντων σε αυτή.
- II. Η επείγουσα κατάσταση : Όσο πιο επείγουσα ανάγκη έχει η απόφαση και όσο πιο περιορισμένο χρόνο για να υλοποιηθεί τόσο μειώνονται ή τυχόν παραλείπονται κάποια στάδια με συνέπεια να υπάρχουν πιθανές αστοχίες ή μη ορθές αποφάσεις.
- III. Οι συνθήκες απόφασης: Σίγουρα σε ένα αβέβαιο περιβάλλον η τήρηση της παραπάνω διαδικασίας θα πρέπει να είναι μονόδρομος για το καλύτερο αποτέλεσμα, χωρίς αυτό να αναιρεί ότι όταν υπάρχει περιβάλλον βεβαιότητας θα πρέπει η διαδικασία να πραγματοποιείται με παράληψη κάποιων σταδίων.

1.5.1 ΜΟΝΤΕΛΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Στην υποενότητα αυτή θα αναφέρουμε τις θεωρίες με βάση τις οποίες τα στελέχη λαμβάνουν αποφάσεις. Στον σχήμα 1.5 (Schermerhorn R. John, Ιούνιος 2012) προβάλλονται τα μοντέλα λήψης αποφάσεων τα οποία αναλύονται στη συνέχεια.



Σχήμα 1.5 Διαφοροποίηση Μοντέλων Λήψης Αποφάσεων, Εισαγωγή στο Management, Schermerhorn R. John, (Ιούνιος 2012)

Από την μία πλευρά του πίνακα βρίσκεται το κλασικό μοντέλο αποφάσεων. Το μοντέλο αυτό βασίζεται στον ορθολογισμό. Τα στελέχη μέσα από ένα περιβάλλον που τους διαθέτει πληροφορίες και βεβαιότητα δρουν και συμπεριφέρονται ορθολογικά, αφού έχουν στην διάθεση τους ένα εύρος πληροφοριών που τούς δίνει την δυνατότητα να κάνουν επιλογές με το μέγιστο δυνατόν καλύτερο αποτέλεσμα. Τα άτομα αυτά χαρακτηρίζονται κατά κόρον από λογική και αντικειμενικότητα. Οι αποφάσεις τους έχουν ένα σαφή και συγκεκριμένο στόχο.

Από την άλλη πλευρά έχουμε το συμπεριφοριστικό μοντέλο αποφάσεων. Ένα μοντέλο που δημιουργήθηκε μέσα από αποφάσεις που δρουν μέσα από ένα από ένα οριοθετημένο πλαίσιο λογικής εξαιτίας της αμφισβήτησης του ιδανικού περιβάλλοντος παροχής πληροφοριών και της αδυναμίας της ανθρώπινης φύσης στην επεξεργασία και μελέτη όλων των πληροφοριών. Σαν λήψη απόφασης συνήθως λαμβάνεται υπόψη η πρώτη εναλλακτική που δίνει λύση στο πρόβλημα, με αποφάσεις ορθολογικής αντίληψης στα όρια μιας ημιτελής πληροφορίας και ημιτελών γνωστών εναλλακτικών.

1.5.2 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Κάθε απόφαση που λαμβάνεται συσχετίζεται άμεσα με την φιλοσοφία του λήπτη. Το άτομο μπορεί να είναι αισιόδοξο ή όχι, ή μπορεί απλά η φιλοσοφία του να βασίζεται κάπου στη μέση.

Ένα αισιόδοξο άτομο ακολουθεί μια πιο αισιόδοξη επιλογή. Τέτοια άτομα-στελέχη, έχοντας την τάση λόγω της νοοτροπίας του να μεγιστοποιούν το αποτέλεσμα, βάζουν υψηλούς στόχους θέλοντας να επιφέρουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα αγνοώντας την χειρότερη εκδοχή.

Ένα απαισιόδοξο άτομο, θα σκεφτεί όλα τα αρνητικά σενάρια και ανάμεσα στο φάσμα αυτών των επιλογών θα καταλήξει στο περισσότερο θετικό. Σκέπτεται με κριτήριο την ελάχιστη καλή λύση, σε αντίθεση με το αισιόδοξο που σκέπτεται και πράττει με βάση τη μέγιστη καλή λύση.

Τέλος, στην περίπτωση που δεν ανήκει σε καμία από τις προαναφερόμενες κατηγορίες και είναι ρεαλιστής, θεωρεί απίθανο και το χειρότερο και το καλύτερο σενάριο. Σκέπτεται με βάση τη μέση λύση και την ίση πιθανότητα και λαμβάνει αποφάσεις που δεν έχουν μεγάλο ρίσκο.

1.6 ΑΤΟΜΙΚΗ ΕΝΑΝΤΙ ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Για να παρθεί μία απόφαση, χρειάζεται είτε ένα άτομο είτε μια ομάδα ατόμων. Η ομαδική λήψη αποφάσεων χαρακτηρίζεται ως μια χρονοβόρα διαδικασία, αλλά πιο αξιόπιστη. Αυτό οφείλεται στο μεγαλύτερο εύρος πιθανών προβλημάτων που θα παρουσιαστούν από τη προσέγγιση του κάθε ατόμου και ταυτόχρονα στην εύρεση περισσότερων πιθανών αστοχιών που μπορεί να προκύψουν.

Θέλοντας να προσδιορίσουμε την έννοια της ομαδικής λήψης αποφάσεων, οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι είναι μια διαδικασία, όπου οι συμμετέχοντες αλληλεπιδρούν μεταξύ τους ώσπου να καταλήξουν στην από κοινού αποδεκτή λύση με προσωπικούς συμβιβασμούς έτσι ώστε να παρθεί η απόφαση με το μεγαλύτερο κέρδος για την ομάδα.

Αναλύοντας τα πλεονεκτήματα της ομαδικότητας και θέλοντας να τη συγκρίνουμε με την ατομική, αρκεί να προσδιορίσουμε τη δυναμικότητα της και τη πολυπλοκότητα της σε σχέση με αυτή.

Στα πλαίσια μιας ομαδικής λήψης αποφάσεων, το εύρος των πληροφοριών είναι μεγαλύτερο αναλογικά με τους συμμετέχοντες. Η πληθώρα πληροφοριών αυξάνει τα ποσοστά εύρεσης λύσης και μειώνει τα ποσοστά ενδεχομένων σφαλμάτων που πιθανώς να προκύψουν. Έχοντας πολλούς συμμετέχοντες, η παραγωγικότητα αυξάνεται αφού ο καθένας προσπαθεί να υποδείξει το βέλτιστο κατά την δική του άποψη, με αποτέλεσμα να προσδίδεται στη απόφαση μεγαλύτερος βαθμός ορθότητας και αποτελεσματικότητας. Αυτό έρχεται να συμπληρώσει ο βαθμός αποδοτικότητας του συνόλου, με συνέπεια να υπάρχουν λιγότερες συγκρούσεις που

πιθανόν να υπήρχαν στη ατομική αποδοτικότητα ή στη τέλεια πληροφόρηση. Τέλος σημαντικό είναι να αναφερθεί και ο καταμερισμός των ευθυνών σε μια ομάδα, ο οποίος επιμερίζεται σε περίπτωση αποτυχίας. Έτσι οι ομάδες έχουν το προτέρημα να περιορίζουν τις νοητικές προκαταλήψεις που πιθανόν να υπήρχαν στη ύπαρξη ενός μόνο λήπτη.

Η λήψη αποφάσεων όμως από τις ομάδες δεν έχουν μόνο τα πλεονεκτήματα, έχουν και μειονεκτήματα. Ένα από τα πιο σημαντικά μειονεκτήματα όπως προαναφέρθηκε είναι ο χρόνος. Αυτό έρχεται να συμπληρώσει η μεροληψία, που πιθανόν να δημιουργηθεί λόγω της τάσης των ατόμων να ενστερνίζονται τις απόψεις και τις ιδέες του ηγέτη ή ακόμα να προσαρμόζουν τις απόψεις τους πάνω σε ήδη υπάρχουσες απόψεις, με συνέπεια να μην σκέπτονται τις πιθανές αστοχίες που κάποιος άλλος ομοίως έχει παραβλέψει. Όλα αυτά μπορεί να οδηγήσουν στη λάθος κατεύθυνση για τη λήψη μιας απόφασης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.

ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΣΤΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

2.1 ΤΑ ΠΕΔΙΑ ΤΟΥ BDR (BEHAVIORAL DECISION RESEARCH)

Το 2013 αναλύθηκε από τους Montibeller και Durbach η έννοια του Behavioral Decision Research, γύρω από το πώς “...μη υποβοηθούμενα άτομα πραγματοποιούν κρίσεις και επιλογές και το πώς αυτές μπορούν να βελτιωθούν,” προσπαθώντας να δοθεί ένας πιο συγκεκριμένος προσδιορισμός. Μέσα από ένα ευρύ φάσμα που οφείλει να προσαρμόζεται στις συνεχόμενες αλλαγές αναπτύχθηκε μια ταξινόμηση των βασικών ρευμάτων ή πεδίων έρευνας (streams). Οι παράγοντες οι οποίοι συμβάλλουν στην μελέτη των πεδίων αυτών είναι πολλοί και κρίνεται αναγκαίο να ληφθούν υπόψη και να μελετηθούν. Το BDR αποτελεί ένα από τα λίγα πεδία που αλλάζουν συνεχώς όσο και αν κατατάσσεται σαν θεωρητικό πεδίο. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι είναι πολλές οι παράμετροι που επηρεάζουν όπως, η κρίση, οι επιλογές, οι αποφάσεις κ.α., που κάθε φορά εξαρτώνται και από διαφορετικούς παράγοντες. Αυτοί μπορεί να είναι, ο τρόπος που διατυπώνονται, ο τρόπος που τους αντιλαμβάνεται ο κάθε δέκτης (και εδώ θα πρέπει να προσθέσουμε και τους λόγους που τους αποκωδικοποιεί κατά τον δικό του τρόπο), το χρονικό πλαίσιο αναφοράς, το γνωστικό και ψυχολογικό υπόβαθρο του κάθε ατόμου και πολλοί άλλοι. Όλοι αυτοί οι παράγοντες συνθέτουν το πρότυπο της περιορισμένης ορθολογιστικής ικανότητας, ότι δηλαδή “η ανθρώπινη γνώση είναι περιορισμένη και ατελής ακόμη και αν κατορθώσουμε να αποκτήσουμε όλες τις διαθέσιμες πληροφορίες γύρω από ένα πρόβλημα που πρέπει να λύσουμε, οι αποτυχίες της λογικής μας θα μάς εμποδίζουν να πάρουμε τη βέλτιστη απόφαση”. Οι φυσικοί οργανισμοί καλούνται να βρουν λύσεις από ένα φάσμα περιορισμένων επιλογών. Το μεγαλύτερο φάσμα των περιορισμένων αυτών επιλογών εντάσσεται στην έννοια του χρόνου, των πληροφοριών, της κρίσης και γενικά σε όλους αυτούς τους παράγοντες που επηρεάζουν και εμποδίζουν την ορθολογική ικανότητα. Σύμφωνα με τον Simon, το 1960 «ο ορθολογισμός ασχολείται με την επιλογή μεταξύ των προτιμώμενων εναλλακτικών συμπεριφορών, σε σχέση με κάποιο αξιακό σύστημα, όπου οι επιπτώσεις των συμπεριφορών μπορούν να αξιολογηθούν». Στηριζόμενοι σε όλες αυτές τις παρατηρήσεις, το BDR θεωρείται ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο πεδίο και η ταξινόμηση του θεωρείται από την επιστημονική κοινότητα σαν μια πολύπλοκη και διαρκώς αναθεωρούμενη διαδικασία.

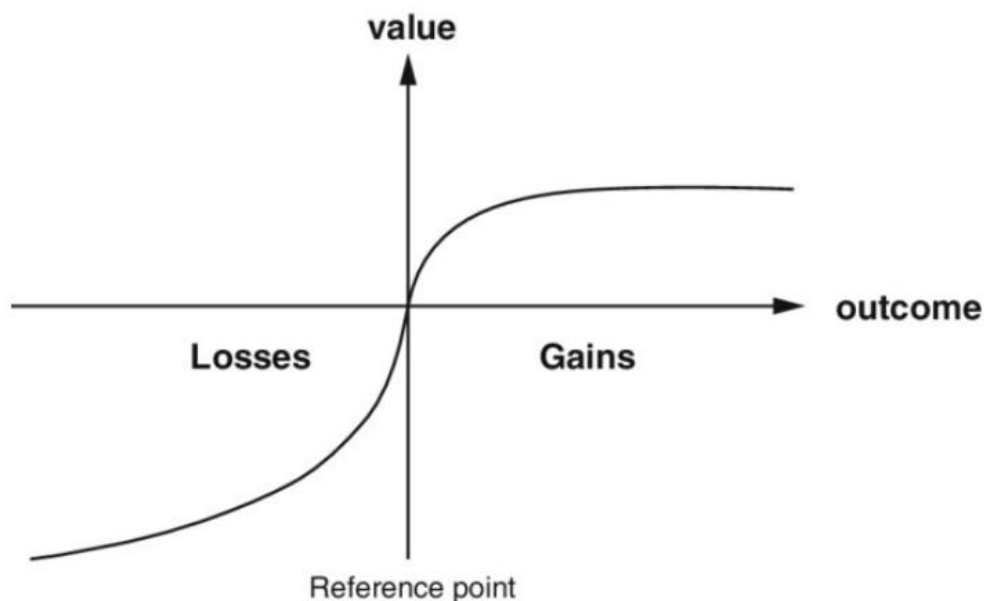
2.2 ΘΕΩΡΙΑ ΠΡΟΟΠΤΙΚΗΣ- PROSPECT THEORY

Το 1979 έγινε για πρώτη φορά η προσέγγιση της θεωρίας προοπτικής από τους Kahnemen & Tversky. Στόχος ήταν να καταφέρει να εισαχθεί η σημασία της λήψης αποφάσεων στην συμπεριφοριστική προσέγγιση. Στην προσπάθεια αυτή η θεωρία προοπτικής αποτελούσε ένα νέο πρότυπο των τότε δεδομένων. Η θεωρία έγινε ευρέως αποδεκτή και ως συνέπεια κάθε καινοτομίας έφερε σημαντικές αλλαγές στις έως τότε ακολουθούμενες πρακτικές. Η θεωρία των Kahnemen & Tversky χρησιμοποιήθηκε ως εργαλείο ανάλυσης της συμπεριφοράς και η σημαντικότητά της επιβεβαιώθηκε στην απονομή το 2002 βραβείου Nobel Οικονομικών.

Η θεωρία προοπτικής, αναλύει επί της ουσίας τις τάσεις που έχουν οι άνθρωποι σε καταστάσεις κερδοφορίας να επιλέγουν συντηρητικές πρακτικές, ενώ στην αντίθετη περίπτωση των απωλειών να αναζητούν ρίσκο. Σημασία εδώ έχει να αναφέρουμε, ότι σημαντικό σημείο της θεωρίας είναι η αναφορά στην τάση των ατόμων να απαξιώνουν τα κοινά στοιχεία στις συγκρίσεις αξιολογών επιλογών και να εμβαθύνουν στις διαφορές αυτών.

Η μαθηματική διατύπωση της θεωρίας αυτής, αποκωδικοποιείται σαν μια συνάρτηση αξίας και στάθμισης. Στη συνάρτηση στάθμισης, ρόλο παίζει η σημασία του αντίκτυπου των γεγονότων του αποφασίζοντα ατόμου, καθώς και η γενική στάση του απέναντι στην κατάσταση.

Στο διάγραμμα, σχ.2.1, που ακολουθεί, αποδίδεται γραφικά η θεωρία της προοπτικής.



Σχήμα 2.1 Διάγραμμα Θεωρίας Προοπτικής (Kahnemen & Tversky, 1979)

Σύμφωνα με τη γραφική παράσταση της συνάρτησης, παρατηρούμε ότι η καμπύλη έχει εντονότερη κλίση όσο πλησιάζει προς το σημείο αναφοράς. Αυτό οφείλεται στο ότι τα άτομα επηρεάζονται περισσότερο από τις αρχικές μεταβολές, είτε αφορούν κέρδος είτε ζημία, παρά από τα επόμενα στάδια. Παρατηρείται επίσης, ότι στο 3^ο τεταρτημόριο η καμπύλη παρουσιάζει μεγαλύτερη κλίση σε σύγκριση με την καμπύλη των κερδών, γεγονός που οφείλεται στην αρνητική επιρροή των απωλειών που παίζει σημαντικότερο ρόλο σε σχέση με τη θετική επιρροή των κερδών (εδώ στηρίζεται και η τάση για μεγαλύτερη ανάληψη ρίσκου, με σκοπό τη μείωση και το περιορισμό των απωλειών). Συνοψίζοντας, η συνάρτηση βαρύτητας (Weighting Function), μας δείχνει ότι η αξία κάθε αποτελέσματος πολλαπλασιάζεται με το βάρος της απόφασης.

Οι επενδυτές με τη σειρά τους, δίνουν μεγαλύτερη σημασία στις μετέπειτα απώλειες και ζημίες παρά στα κέρδη, με σκοπό να αποστρέφονται τον κίνδυνο σχετικά με τα κέρδη (risk averse) και να τον αποδέχονται σχετικά με τις απώλειες (risk acceptance). Εν ολίγοις, θεωρούν ένα υποκειμενικό σημείο αναφοράς και αξιολογούν τις αποκλίσεις από τα κέρδη και τις ζημίες σε σχέση με αυτό παρά με τα πραγματικό επίπεδο.

Θέλοντας να συμπληρώσουν την αρχική έρευνα των Kahneman & Tversky (1992), υποστήριξαν μια διαφορετική θέση της θεωρίας προοπτικής, την αθροιστική θεωρία προοπτικής (cumulative). Στόχος και σκοπός αυτής, είναι να μπορεί να ανταπεξέρχεται και να χρησιμοποιείται σε αβέβαιες και επικίνδυνες προοπτικές, δίνοντας ένα οποιοδήποτε αποτέλεσμα και κάνοντας ταυτόχρονη χρήση διαφορετικών συναρτήσεων στάθμισης για τα κέρδη και τις απώλειες. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή παρατηρείται αποστροφή στον κίνδυνο για τα κέρδη και εύρεση του κινδύνου μεγάλης πιθανότητας εμφάνισης απωλειών, αλλά και εύρεση του κινδύνου για τα κέρδη με αποστροφή μικρής πιθανότητας εμφάνισης του κινδύνου απωλειών.

Κλείνοντας την ενότητα της θεωρίας προοπτικής, θα πρέπει να αναφέρουμε, ότι η θεωρία προοπτικής δεν δίνει εμφανή και ξεκάθαρο τρόπο με τον οποίο μπορεί να εφαρμοστεί σε κάθε περίπτωση. Αυτό δικαιολογείται από το γεγονός ότι, ο προσδιορισμός της ζημίας και του κέρδους είναι καθαρά υποκειμενικοί προσδιορισμοί, ακόμα και σε εκείνες τις περιπτώσεις που προκύπτουν από μετρήσιμα και αριθμητικά δεδομένα (όπως επενδυτικό χαρτοφυλάκιο), τα δε αποτελέσματα μπορεί να είναι αντικρουόμενα. Η χρησιμότητά της ωστόσο είναι πολύ μεγάλη και δίνεται κάθε προσπάθεια από ερευνητές μέσω νέων μοντέλων να εξουδετερώσουν την

αδυναμία που τη χαρακτηρίζει. Η θεωρία προοπτικής χρησιμοποιείται πλέον σε ένα μεγάλο φάσμα εργασιών, ήτοι, σε χρηματοοικονομικές, τιμολογήσεις προϊόντων συγκριτικά με τον ανταγωνισμό, καθώς και σε ηλεκτρονικές πλατφόρμες μέσω εφαρμογών όπως για παράδειγμα, η προβολή των προϊόντων να γίνεται πλήρως αντιληπτή από τον ενδιαφερόμενο.

2.1.2 ΓΝΩΣΤΙΚΕΣ ΠΡΟΚΑΤΑΛΗΨΕΙΣ

Σύμφωνα με έρευνες οι γνωσιακές ή γνωστικές προκαταλήψεις είναι μια ψυχολογική τάση που οδηγεί τον ανθρώπινο εγκέφαλο σε λανθασμένες αποφάσεις. Ο λόγος που γίνεται αυτό είναι διότι οι αποφάσεις παίρνονται με βάση τις γνωστικές προκαταλήψεις και όχι με αποδείξεις, με αποτέλεσμα ο ανθρώπινος εγκέφαλος οδηγείται στη λάθος επιλογή. Οι γνωστικές προκαταλήψεις αφορούν επαναλαμβανόμενα σφάλματα, που επηρεάζουν την ορθολογική λήψη αποφάσεων. Οδηγούν σε λάθη τη μνήμη, την κρίση, τις αποφάσεις και σε μια μη λογική ερμηνεία με βάση τις πληροφορίες που έχουμε στη διάθεση μας, Wilke & Mata, 2012. Μέσα από έρευνες που έχουν γίνει, οι συχνότεροι λόγοι εμφάνισης *αυτών* των προκαταλήψεων έχουν να κάνουν με την αντιπροσωπευτικότητα (την παρομοίωσης ενός προβλήματος με κάποιο ήδη υπάρχον), με τη διαθεσιμότητα (αν προκύπτουν αντίστοιχες αναμνήσεις, συγκυρίες, περιπτώσεις ή και εμπειρίες) και τέλος με την αγκύλωση και την προσαρμογή (δηλαδή από μια αρχική εκτίμηση να μεταβούμε στις υπόλοιπες με κύριο άξονα αυτή).

Κατάληξη όλων αυτών είναι ότι τα συμπεριφορικά σφάλματα οφείλονται σε τέσσερις λόγους, που είναι:

- η αυταπάτη,
- οι ευριστικές απλοποιήσεις, (εννοούμε τα λάθη που έχουν άμεση σχέση με τον τρόπο λήψης των αποφάσεων και επεξεργασίας των πληροφοριών από την ανθρώπινη αντίληψη),
- το συναίσθημα και η κοινωνική αλληλεπίδραση, (Montier, 2007).

Όλες αυτές οι αντιδράσεις θεωρούνται έμφυτες στους ανθρώπους και κατά συνέπεια χαρακτηρίζονται από αυθορμητισμό, γεγονός που οδηγεί σε λανθασμένες αποφάσεις και πιθανά υπό μελέτη σφάλματα αφού δε συμβαδίζουν πάντα με τη λογική. Τον αυθορμητισμό αυτών των αντιδράσεων συμπληρώνει η συναισθηματική κατάσταση, κατάσταση κοινώς αποδεκτή ως αιτία των φαινομένων.

Σημαντικό είναι να αναφέρουμε ότι οι τύποι σφαλμάτων μέσα από τη βιβλιογραφία είναι πολλοί, με τους πιο συνήθεις να είναι οι εξής :

1. Σφάλμα Αντιπροσωπευτικότητας (Conjunction bias)
2. Λάθος του παίκτη (Gamblers fallacy) και ‘‘ζεστάχέρια’’ (Hot hand fallacy)
3. Σφάλμα επιβεβαίωσης (Confirmation bias)
4. Σφάλμα διαθεσιμότητας/ ανάκλησης (Availability bias)
5. Το φαινόμενο της αγκίστρωσης (anchoring)
6. Το σφάλμα της διατύπωσης πλαισίου (framing)
7. Το σφάλμα της υπερβολικής αυτοπεποίθησης (Overconfidence bias)

2.1.3 ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΗ ΕΠΙΛΟΓΗ

Με τον όρο διαχρονική επιλογή, αναφερόμαστε στα συγκεκριμένα είδη αποφάσεων και τον τρόπο συμπεριφοράς των ατόμων στα συγκεκριμένα είδη αποφάσεων, που λαμβάνονται με βάση το κριτήριο του χρόνου. Παρόμοια με τα ήδη αναλυόμενα ρεύματα ανάλυσης, στόχος και έμφαση δίνεται και εδώ στις προσδοκίες και στα αποτελέσματα που επιθυμεί να λάβει το κάθε άτομο από τις εναλλακτικές επιλογές των αξιολογήσεων. Το σημαντικό στοιχείο των εναλλακτικών αξιολογήσεων, που πολλές φορές δεν είναι και αρκετά ανταγωνιστικές μεταξύ τους, είναι η σημασία του χρόνου που μεσολαβεί μεταξύ αυτών. Ένα παράδειγμα στη διαχρονική επιλογή, μπορεί να θεωρηθεί η πληρωμή του ταμείου ΤΣΜΕΔΕ από τους μηχανικούς. Τα ενεργά μέλη δεσμεύονται να πληρώνουν κάποια χρήματα για τη συνταξιοδότηση τους, τα οποία είναι αρκετά για τις παρούσες οικονομικές συνθήκες παρόλο που μετατίθενται στο μέλλον, ενώ θα μπορούσαν να διαθέτουν τα ίδια ποσά για εξοικονόμηση αγαθών που θα είχαν άμεση ισχύ. Έτσι εξετάζεται στην επιλογή αυτή τι είναι προτιμότερο, μικρότερες αμοιβές άμεσα ή μεγαλύτερες στο μέλλον .

Οι αναλύσεις που προήλθαν από αυτόν τον τρόπο λήψης αποφάσεων τόσο σε ψυχολογικό όσο και σε οικονομικό επίπεδο, οδήγησαν στο συμπέρασμα ότι τα άτομα υποτιμούν και δεν σκέφτονται τις μελλοντικές τους απολαβές, που μπορεί να είναι και πιθανές μελλοντικές επιθυμίες (Frederick, 2002). Βασισμένο στη θεωρία της έκπτωσης της χρησιμότητας (discounted utility theory) το φαινόμενο αυτό ονομάστηκε time ή future discounting.

Η λογική αξιολόγηση έρχεται να συμβαδίσει με την οικονομική για να προσδιορίσει την αξία. Αν, για παράδειγμα, προσφέρεται για ένα προϊόν μια τιμή στο τώρα, η αξία του προϊόντος

αυτού θα είναι μεγαλύτερη τώρα, παρά στο μέλλον. Αυτό βασίζεται στην απλή λογική ότι ένα προϊόν μπορεί να επενδυθεί σήμερα αλλά στο μέλλον η ονομαστική του αξία να έχει διαφοροποιηθεί. Όπως στο σύνολο των αποφάσεων, θα πρέπει και εδώ να ληφθεί σοβαρά και η σημασία του ρίσκου, που πολλές φορές έχει αποδείξει ότι η αξία αυξάνεται με την πάροδο του χρόνου. Σε τέτοιες περιπτώσεις σύγκρισης και αναφοράς μιας περίπτωσης με το παρελθόν, συχνά εμφανίζονται και φαινόμενα anchoring. Το φαινόμενο αυτό δίνει έμφαση σε ένα σημείο αναφοράς της προκείμενης κατάστασης και τυχόν μελλοντικές ή τωρινές αξιολογήσεις θα δίνονται με βάση αυτό, ως anchoring effect.

Μελετώντας αυτόν τον τρόπο λήψης αποφάσεων, έρευνες στηρίχθηκαν και κατέληξαν ότι τα άτομα έχουν την τάση να αξιολογούν και να δημιουργούν το μέλλον τους με βάση υποκειμενικά κριτήρια (εξωτερικές τρέχουσες επιδράσεις) και όχι με αντικειμενικά. Αποφεύγουν έτσι να προβάλλουν το δικό τους εαυτό στο μέλλον και διατυπώνουν μελλοντικές λήψεις με βάση απόψεις, γνώμες και συμπεράσματα από άλλα άτομα (Mitchell, 2011).

Το framing effect για ακόμα μια φορά απασχόλησε πολλούς συγγραφείς, οι οποίοι υποστήριζαν ότι επηρεάζει τα αποτελέσματα αποφάσεων που σχετίζονται με τον χρόνο. Μέσα από έρευνες που έγιναν, οι επιλογές που γίνονται από τους ανθρώπους είναι μια συνέπεια του τρόπου που παρουσιάζονται οι θετικές και αρνητικές περιπτώσεις, οι πληροφορίες που έχουν δεχτεί πριν την απόφαση καθώς και οι απολαβές που έχουν λάβει ή που θα λάβουν.

Σημαντικό εδώ είναι να αναφέρουμε την έρευνα, που είχε γίνει το 2008 και εξέτασε το φαινόμενο του κρυμμένου μηδενικού στις χρονικές αποφάσεις. Ανάμεσα σε δύο ομάδες ατόμων όπου διεξήχθη η έρευνα, έγιναν οι ίδιες προσφορές με ισοδύναμες εναλλακτικές περιπτώσεις με τη διαφορά στη μεν πρώτη ομάδα κάθε πρόταση-διατύπωση είχε αναφορά και στο μηδέν, ενώ στη δεύτερη ομάδα δεν υπήρχε καμία αναφορά. Μέσα από αυτήν τη έρευνα οδηγήθηκαν στο συμπέρασμα, ότι παρότι οι εναλλακτικές ήταν ισοδύναμες η ομάδα των ατόμων που είχε αναφορά στο μηδέν παρουσίασε μικρότερα ποσοστά αυθορμητισμού σε σύγκριση με την άλλη ομάδα. Τα ποσοστά αυτά μειώθηκαν ακόμα περισσότερο όταν ζητήθηκε από τους ενδιαφερόμενους να πάρουν αποφάσεις με βάση τα προσωπικό χρηματικό κόστος. Με αυτό το πείραμα, οι ερευνητές κατέληξαν ότι το ρίσκο και ο τρόπος έκφρασης επηρεάζει σημαντικά τον τρόπο λήψης αποφάσεων (Magen, Dweck, & Gross, 2008).

Ένα άλλο φαινόμενο, που καλείται date/delay effect και διαπιστώθηκε το 2005 από τους Read, Frederick, Orsel & Rahman, βασίζεται στις χρονικές αποστάσεις που παρουσιάζονται και το ρόλο που παίζουν στη λήψη των χρονικών αποφάσεων. Μέσα από την έρευνα, διαπιστώθηκε

ότι οι χρονικές αποστάσεις κρίνονται διαφορετικά σε σχέση με τον τρόπο που παρουσιάζονται. Τα άτομα όταν έχουν να κάνουν με μια επιλογή για μια ανταμοιβή σε μια συγκεκριμένη ημερομηνία ή σε κάποιο χρονικό διάστημα, δείχνουν περισσότερη υπομονή και δεν υπολογίζουν το διάστημα που τους χωρίζει από το παρόν, με συνέπεια να επιλέγουν την ανταμοιβή με μεγαλύτερη χρονική επιλογή. Στην έρευνα αυτή προστέθηκε και η τάση που έχουν τα άτομα να επιλέγουν ανταμοιβή με αυξανόμενους ρυθμούς παρά με μειωμένους ακόμα και αν το τελικό αποτέλεσμα είναι το ίδιο. Αποτέλεσμα είναι να επιλέγουν πάλι το παρατεταμένο χρονικό διάστημα απολαβών. (Loewenstein και Sicherman, 1991).

2.1.4 ΑΠΟΦΥΓΗ ΠΡΟΚΑΤΑΛΗΨΕΩΝ (DEBIASING STREAM)

Ο όρος αποφυγή προκαταλήψεων αναπτύχθηκε στη βιβλιογραφία πρόσφατα. Όπως παρατηρούμε στην μέχρι τώρα αναφορά μας, έχει δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στον τρόπο εμφάνισης και περιγραφής των λαθών που έχουν να κάνουν με τη λήψη αποφάσεων. Τη μελέτη στη συμπεριφοριστική λήψη αποφάσεων ήρθε να συμπληρώσει ο τομέας της αποφυγής και πρόληψης των γνωστικών λαθών ή προκαταλήψεων. Στην αποφυγή των βασικών ανωμαλιών και σε έναν πλήρη προσδιορισμό της ορθολογικής συμπεριφοράς των ατόμων λαμβάνοντας υπόψη τους παράγοντες και δικαιολογώντας την ανθρώπινη συμπεριφορά κινήθηκε το ρεύμα αποφυγής προκαταλήψεων.

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία, δύο είναι οι περιπτώσεις επιλογών που έχει εστιαστεί η αποφυγή προκαταλήψεων με σκοπό τον περιορισμό των λαθών από αυτές. Η πρώτη επιλογή είναι οι γνωστικές προκαταλήψεις και η δεύτερη τα σφάλματα που επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων να αφορούν τον λήπτη ή να αφορούν το πλαίσιο της απόφασης. Στη πρώτη περίπτωση, αναφερόμαστε σε όλους τους παράγοντες που έχουν να κάνουν με τη συναισθηματική νοημοσύνη, ήτοι το γνωστικό υπόβαθρο, τη ψυχολογία, τις εμπειρίες ή ακόμα και τους περιορισμούς ενώ στη δεύτερη περίπτωση αναφερόμαστε σε όλους τους εξωγενείς παράγοντες που έχουν άμεση σχέση με τον τρόπο που παρουσιάζονται οι εναλλακτικές.

Στη πρώτη περίπτωση, το άτομο λαμβάνει αποφάσεις με δύο διαφορετικούς τρόπους ή συστήματα. Ο πρώτος τρόπος περιλαμβάνει το σύνολο των αυθόρμητων αποφάσεων που πραγματοποιούνται σχεδόν αντανάκλαστικά. Το άτομο δεν επεξεργάζεται τις πληροφορίες και τα δεδομένα αλλά στηρίζεται σε προηγούμενα βιώματα και εμπειρίες για να λάβει μια απόφαση. Ο δεύτερος τρόπος αντίθετα, στηρίζεται στον αργό και μεθοδευμένο τρόπο σκέψης

με αναλυτική και υπολογιστική προσέγγιση πριν από την κάθε απόφαση. Αυτόματα λοιπόν γίνεται αντιληπτό ότι αυτό το σύστημα προσφέρει πιο ορθές και συγκροτημένες αποφάσεις και δίνεται στο άτομο η δυνατότητα να αναθεωρήσει και να προσεγγίσει την απόφαση πιο ολοκληρωμένα (Kahneman, 2011).

Στη θεωρία αυτή το 2015, προστέθηκε ότι ο δεύτερος τρόπος τίθεται σε πλήρη λειτουργία όταν το άτομο μπορεί να αναστέλλει και να διορθώνει αποφάσεις ή κρίσεις βάζοντας τον εαυτό του σε πλεονεκτική θέση, με συνέπεια να λαμβάνει ορθότερες αποφάσεις. Διαπιστώθηκε όμως ότι τρεις παράγοντες επηρεάζουν σημαντικά το αποτέλεσμα αυτό. Αυτοί οι παράγοντες είναι η κούραση και οι αντιπερισπασμοί, οι ενστικτώδεις παρορμήσεις και οι ατομικές διαφορές (Soll, J. B., Milkman, K. L., & Payne, 2014).

2.1.5 ΕΥΡΙΣΤΙΚΟΙ ΚΑΝΟΝΕΣ

Άρρηκτα συνδεδεμένες με τις ανθρώπινες νοητικές διεργασίες είναι και η χρήση των ευριστικών κανόνων. Αν και για τον ορισμό του όρου αυτού δεν υπάρχει σαφής διατύπωση, διαπιστώθηκε ότι οι κανόνες αυτοί κινούνται μέσα σε συγκεκριμένα πλαίσια μιας θεωρίας συμπεριφοράς,. Είναι αποδεκτό ότι οι ευριστικοί κανόνες είναι οι κανόνες που δεν προέρχονται από αναλυτικές διεργασίες αλλά από τον ίδιο τον ανθρώπινο εγκέφαλο και αποτελούν νοητικές διεργασίες. Οι ευριστικοί κανόνες χαρακτηρίστηκαν σαν στρατηγικές που έχουν σκοπό να κάνουν τη λήψη των αποφάσεων ταχύτερη, απλούστερη και πιο εύστοχη, αγνοώντας τις πληροφορίες (Gigerenzer & Gaissmaier, 2011).

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία τα βασικότερα ρεύματα μελέτης είναι δύο, το ρεύμα Heuristics and Bias και το ρεύμα Fast and Frugal Heuristics. (Tversky & Kahneman 1974, Gigerenzer, 2001).

Οι μεγαλύτερες διαφορές των δύο ρευμάτων είναι: (Artinger et al., 2015)

- ο Το πρώτο ρεύμα «Heuristics and Bias» παρουσιάζει ομοιότητες με το σύστημα 1, που αναλύσαμε στην προηγούμενη ενότητα. Με άλλα λόγια, θεωρεί ότι οι ευριστικοί κανόνες είναι αντανakλαστικές ενστικτώδεις αποφάσεις. Αντίθετα, το δεύτερο ρεύμα «Fast and Frugal Heuristics» υποστηρίζει ότι οι ευριστικοί κανόνες δεν χρησιμοποιούνται ασυναίσθητα, αφού όταν είναι εμπειρικά αποδεδειγμένη η χρησιμότητά τους, η επιλογή τους γίνεται συνειδητά και ενθαρρύνεται.

- Το πρώτο ρεύμα δεν εστιάζει στις νοητικές διεργασίες που προκαλούν τους ευριστικούς κανόνες, εστιάζει στην κατηγοριοποίηση τους. Σε αντίθεση το δεύτερο ρεύμα, όλη η έμφαση δίνεται στις νοητικές διεργασίες που συμβαίνουν στον ανθρώπινο εγκέφαλο και μελετά κάτω από ποιες συνθήκες λαμβάνουν χώρο και ενεργοποιούνται οι ευριστικοί κανόνες.
- Τέλος το πρώτο ρεύμα, θεωρεί τις αποφάσεις που λαμβάνονται με βάση τη λογική ευριστικά κατώτερες. Κάτι που αντικρούει το δεύτερο ρεύμα, στο οποίο υποστηρίζεται ότι οι συνθήκες αβεβαιότητας του περιβάλλοντος, κάνουν τις αποφάσεις αυτές να έχουν πλεονεκτήματα και μεγαλύτερη αναμενόμενη αξία.

Οι ευριστικοί κανόνες στη λήψη των αποφάσεων θεωρήθηκαν πολύ σημαντικοί, αφού όλα τα είδη αποφάσεων μη έχοντας την ίδια βαρύτητα και σημασία δεν απαιτούν την ίδια προσπάθεια. Έτσι λοιπόν επιβεβαιώθηκε το πλεονέκτημα των ευριστικών κανόνων στη λήψη αποφάσεων (Gigerenzer και Gaissmaier, 2011).

Παρακάτω παρατίθεται πίνακας (πίνακας 2.1) με τα πιο σημαντικά Heuristics, που συναντάμε στη βιβλιογραφία. Ο πίνακας είναι προσαρμοσμένος (Artinger, Petersen, Gigerenzer, & Weibler 2015, Kahneman 2011, Tversky & Kahnemann 1973, Tversky & Kahneman 1974).

ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ	Όσο πιο αναγνωρίσιμη είναι μια επιλογή σε σχέση με τις εναλλακτικές της, αποκτάει μεγαλύτερο κύρος.
ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	Στη περίπτωση δύο εναλλακτικών επιλέγεται αυτή που αναγνωρίστηκε πιο γρήγορα.
ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΤΗΤΑ	Η συχνότητα που εμφανίζει μια εναλλακτική διευκολύνει την ανάκληση και αυξάνει τη σημασία της.
ΕΛΛΕΙΨΗ	Όσο μεγαλύτερη έλλειψη παρουσιάζει ένα προϊόν τόσο μεγαλύτερη η αξία του, και η επιθυμία απόκτησης του.
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	Η βέλτιστη επιλογή που ικανοποιεί ακόμα και τις ελάχιστες απαιτήσεις.
ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	Ανάλογα με τα περισσότερα θεματικά κριτήρια που συγκεντρώνει μια εναλλακτική, βάση αυτό επιλέγεται.
ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ	Οι αποφάσεις λαμβάνονται με βάση τις επιλογές τις αποφάσεις και τις προτιμήσεις των ατόμων από το περιβάλλον του ατόμου που αποφασίζει.
ΠΡΟΕΠΙΛΟΓΗ	Όταν ήδη υπάρχει μια προεπιλογή, λαμβάνεται υπόψη.
ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΥΤΙΚΟΤΗΤΑ	Κάθε επιλογή αξιολογείται και λαμβάνεται υπόψη με βάση εναλλακτικών επιλογών οι οποίες είχαν εμφανίσει παρόμοια χαρακτηριστικά με αντίστοιχες στο παρελθόν.

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΟΣ ΕΠΗΡΕΑΣΜΟΣ	Τα συναισθήματα του εργασιακού περιβάλλοντος, ακόμα και της ψυχολογίας του ατόμου που λαμβάνει μια απόφαση, όποια και να είναι αυτά, θυμός, αντιζηλία, κατανόηση, συνεργασία, λαμβάνουν μέρος και παίζουν ενεργό ρόλο στη λήψη αποφάσεων.
ΑΠΟΚΛΕΙΣΜΟΣ ΒΑΣΗ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ	Ανάλογα με τη σημασία και τη σημαντικότητα των κριτηρίων γίνεται η σειρά επιλογής τους από το πρώτο και ουκ το κάθε εξής στη συνέχεια, αποκλείοντας αυτά που δεν τηρούν τις προϋποθέσεις.
ΕΠΙΛΟΓΗ ΒΑΣΗ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΩΝ	Η επιλογή εναλλακτικών γίνεται μέσα από αρκετούς κανόνες και κριτήρια , ανάλογα με τα κριτήρια τώρα γίνεται αποκλεισμός ή επιλογή μεθόδων.
ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ	Βάση των προσδοκιών που έχουν δημιουργηθεί και αυτών που θέλουν να φτάσουν, γίνεται η αξιολόγηση των εναλλακτικών.
ΜΙΜΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ	Βάση παλιότερων επιτυχημένων επιλογών, δημιουργούνται νέες μιμούμενες αυτών.
ΗΘΙΚΟ	Το αίσθημα του δικαίου και της ηθικής παίζει πρωταρχικό ρόλο σε κάθε επιχείρηση.

Πίνακας 2.1 Προσαρμοσμένος πίνακας, βάση βιβλιογραφίας με τα πιο σημαντικά Heuristics

Συνοψίζοντας, διαπιστώνουμε τη μεγάλη δυσκολία των ευριστικών κανόνων στον εντοπισμό τους οι οποίοι δεν γίνονται εύκολα αντιληπτοί ενώ πολλές φορές η χρήση τους δεν είναι πλήρως συνειδητή και ευδιάκριτη. Ο επαρκής προσδιορισμός τους *απαιτεί* έρευνα με έναν ικανοποιητικό αριθμό δειγμάτων, που αλλάζει κάθε φορά ανάλογα με το πεδίο που εμφανίζονται αλλά και την ανάλυση βάση δεδομένων που ήδη υπάρχουν και προκύπτουν.

2.1.6 ΡΕΥΜΑ ΣΥΛΛΟΓΙΚΩΝ ΚΡΙΣΕΩΝ

Στην ενότητα αυτή θα αναλυθεί το πιο σύνθετο ρεύμα μελέτης αποφάσεων, που αφορά τη μελέτη των συμπεριφοριστικών αποφάσεων που λαμβάνονται στα πλαίσια των ομάδων. Ο τρόπος που καταλήγουν να λαμβάνουν μια απόφαση τα μέλη των ομάδων έχει αποτελέσει μελέτη για πολλές κοινωνικές και ψυχολογικές έρευνες. Αποφάσεις που λαμβάνονται από το ρεύμα μελέτης συλλογικών κρίσεων είναι στοιχηματικές προβλέψεις, ψηφίσματα, αποφάσεις σε διάφορα τμήματα ενός οργανισμού, διευθυντικές αποφάσεις κ.ά..

Αυτό που προστίθεται και απασχολεί αυτό το ρεύμα, δεν είναι μόνο τα ατομικά και νοητικά χαρακτηριστικά των ατόμων, αλλά και οι κοινωνικοί παράγοντες και οι παράγοντες συνοχής στην εκάστοτε ομάδα. Η δυσκολία που παρουσιάζουν αυτοί οι παράγοντες τόσο στη αδυναμία

διάκρισης τους όσο και στη υπόθεση της ομαδικής συμπεριφοράς, είναι αυτή που την χαρακτηρίζει ως μια ιδιαίτερα περίπλοκη διαδικασία.

Γνωστικά σφάλματα ή επικρατούσες προκαταλήψεις, ο τρόπος και η ροή πληροφοριών μέσα στις ομάδες, οι ατομικοί παράγοντες, η ιεραρχία των ατόμων μέσα στη ομάδα καθώς και οι αλληλεπιδράσεις των ατόμων μεταξύ τους και ο τρόπος επεξεργασίας των πληροφοριών είναι μεταβλητές που πρέπει να εξετάζονται (Luo, L. & Zeng, J., 2014). Σε κάθε απόφαση που απασχολεί μια ομάδα, η ταξινόμηση γίνεται με βάση πέντε είδη καθηκόντων που παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα 2.2 (Steiner ,Luo et al., 2014).

ΣΥΖΕΥΤΙΚΑ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ	Στα καθήκοντα αυτά όλη η ομάδα συνεισφέρει ενεργά, η απόδοση της ομάδας επηρεάζεται από την πιο χαμηλή απόδοση
ΔΙΑΖΕΥΚΤΙΚΑ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ	Καθήκοντα στα οποία απαιτείται μια τελική απόφαση από τη ομάδα με ιδιαίτερη έμφαση στους μηχανισμούς λήψης απόφασης.
ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΜΕΝΕΣ Ή ΔΙΟΡΘΩΣΗΣ ΕΚΤΙΜΗΣΗΣ	Οι ατομικές εκτιμήσεις χρήζουν να προσαρμοστούν σε έναν μέσο όρο
ΑΥΞΑΝΟΜΕΝΑ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ	Το σύνολο των επιμέρους ατομικών συνεισφορών, συγκεντρώνονται για την επίτευξη της μέγιστης ομαδικής συνεισφοράς
ΔΙΑΚΡΙΤΙΚΟ Ή ΣΥΜΠΛΗΡΩΜΑΤΙΚΟ ΚΑΘΗΚΟΝ	Κύριος στόχος όλων των μελών της ομάδας είναι μέσα από τις διαθέσιμες πληροφορίες που έχουν και τον τρόπο συνεισφοράς τους να έχουν την ικανότητα να επιλέγουν έτσι ώστε να ολοκληρωθεί το καθήκον της ομάδας.

Πίνακας 2.2 Διαφορετικά είδη καθηκόντων, Luo et al., 2014

Έχοντας ως κυρίαρχο στοιχείο μελέτης τους τον βαθμό αλληλεπίδρασης μεταξύ των μελών στην ομάδα πρώτα και στη συνέχεια με το γενικό περιβάλλον, δεν έχει αποφασιστεί κατά πόσο είναι αποτελεσματικότερες ή όχι οι αποφάσεις των ομάδων σε σύγκριση με τις ατομικές. Μέσα από έρευνες, υπάρχουν περιπτώσεις όπου οι ομαδικές αποφάσεις υπερτερούσαν των ατομικών. Σε αυτές τις περιπτώσεις η ομαδική εργασία και το πνεύμα συνεργασίας μαζί με το ανταγωνιστικό πνεύμα των ομάδων βοήθησαν στα αποτελέσματα. Υπάρχουν όμως και οι περιπτώσεις, όπου οι ομαδικές αποφάσεις λόγω του μεγαλύτερου και διαφορετικού φάσματος προσέγγισης από κάθε μέλος της ομάδας στη απόφαση, εμφάνιζαν μεγάλες διακυμάνσεις.

2.2 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ BDR ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Όλα τα παραπάνω πεδία του BDR τα συναντάμε μέσα από την χρήση τους σε όλα τα επιχειρησιακά περιβάλλοντα, μέσα στα πλαίσια της Θεωρίας των Αποφάσεων. Η χρήση τους μέσα στο εργασιακό περιβάλλον και η αξιοποίηση τους, παρότι τη συσχέτιση που έχουν με ανθρωπιστικές και οικονομικές επιστήμες, καταδεικνύει την χρησιμότητα τους και την σημασία τους για να μελετηθούν και να αναπτυχθούν περαιτέρω.

Μεγάλο φάσμα έρευνας, που παρουσιάζεται στο επιστημονικό πεδίο στα πλαίσια του Behavioral Operations, ασχολείται με θέματα ομαδικής και ατομικής ανθρώπινης συμπεριφοράς στο κομμάτι των επιχειρησιακών ερευνών και διοίκησης. Ένα τέτοιο παράδειγμα, εμφανίζεται στα φαινόμενα διατύπωσης πλαισίου (framing effects), όπου ο επηρεασμός των περιγραφικών μοντέλων οδηγεί σε αποκλίσεις, που δεν είναι εύκολο να εντοπιστούν και σε λάθη από βέλτιστες πρακτικές. Συλλέγοντας πληροφορίες από μια έρευνα με βάση την βιβλιογραφία για τις ουρές αναμονής, τα άτομα που συμμετείχαν έπρεπε να εντοπίσουν από ένα διάγραμμα αφίξεων-αναχωρήσεων, τις ακρότατες ροές και το μέγιστο πλήθος στη μονάδα του χρόνου. Το σύνολο των σωστών απαντήσεων στις ακρότατες ροές που ήταν σωστό, έφτανε στο σχεδόν 95% ενώ οι σωστές απαντήσεις για το μέγιστο πλήθος ουράς κυμάνθηκε στο 30% με 40%. Η ίδια έρευνα πραγματοποιήθηκε στη συνέχεια με βελτιώσεις του διαγράμματος απεικόνισης, μέσα από μια εφαρμογή αποφυγής, η οποία εμφάνισε αισθητά μεγάλες διορθώσεις στο πλήθος των σωστών απαντήσεων με το ερώτημα του πλήθους των ουρών να φτάνει σε 70% με 85 % βελτίωσης στις σωστές απαντήσεις (Hämäläinen, Luoma, και Saarinen, 2013). Μέσα από αυτό το πείραμα, αποδείχθηκε ότι ο τρόπος που προβάλλονται τα διαγράμματα επηρεάζει αισθητά τις κρίσεις των ατόμων που καλούνται να λάβουν αποφάσεις.

Οι βιβλιογραφίες απέδειξαν ότι οι ερευνητές προσπάθησαν πολλές φορές να τονίσουν και να επισημάνουν τη συνειδητή ή όχι ύπαρξη τέτοιων παραγόντων στη σημασία της συμπεριφορικής ανάλυσης, προκειμένου να αναλυθούν τα Behavioral Operations.

Ο διαμορφωμένος πίνακας στην συνέχεια προβάλλει τους ευριστικούς κανόνες και τις προκαταλήψεις που λαμβάνουν χώρα στη λήψη αποφάσεων στις επιχειρήσεις, καθώς και τις άμεσες επιδράσεις που έχουν στο σχεδιασμό των νέων προϊόντων στις προβλέψεις, στη διοίκηση στην ανάπτυξη και στην εφοδιαστική αλυσίδα των επιχειρήσεων (Gino&Pisano, 2008).

Έχοντας λοιπόν μια περιγραφή των πιο γνωστών και των πιο συνήθεις συμπεριφοριστικών παραγόντων, όπως αναγράφονται και στον προσαρμοσμένο πίνακα 2.3., αντιλαμβανόμαστε ότι οι παράγοντες αυτοί επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων και λειτουργιών στο πλαίσιο μια επιχείρησης, ενώ μελετούνται συνεχώς σε πολλά και εξελισσόμενα επίπεδα. Σημαντικό εδώ είναι να αναφέρουμε ότι η ραγδαία ανάπτυξη στο κομμάτι της πληροφορικής και της πληροφορίας, είναι καθοριστικός παράγοντας που βοηθάει στη σωστή αξιοποίηση αυτών των παραγόντων.

<u>ΣΤΑΔΙΑ</u>	<u>ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ</u>
Απόκτηση πληροφοριών	<ul style="list-style-type: none"> ○ Μέσα από σύγχυση προσωπικών προτιμήσεων πάρθηκαν λανθασμένες εκτιμήσεις. ○ Έρευνα στην ικανοποίηση και στην ποιότητα μέσω αξιολογήσεων από ικανοποιημένους μόνο πελάτες ○ Έμφαση σε ήδη υπάρχουσες γνώμες παλιότερων ετών πιο έμπειρων στελεχών και όχι σε νέες και πιθανών πιο έγκυρες πληροφορίες. ○ Σφάλματα στις προβλέψεις, και στη διαχείριση αποθεμάτων καθώς και στην ανάπτυξη νέων προϊόντων. ○ Αποφυγή νέων πληροφοριών, εστίαση και παραμονή σε συγκεκριμένους κλάδους δραστηριότητας. ○ Αποτυχημένη πρόβλεψη νέων και μελλοντικών αναγκών με συνέπεια την μη ορθή αναπλήρωση αποθεμάτων.
Επεξεργασία πληροφοριών	<ul style="list-style-type: none"> ○ Διαφορετική πολιτική, Διοικητική ασυνέπεια ○ Υπερβολική αισιοδοξία, μεγάλη ιδέα για ταυτόχρονη υλοποίηση πολλών έργων, υπερεκτίμηση θέσης, υποτίμηση αντιπάλων με συνέπεια έναν μη ρεαλιστικό προγραμματισμό. ○ Μη ορθή και σωστή ομαδοποίηση πελατών και χρήση πιθανώς λανθασμένων κριτηρίων. ○ Μη σωστή και ολοκληρωμένη πληροφορία, που μπορεί να στηρίζεται σε επηρεασμό από προηγούμενη και να οδηγήσει σε μη ορθή κρίση για την νέα.
Αποτελέσματα	<ul style="list-style-type: none"> ○ Αίσθημα ψευδούς ελέγχου για τις πληροφορίες, με πιθανή επιρροή στις αποφάσεις Αξιολόγηση με βάση τις προτιμήσεις των στελεχών σε διάφορα γεγονότα.
Ανατροφοδότηση μέσω αξιολογήσεων	<ul style="list-style-type: none"> ○ Αδυναμία εντοπισμού πιθανής αποτυχίας από παράγοντες που μπορεί να είναι προβλέψιμοι (ακόμα και εάν ο εντοπισμός τους είναι προβλέψιμος, η εκτίμηση καθίσταται αδύνατη). ○ Λανθασμένη αποκωδικοποίηση ανατροφοδότησης που

	<p>μπορεί να επιφέρει πρόβλημα στο μελλοντικό σχεδιασμό, στον έλεγχο αποθεμάτων, στις υπηρεσίες , στους στόχους.</p>
--	--

Πίνακας 2.3 Προσαρμοσμένος πίνακας από Gino&Pisano, 2008, για BehavioralOperations

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.

ΘΕΜΕΛΙΑ ΑΤΟΜΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

Στο κεφάλαιο 2, εξετάστηκε η διαδικασία λήψης αποφάσεων τόσο σε ατομικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο. Το άτομο κατέχει την κυρίαρχη θέση στη διαδικασία αυτή, γι' αυτό είναι απαραίτητο να αναλυθούν όλες οι παράμετροι που απαρτίζουν την ατομική συμπεριφορά των στελεχών.

Λόγω των πολλών προσπαθειών προσδιορισμού της ανθρώπινης συμπεριφοράς εξαιτίας της πολυπλοκότητάς της, η άποψη που επικράτησε είναι ότι ο άνθρωπος δεν ενεργεί με βάση τη συνείδηση, αφού σύμφωνα με τον Φρόυντ το ασυνείδητο μπορεί να αποτελέσει πηγή ανθρώπινων κινήτρων. Η άποψη αυτή υποστηρίζει ότι το ασυνείδητο αποτελείται από τρία μέρη: το *Εκείνο*, το *Εγώ* και το *Υπερεγώ* (Φρόυντ, 1856-1932: ΒΙΚΙΠΑΙΔΕΙΑ).

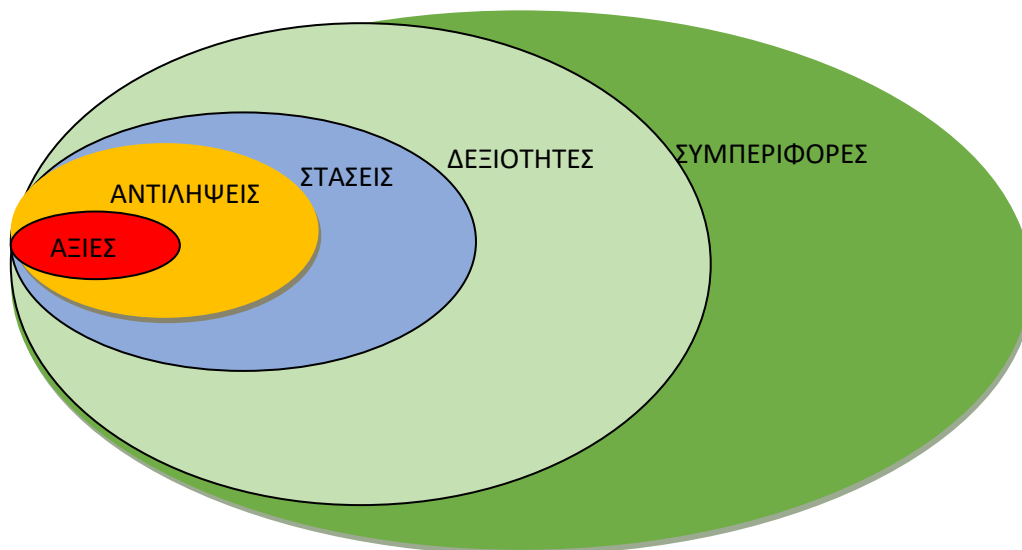
Πιο αναλυτικά το *Εκείνο*, είναι το έμφυτο κομμάτι που έχουν οι άνθρωποι από την στιγμή που γεννιούνται και αποτελείται κυρίως από βιολογικές ανάγκες, προσωπικά βιώματα και κίνητρα. Το *Εγώ*, είναι εκείνο το μέρος, που ο άνθρωπος αναπτύσσει και καλλιεργεί καθώς τα χρόνια περνούν. Τέλος, το *Υπερεγώ* είναι το μέρος που αποτελεί την ηθική συνείδηση του ατόμου και εμπεριέχει όλες τις ηθικές και κοινωνικές αξίες. Όλα αυτά μαζί τόσο αρμονικά όσο και κατά την σύγκρουση τους, αποτελούν την ψυχική κατάσταση του ατόμου.

3.1 ΑΤΟΜΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Κάθε ανθρώπινο όν απαρτίζεται από ένα σύνολο χαρακτηριστικών που το ξεχωρίζουν για τη μοναδικότητα και τη διαφορετικότητά του έναντι των υπολοίπων. Τα χαρακτηριστικά αυτά χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες:

1. Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά (φύλο, περιοχή)
2. Χαρακτηριστικά επάρκειας (κλίσεις, δυνατότητες)
3. Ψυχολογικά χαρακτηριστικά (αξίες, προσωπικότητα, αρχές)

Παρακάτω θα αναλυθούν τα χαρακτηριστικά, αυτά όπως παρουσιάζονται και στο σχήμα 3.1.



Σχήμα 3.1. Ατομικά Χαρακτηριστικά

3.1.1 ΑΞΙΕΣ

Οι αξίες σε έναν άνθρωπο αντιπροσωπεύουν όλα αυτά που θεωρεί σημαντικά. Αυτές μπορεί να είναι η μόρφωση, η ισότητα, η πίστη, η ειλικρίνεια, ο σεβασμός, η εργατικότητα, η συνεργασία, η τόλμη, η αυτογνωσία κ.ά.. Οι έννοιες αυτές επηρεάζουν τη συμπεριφορά του ατόμου και κάθε απόφαση που καλείται να πάρει στο υποσυνείδητό του στηρίζεται σε αυτές. Ανάλογα τον άνθρωπο και τα βιώματα του, οι αξίες αυτές διαβαθμίζονται διαφορετικά και αποτελούν το προσωπικό σύνολο αξιών του ατόμου. Όπως παρατηρούμε στο σχήμα οι αξίες βρίσκονται στο πυρήνα.

3.1.2 ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΙΔΡΟΥΝ ΣΤΗΝ ΑΤΟΜΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

Η έννοια της αντίληψης θεωρείται μια πολύπλοκη διαδικασία όπου ο άνθρωπος μέσα από εικόνες προσπαθεί να ερμηνεύσει το περιβάλλον γύρω του, καθώς επίσης να πάρει και να δώσει πληροφορίες. Η αντίληψη ακολουθεί την ιεράρχηση των αξιών που έχει κάθε άτομο πετύχει σε προσωπικό επίπεδο. Μέσω της έννοιας της αντίληψης και της διαδικασίας, το άτομο προβάλλει αυτό που θέλει για τον εαυτό του και αποκομίζει εντυπώσεις για τους άλλους και για την καθημερινότητα.

Πολλές φορές, έχει παρατηρηθεί ότι διαφορετικά άτομα που παρατηρούν κάτι, ενώ βλέπουν το ίδιο πράγμα, το αντιμετωπίζουν και το αντιλαμβάνονται διαφορετικά. Αυτό συμβαίνει επειδή οι άνθρωποι δεν αντιλαμβανόμαστε την πραγματικότητα αλλά ονομάζουμε πραγματικότητα τον τρόπο που *εμείς* την προσλαμβάνουμε ως πραγματικότητα.

Ο πυρήνας του σχήματος, οι αξίες, τα προσωπικά βιώματα και οι αντιλήψεις έρχονται να προσθέσουν ένα ακόμα λιθαράκι στον τρόπο που αντιλαμβάνεται ο άνθρωπος μια κατάσταση.

Οι κοινώς αποδεκτοί παράγοντες που επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά είναι :

- Οι ψυχολογικές συμβάσεις (π.χ. οι προσδοκίες που έχει το άτομο από την εργασία του)
- Η απόδοση (ανάλογα με τον τρόπο που αντιμετωπίζουν τα γεγονότα υπάρχει αντίκτυπο στην απόδοση και την συμπεριφορά τους)
- Τα στερεότυπα (όλες εκείνες οι αντιλήψεις που έχουν αποτυπωθεί στην ανθρώπινη μνήμη και δεν επιτρέπουν τη σωστή αξιολόγηση των πραγμάτων)
- Η Επιλεκτική Αντίληψη (η προσέγγιση ενός θέματος μόνο από την προσωπική οπτική γωνία)
- Το φαινόμενο Haloeffect (το *φαινόμενο του φωτοστέφανου*, όπου η συνολική μας εντύπωση για ένα άτομο επηρεάζει τον τρόπο που αισθανόμαστε και σκεφτόμαστε σχετικά με τον χαρακτήρα του, εξαιτίας των ειδικών χαρακτηριστικών του, λόγου χάρη: “Ε αφού είναι ωραίος/α είναι επίσης και έξυπνος/η!”)
- Η προβολή (καταμετράται σαν μια λάθος μορφή της αντίληψης όταν το άτομο αποδίδει προσωπικές ιδιότητες σε άλλα).

3.1.3 ΣΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΤΗΝ ΑΤΟΜΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

Ανάλογα τα ατομικά τους χαρακτηριστικά, τα άτομα αναπτύσσουν στάσεις. Οι στάσεις στη θεωρία της σύγχρονης ψυχολογίας καταλαμβάνουν μια από τις πιο σημαντικές έννοιες για την προσέγγιση της ανθρώπινης συμπεριφοράς.

Οι στάσεις που εμφανίζονται στη διαφορετική ψυχοσύνθεση των ατόμων αποτελούνται από τρία βασικά χαρακτηριστικά: τη γνωστική, τη συναισθηματική και τη συμπεριφοριστική διάσταση. Η έρευνα γύρω από αυτές τις τρεις διαστάσεις σκιαγραφεί την πολυπλοκότητα των ανθρώπινων στάσεων, που στην ουσία προβάλλουν τον τρόπο που ο καθένας στέκεται και αντιμετωπίζει τους άλλους και τις καταστάσεις.

Εξετάζοντας προσεκτικά τις τρεις αυτές έννοιες, κατανοούμε ότι η γνωστική πλευρά των απόψεων, περιλαμβάνει όλες εκείνες τις πεποιθήσεις, τα πιστεύω, τις πληροφορίες και τις γνώσεις που διακατέχουν κάθε άτομο. Η συναισθηματική διάσταση αναφέρεται στο συναίσθημα, όπως διαφαίνεται και από τον χαρακτηρισμό της. Τέλος, η συμπεριφοριστική διάσταση καλύπτει το φάσμα των συμπεριφορών του ατόμου ως προς ένα καθορισμένο τρόπο έναντι κάποιων άλλων.

Ο τρόπος που συνδέονται οι στάσεις με την ανθρώπινη συμπεριφορά, έχει άμεση σχέση με τις συμπεριφορές των ατόμων αφού πηγάζουν από τον εσωτερικό τους κόσμο, εκεί που βρίσκονται οι τάσεις. Αυτό μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι οι στάσεις προηγούνται των συμπεριφορών, χωρίς όμως να υπάρχει μια καθορισμένη αντιμετώπιση, πράγμα που θα συνέβαινε μόνο στην περίπτωση όπου και τα δύο λάμβαναν το ίδιο επίπεδο σαφήνειας. Οι στάσεις των ατόμων εκτός από το ότι δεν προδίδουν πάντα και τις συμπεριφορές των ατόμων, δεν είναι και σταθερές σε όλες τις περιπτώσεις. Τα άτομα κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες και καταστάσεις μπορεί να έχουν διαφορετικές συμπεριφορές, ακόμα και σκόπιμες κάποιες φορές.

Οι παραπάνω παράγοντες συνιστούν τις αιτίες που θέτουν τη σχέση στάσεων-συμπεριφορών σε άπειρες μελέτες κοινωνιολόγων και ψυχολόγων και στην τοποθέτησή τους στα μακροβιότερα αναπάντητα ερωτήματα.

3.1.4 ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ – ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ - ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ

Όσο λοιπόν το άτομο οδηγείται στην ολοκλήρωση της συμπεριφοράς του, αναπτύσσει δεξιότητες. Ως δεξιότητα ορίζεται η ικανότητα επίτευξης ενός στόχου σε όσο το δυνατόν μικρότερο χρονικό διάστημα. Για να το πετύχει αυτό το άτομο θα πρέπει να συνδυάσει όλες εκείνες τις γνώσεις που έχει, πράγμα που δείχνει ότι δεν αποτελεί μια βιολογική ικανότητα αλλά μπορεί να καλλιεργηθεί και να εξελιχθεί μέσα από τα βιώματα, τις εμπειρίες και την εξάσκηση. Το πρωταρχικό στάδιο της δεξιότητας είναι η μίμηση και το τελευταίο ο αυτοματισμός, που προέρχεται από μακροχρόνια εμπειρία μέσω της πρακτικής.

Έχοντας αναλύσει όλα τα παραπάνω χαρακτηριστικά, έχουμε δημιουργήσει τη συμπεριφορά του ατόμου. Η συμπεριφορά του κάθε ατόμου είναι ξεχωριστή, στοιχείο που το κάνει διαφορετικό από το σύνολο και αυτό που δείχνει τη στάση του και την αλληλεπίδραση που έχει με το περιβάλλον γύρω του. Επομένως η συμπεριφορά είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την

προσωπικότητα του ατόμου. Η προσωπικότητα αποτελεί έναν ακόμα παράγοντα που επιδρά στην ατομική συμπεριφορά. Η προσωπικότητα του καθενός είναι ένα σύνολο συναισθημάτων, γνώσεων και χαρακτηριστικών που τον διακρίνουν από το υπόλοιπο σύνολο.

3.2 ΜΟΝΤΕΛΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ

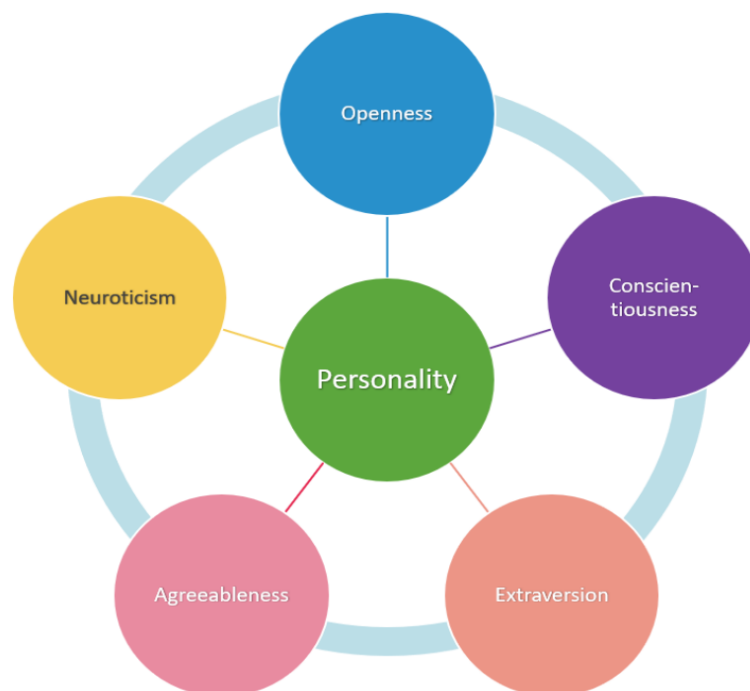
Ένα μεγάλο φάσμα ευθυνών αποδίδεται τόσο στις συμπεριφορές των ατόμων όσο και στην προσωπικότητά τους. Με το πέρασμα των χρόνων και μέσα από επιστημονικές έρευνες, οι μελετητές προσπάθησαν να εξηγήσουν τις προσωπικότητες των ατόμων που θεωρούνται πηγές για πληροφορίες των ιδίων. Οι δύο πιο γνωστές προσπάθειες αποτίμησης συμπεριφοράς είναι του προσδιορισμού του δείκτη προσωπικότητας με τη μέθοδο Myers- Briggs (MBTI) και του μοντέλου των Μεγάλων Πέντε παραγόντων της προσωπικότητας.

M	MONITORS (STJ)	OPERATORS (STP)	ENGINEERS (NTP)	CONTROLLERS (NTJ)	R
	E S T J SUPERVISOR	E S T P PROMOTER	E N T P INVENTOR	E N T J FIELD MARSHAL	
E	I S T J INSPECTOR	I S T P ARTIFICER	I N T P DEFINER	I N T J STRATEGIST	S
	CONSERVATORS (SFJ)	PLAYERS (SFP)	DISCIPLES (NFP)	MENTORS (NFJ)	
E	I S F J PROTECTOR	I S F P COMPOSER	I N F P HYGIENIST	I N F J PROPHET	S
	E S F J PROVIDER	E S F P PERFORMER	E N F P APOCALYPTIC	E N F J PEDAGOGUE	

Σχήμα 3.2 Οι 16 τύποι προσωπικοτήτων που ταιριάζουν με το διάγραμμα του Keirsey, μοντέλο Myers- Briggs

Με βάση το μοντέλο Myers - Briggs, όπως φαίνεται και στο σχήμα 3.2, υπάρχουν 16 τύποι προσωπικοτήτων που βασίζονται σε τέσσερις διαστάσεις. Το μοντέλο Myers-Briggs, προσπαθεί μέσα από ένα σύνολο ερωτήσεων να μελετήσει τον τρόπο που δρα και πως αισθάνεται ένας άνθρωπος στις διάφορες καταστάσεις που βιώνει ή που βρίσκεται.

- Η πρώτη διάσταση του μοντέλου Myers-Briggs μελετά την εσωστρέφεια και εξωστρέφεια του ατόμου. Την τάση ενός ατόμου να είναι κοινωνικό και να εντάσσεται εύκολα σε εξωτερικά περιβάλλοντα ή αν χαρακτηρίζεται από ντροπαλότητα και ηρεμία.
- Στη δεύτερη διάσταση μελετάται η τάση της αίσθησης και της διαίσθησης. Προσδιορίζεται κατά πόσον το άτομο εστιάζει στη γενική εικόνα του προβλήματος ή στις επιμέρους λεπτομέρειες αυτού.
- Στη συνέχεια μελετάται η σχέση της σκέψης έναντι του συναισθήματος. Μια μελέτη που έχει απασχολήσει πολλούς ερευνητές, αφού εστιάζει στον τρόπο που τείνουν να δρουν και να σκέφτονται τα άτομα, είτε συναισθηματικά είτε με τη λογική, τις αξίες και τις προσωπικές αντιλήψεις του καθενός.
- Η τελευταία διάσταση έχει να κάνει με τον τρόπο που το άτομο αντιμετωπίζει τον εξωτερικό παράγοντα και προσδιορίζεται σαν σχέση κρίσης και πρόσληψης.



Σχήμα 3.3 Μοντέλο των Μεγάλων Πέντε, BigFiveModel

Η δεύτερη μέθοδος το Μοντέλο των Μεγάλων Πέντε (Big Five Model), δίνει τη δυνατότητα της παρουσίασης σύνθετων προσωπικοτήτων. Προσδίδοντας στα μοντέλα των

προσωπικοτήτων πολλά χαρακτηριστικά το μοντέλο αυτό εστιάζει στα πέντε πιο σημαντικά.

Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι :

- Η *εξωστρέφεια*, η ικανότητα που έχει το άτομο να εξωτερικεύει τις σκέψεις και τα συναισθήματα του.
- Η *συγκαταβατικότητα*, το αίσθημα καλοσύνης και συνεργασίας που χαρακτηρίζει κάθε άτομο.
- Η *ευσυνειδησία*, χαρακτηριστικό που δείχνει την υπευθυνότητα, την αξιοπιστία και τη συνέπεια που διακατέχει κάθε άτομο.
- Η *συναισθηματική σταθερότητα*, που προσδιορίζει τον τρόπο που συμπεριφέρεται το άτομο σε διάφορες καταστάσεις (ηρεμία, νευρικότητα, άγχος)
- Το *ανοικτό πνεύμα απέναντι στην εμπειρία*, προσδιορίζει την τάση που έχει το άτομο να δέχεται τις νέες ιδέες και απόψεις.

3.3 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

Ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά των ανθρώπων είναι η συναισθηματική τους νοημοσύνη. Τα άτομα που μπορούν να διαχειρίζονται τα προσωπικά τους συναισθήματα αλλά να αντιλαμβάνονται και να ερμηνεύουν τα συναισθήματα των άλλων, βρίσκονται σε πλεονεκτική θέση ως προς την επαγγελματική τους απόδοση και την προσωπική τους εξέλιξη, κάτι που έχει αντίκτυπο και στην εργασία τους.

Σύμφωνα με τις έως τώρα έρευνες, τα μοντέλα της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι τρία :

- το *μοντέλο των ικανοτήτων της συναισθηματικής νοημοσύνης*,
- το *μικτό μοντέλο* και
- το *μοντέλο των χαρακτηριστικών της συναισθηματικής νοημοσύνης*

Η συναισθηματική νοημοσύνη χαρακτηρίστηκε σαν την ικανότητα του ατόμου να μαθαίνει από τις εμπειρίες του και να προσαρμόζεται στο εκάστοτε περιβάλλον. Σύμφωνα με την έρευνα «*η συναισθηματική νοημοσύνη καλύπτει το σύνολο των γνωστικών δεξιοτήτων, ικανοτήτων και δυνατοτήτων που επηρεάζουν την ικανότητα του ατόμου να αντιμετωπίζει πιέσεις και απαιτήσεις από το εξωτερικό περιβάλλον*». (Sternberg,1996)

Οι πέντε διαστάσεις που προσδιορίζουν την έννοια αυτή είναι:

- Η *αυτογνωσία*, η αποδοχή και ανάλυση των συναισθημάτων που βιώνει κάθε άτομο.
- Η *αυτοδιαχείριση*, η ικανότητα κάθε ατόμου να διαχειρίζεται τις παρορμήσεις και τα αισθήματά του.
- Η *αυτοπαρακίνηση*, η προσπάθεια να επιμένει και να ξεπερνάει εμπόδια και δύσκολες καταστάσεις.
- Η *ενσυναίσθηση*, η ικανότητα να διαισθάνεται και να διαχειρίζεται τα δικά του συναισθήματα αλλά και των άλλων.
- Οι *κοινωνικές δεξιότητες*, η ικανότητα να διαχειρίζεται τα συναισθήματα των άλλων.

Ο ορισμός της συναισθηματικής νοημοσύνης αποδόθηκε ως :*"Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ικανότητα εκλογικοποίησης των συναισθημάτων και μέσω της σκέψης, η ενίσχυση της σκέψης* (Salovey & Mayer, 2001). Μέσα στα πλαίσια του ορισμού αυτού προσπάθησαν να οριστούν κριτήρια για μια νέα νοημοσύνη.

Έτσι *«η συναισθηματική νοημοσύνη, συμπεριλαμβάνει τις ικανότητες της πλήρους αντίληψης των συναισθημάτων, της προσέγγισης και της παραγωγής συναισθημάτων για τη βοήθεια της σκέψης, της κατανόησής τους και της συναισθηματικής γνώσης, καθώς και τη στοχαστική ρύθμισή τους για την παραγωγή συναισθηματικού και διανοητικού πλούτου»*. (Salovey & Mayer, 2001)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.

ΓΝΩΣΤΙΚΕΣ ΜΕΡΟΛΗΪΕΣ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗ ΔΙΑΝΟΗΤΙΚΗ ΤΟΥΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

4.1 Ο ΡΟΛΟΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΣΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Κάθε σύγχρονη επιχείρηση αποτελείται από ένα σύνολο εργαζομένων που είναι εξοπλισμένοι με γνώσεις, εμπειρίες και ικανότητες. Στο σύνολο της εταιρείας και στη διαδικασία της λήψης αποφάσεων, οι εργαζόμενοι αποτελούν το βασικό παράγοντα για την απόδοσή της. Το σύνολο των εργαζομένων χαρακτηρίζεται ως το διανοητικό κεφάλαιο, η συλλογική δύναμη, το άθροισμα των επιμέρους γνώσεων που οδηγεί σε μια κοινή αντίληψη της κατάστασης, η οποία μπορεί και χρησιμοποιείται για να παράγει αξία. (Πασχαλίδη, 2012).

Στα πλαίσια μιας επιχείρησης καθοριστικό ρόλο παίζει ο τομέας του Μάνατζμεντ, όπου τα άτομα είναι υπεύθυνα για τη λήψη αποφάσεων. Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη που τον απαρτίζουν χαρακτηρίζονται από αίσθημα ευθύνης, ικανότητα διοίκησης, αποφασιστικότητα ελέγχου καθώς έχουν την ευθύνη των αποφάσεων.

Σκοπός κάθε επιχείρησης είναι να ξεχωρίζει με το έργο της στην κοινωνία. Για να το καταφέρει αυτό θα πρέπει να απαρτίζεται από αξια και ικανά στελέχη που θα διακρίνονται ακόμα και στο εσωτερικό σύνολο της εταιρείας. Γνωρίζοντας τη φύση των επιχειρήσεων, κατανοούμε ότι σκοπός τους είναι όχι μόνο οι βραχυπρόθεσμες αλλά και οι μακροπρόθεσμες στρατηγικές και αποφάσεις τις οποίες καλούνται να πάρουν τα διοικητικά στελέχη. Επιμένοντας στην παραπάνω πρόταση, επισημαίνουμε ότι τα στελέχη καλούνται να παίρνουν αποφάσεις οι οποίες να μην μπορεί να είναι άμεσες αλλά θα μπορούν βραχυπρόθεσμα να επιτευχθούν και να υλοποιηθούν. Αυτό επιτυγχάνεται με την όσο δυνατόν περισσότερη γνώση, πληροφόρηση και εμπειρία καλούνται να ανατροφοδοτούνται τα διοικητικά στελέχη, αφού η λήψη αποφάσεων είναι η πιο σημαντική αρμοδιότητα που έχουν και πρέπει να ολοκληρώνουν.

Στην προηγούμενη ενότητα αναφερθήκαμε στη συμπεριφορά των ατόμων μεμονωμένα και την δυναμική που έχει αυτή στη λήψη αποφάσεων. Στη ενότητα αυτή θα εξετάσουμε πώς το σύνολο αυτών των συμπεριφορών, τόσο σε μονάδα όσο και σε ομάδα, επηρεάζει τη λήψη αποφάσεων στην επιχείρηση και την σημασία που έχει.

Στο σημείο αυτό να αναφέρουμε, ότι μαζί με τη ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας συμβαδίζει και η παγκόσμια οικονομική ύφεση. Το μέλλον των επιχειρήσεων είναι αρκετά ασταθές ενώ ο ανταγωνισμός κορυφώνεται. Οι επιχειρήσεις καλούνται καθημερινώς να πάρουν αποφάσεις

που θα τις οδηγήσουν στη επιβίωση από την οικονομική αστάθεια και θα τις κάνουν να ξεχωρίσουν από τους ανταγωνιστές τους. Το μεγαλύτερο μερίδιο αυτών των ευθυνών βαρύνει τα διοικητικά στελέχη, που καλούνται να παίρνουν καινοτόμες αποφάσεις και να αξιοποιούν κάθε πηγή γνώσης και πληροφορίας που κατέχουν. Αυτό επιτυγχάνεται μέσα από τα σχέδια δράσης και την αξιοποίηση όλων των πόρων σε συνάρτηση πάντα με τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στην σύγχρονη κοινωνία.

4.1.2 ΤΡΟΠΟΙ ΛΗΨΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Ένα από τα χαρακτηριστικά που διαφοροποιεί και διαχωρίζει τα διοικητικά στελέχη έχει να κάνει ως προς τον τρόπο που λαμβάνουν τις αποφάσεις τους. Ο τρόπος σκέψης διαχωρίζεται σε τρεις κατηγορίες όπως αυτές παρουσιάζονται παρακάτω.

1. Διαισθητικός και συστηματικός τρόπος σκέψης

Αμφίρροποι χαρακτηρίζονται από τους επιστήμονες αυτοί οι δύο τρόποι σκέψης παρόλο που ανήκουν στην ίδια κατηγορία. Ο διαισθητικός τρόπος σκέψης περιλαμβάνει όλες εκείνες τις αυθόρμητες σκέψεις, που δίνουν τη δυνατότητα στα διοικητικά στελέχη να προσεγγίζουν τα προβλήματα με έναν πιο ευέλικτο και συνάμα πιο δημιουργικό τρόπο. Από την άλλη μεριά ο συστηματικός τρόπος σκέψης περιβάλλεται από ένα σύνολο ενεργειών που προσεγγίζουν σταδιακά το πρόβλημα, αφού πρώτα το έχουν επιμερίσει σε στάδια. Με λογική και συνολική προσέγγιση, τα διοικητικά στελέχη καταφέρνουν να συλλέξουν για κάθε υποστάδιο πληροφορίες τις οποίες αναλύουν, έτσι ώστε να οδηγηθούν στην σταδιακή επίλυση του προβλήματος. Μέσω αυτής της διαδικασίας καταφέρνουν να δίνουν μια ξεχωριστή δυναμική στα στάδια επίλυσης, με απώτερο σκοπό την λύση των προβλημάτων και τη λήψη αποφάσεων.

2. Πολυδιάστατος τρόπος σκέψης

Για να καταφέρεις να φέρεις σε πέρας ένα πρόβλημα, η καλύτερη τεχνική είναι να προσπαθήσεις να το προσεγγίσεις από όλες τις πλευρές. Λόγω της φύσης της εργασίας των διοικητικών στελεχών, μια σειρά συνεχόμενων προβλημάτων καλούνται να λυθούν σε καθημερινή βάση. Αυτό τους δημιουργεί αυτόματα έναν πολυδιάστατο τρόπο σκέψης, που σε συνεργασία με το διαισθητικό και το συστηματικό τρόπο, καταφέρνουν να επιλύουν ταυτόχρονα περισσότερα τού ενός προβλήματα. Για να καταφέρουν όμως να το πετύχουν

αυτό πρέπει να διακατέχονται από το αίσθημα της στρατηγικής, που θα τους οδηγήσει στην επίλυση τόσο των βραχυπρόθεσμων όσο και των μακροπρόθεσμων προβλημάτων.

3. Γνωστικό Στυλ

Το γνωστικό στυλ ενός διοικητικού στελέχους είναι ο μοναδικός ατομικός τρόπος που τον χαρακτηρίζει ως προς τον τρόπο που παίρνουν αποφάσεις και επιλύουν προβλήματα. Τα γνωστικά στυλ, στην ουσία είναι η αποκωδικοποίηση όλων εκείνων των πληροφοριών που λαμβάνουν και το πώς τις εφαρμόζουν στην πράξη.

Εξαιτίας της μοναδικότητας της κάθε προσωπικότητας, τα γνωστικά στυλ διαφέρουν από άτομο σε άτομο, αλλά δεν αποκλίνουν τελείως μεταξύ τους. Ο διαφορετικός τρόπος σκέψης είναι αυτός που έχει οδηγήσει στην εύρεση των πιο κοινών στυλ που υπάρχουν στις επιχειρήσεις.

Τα γνωστικά στυλ κατατάσσονται στις εξής κατηγορίες:

- I. Άτομα που διακατέχονται από αυστηρό ύφος, συγκεκριμένους και καθορισμένους στόχους και μπορούν να τους ελέγχουν. Τα άτομα αυτά σκέφτονται με βάση τις αισθήσεις τους και χρησιμοποιούν ρεαλιστικές προσεγγίσεις στα προβλήματα.
- II. Άτομα που είναι «ανοικτά» σε νέες γνωριμίες, είναι ευαίσθητα και συναισθηματικά, εστιάζουν στις ανθρώπινες σχέσεις και συναισθήματα και χαρακτηρίζονται από ρεαλισμό.
- III. Άτομα με θεωρητικές και διανοητικές προσεγγίσεις, αυτά που σκέφτονται με βάση την διαίσθησή τους και προσαρμόζονται εύκολα σε μη δομημένες καταστάσεις. Τα άτομα αυτά αποφεύγουν τις λεπτομέρειες και διακατέχονται από την απροσωπία και τη λογική (Robbins, David Decenzo, Mary Coulter, & Schermerhorn, 2012).

4.1.3 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΣΜΟΙ ΣΤΟ ΤΡΟΠΟ ΣΚΕΨΗΣ

Κάθε άνθρωπος όταν καλείται να λάβει μια απόφαση έρχεται αντιμέτωπος με δεύτερες σκέψεις. Αυτές οι δεύτερες σκέψεις χαρακτηρίζονται σαν εμπόδια και εμφανίζονται ακόμα πιο έντονα στα διοικητικά στελέχη, που καλούνται να αποφασίσουν για μια ολόκληρη επιχείρηση.

Οι πιο συχνοί προβληματισμοί αυτών των σκέψεων είναι :

- ❖ **Φόβος** : Ο φόβος είναι ένα συναισθημα που χαρακτηρίζει τα άτομα που διακατέχονται από στρες και άγχος. Πολλά διοικητικά στελέχη διακατέχονται από αυτά τα συναισθήματα και

σε συνεργασία με τον υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης που κατέχουν, αδυνατούν να ανταπεξέλθουν και να αξιοποιήσουν στο μέγιστο δυνατόν κάθε ευκαιρία που τους δίνεται.

- ❖ **Μονόπλευρη Σκέψη :** Η διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι μια διαδικασία που απαιτεί σφαιρική και πολύπλευρη προσέγγιση των πραγμάτων. Όμως πολλά είναι τα διοικητικά στελέχη που εφαρμόζουν έναν συγκεκριμένο τρόπο σκέψης, τρόπο που δεν τους δίνει την δυνατότητα να ελέγξουν και πιθανές νέες λύσεις, με αποτέλεσμα να αρκούνται σε ήδη δοκιμασμένες, περιορίζοντας έτσι την δυνατότητα δημιουργικής φαντασίας και πρωτοτυπία σκέψης.
- ❖ **Τεχνητοί Περιορισμοί :** Με τον όρο τεχνητοί περιορισμοί αναφερόμαστε σε όλους εκείνους τους περιορισμούς που θέτουν τα διοικητικά στελέχη προκειμένου να παρθούν κάποιες λύσεις οι οποίες μπορεί να μην είναι οι επιθυμητές.
- ❖ **Γνώση :** Για ακόμη μια φορά θα υπογραμμίσουμε τη σημασία της γνώσης και της σωστής πληροφόρησης και το πόσο σημαντική είναι στο έργο των στελεχών.
- ❖ **Έλλειψη Δημιουργικότητας :** Συνέπεια όλων των παραπάνω, αλλά και ξεχωριστή παράμετρο θεωρείται η έλλειψη δημιουργικότητας. Τα διοικητικά στελέχη πολλές φορές δεν διαθέτουν την ικανότητα αυτή και δεν αναζητούν νέες καινοτόμες ιδέες για την επίλυση των προβλημάτων τους.

Για να ξεπεραστούν λοιπόν όλα αυτά τα εμπόδια, τα διοικητικά στελέχη πρέπει πρώτα να τα εντοπίσουν και στη συνέχεια να προσπαθήσουν να τα εξαλείψουν μέσω κατάλληλων τεχνικών, σωστής και ορθής αξιοποίησης του ανθρώπινου νου.

4.2 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΗΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Ο άνθρωπος θεωρείται το πιο εξελίξιμο όν πάνω στον πλανήτη. Μια σημαντική ικανότητα που έχουμε σαν άνθρωποι είναι η ικανότητα να ξεπερνάμε τα προβλήματα που έχουμε και αυτό επιτυγχάνεται μέσα από νέες ιδέες, ευκαιρίες και λύσεις που διαρκώς οφείλουμε να αναζητούμε. Η σημαντικότητα αυτού του χαρακτηριστικού είναι μεγάλη αφού ο άνθρωπος νους σκέπτεται και δρα έξω από τα συνηθισμένα πλαίσια που έχει, βρίσκοντας και δημιουργώντας καινούργιες ιδέες και λύσεις από ήδη προϋπάρχουσες.

Η σκέψη του ανθρώπου είναι σημαντική παράμετρος που πρέπει όλοι να κρατάμε σε υγιή επίπεδα και να την αφήνουμε να επηρεάζει σε θετικό βαθμό τις αποφάσεις μας. Η σκέψη

αποτελείται από δύο στάδια, το *συγκλίνον* και *αποκλίνον* στάδιο. Τα δύο στάδια αυτά δεν είναι αμφίρροπα, αντιθέτως μάλιστα θα πρέπει και τα δύο μαζί να λειτουργούν κατά τη διαδικασία λήψης των αποφάσεων και να συμπληρώνει το ένα το άλλο.

Ρόλο στη δημιουργικότητα της λήψης των αποφάσεων έχουν και οι επιχειρήσεις. αφού καλούνται με τη σειρά τους να εκμεταλλευτούν το διανοητικό κεφάλαιο που έχουν, με κύριο σκοπό την επίτευξη στόχων και κέρδους.

Στο σχήμα 4.1, που ακολουθεί (Schermerhorn R. John, Ιούνιος 2012), παρατηρούμε ένα διάγραμμα που βοηθάει τις επιχειρήσεις να παροτρύνουν τους εργαζομένους να αναπτύξουν το αίσθημα δημιουργικότητας μέσα σε αυτές, παράγοντας που παίζει σημαντικό ρόλο και στη λήψη αποφάσεων.



Σχήμα 4.1 Προσωπικοί οδηγοί Δημιουργικότητας, Εισαγωγή στο management, Schermerhorn R. John, Ιούνιος 2012

Πολλές φορές έχει παρατηρηθεί ότι έχουν παρθεί πιο αποδοτικές αποφάσεις όταν το σύνολο των εμπλεκόμενων σε ένα έργο έχει καλύτερη και σωστότερη εξειδίκευση. Αυτό οφείλεται στο αίσθημα της δημιουργικότητας που αφυπνίζεται από τους παράγοντες αυτούς. Μαζί με τη εξειδίκευση αναπτύσσεται και το αίσθημα της παρακίνησης για το εκάστοτε έργο, έτσι οι

εμπλεκόμενοι εργάζονται δημιουργικά, αναπτύσσουν προσόντα και προσπαθούν να φέρουν εις πέρας το πιο επιθυμητό αποτέλεσμα παίρνοντας τις πιο δημιουργικές αποφάσεις.



Σχήμα 4.2. Οδηγοί περιπτωσιακής Δημιουργικότητας, Εισαγωγή στο management, Schermerhorn R. John, Ιούνιος

Σε ολοκλήρωση του σχήματος 4.1, στο διάγραμμα του σχήματος 4.2 (Schermerhorn R. John, Ιούνιος 2012), έρχεται να προστεθεί η κουλτούρα και η διοικητική υποστήριξη της επιχείρησης, όπου χρησιμοποιούν οδηγούς περιπτωσιακής δημιουργικότητας και αυξάνουν την ομαδική συνεργασία. Οι εργαζόμενοι σε όλες τις ομάδες δρουν διαφορετικά και έχουν τη στήριξη από τον οργανισμό αφού τους παρέχονται και οι υποδομές για νέες καινοτόμες δημιουργικές ικανότητες.

4.3 ΓΝΩΣΤΙΚΕΣ ΜΕΡΟΛΗΨΙΕΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Κατά την διαδικασία λήψης αποφάσεων τα διοικητικά στελέχη πολλές φορές εκτός από τις προσωπικές τους απόψεις και εμπειρίες, χρησιμοποιούν και εμπειρικούς μηχανισμούς για να απλοποιήσουν τη διαδικασία της λήψης αποφάσεων. Οι μηχανισμοί αυτοί δεν αποτελούν πάντα έγκυρες πηγές θετικών αποτελεσμάτων, καθώς υπάρχει πάντα το ενδεχόμενο να οδηγήσουν σε πιθανά σφάλματα και μεροληψίες κατά την διαδικασία επεξεργασίας

πληροφοριών. Στο παρακάτω σχήμα 4.3, παρουσιάζονται αναλυτικά τα σφάλματα και οι μεροληψίες κατά τη λήψη αποφάσεων (S.P. Robbins, M. Coulter, D.A. Decenzo, 2012):



Σχήμα 4.3 Διοίκηση Επιχειρήσεων, Αρχές και Εφαρμογές, S.P. ROBBINS, M. COULTER, D.A. DECENZO

I. Μεροληψία Υπέρμετρης Αυτοπεποίθησης

Η αυτοπεποίθηση είναι ένα από τα χαρακτηριστικά των ανθρώπων που μπορεί να τους επηρεάσει τόσο θετικά όσο και αρνητικά και να προβούν σε λανθασμένα αποτελέσματα. Στην περίπτωση των διοικητικών στελεχών, το αίσθημα της υπερβολικής αυτοπεποίθησης μπορεί να οδηγήσει σε αποφάσεις πέρα από τις δυνατότητες και τις ικανότητες τους, γεγονός που μπορεί να αποβεί μοιραίο. Το αίσθημα της υπερβολικής αυτοπεποίθησης συχνά οφείλεται στη τάση του ατόμου να δέχεται πληροφορίες οι οποίες συμβαδίζουν και επιβεβαιώνουν τα πιστεύω του, αναιρώντας την πιθανότητα της αμφισβήτησης και κατά συνέπεια της ορθότερης και ολοκληρωμένης σκέψης. Όταν μιλάμε για ορθότερη και ολοκληρωμένη σκέψη αναφερόμαστε σε εκείνες τις σκέψεις, που συγκρούονται με τις δικές μας αλλά μας δίνουν τη δυνατότητα μιας πιο σφαιρικής άποψης στην εξέταση ενός θέματος. Τα διοικητικά στελέχη, όπως και όλοι οι άνθρωποι, θα πρέπει να μην

διακατέχονται από υπερβολή στην αυτοπεποίθηση, αφού όπως είχε πει και ο αρχαίος Έλληνας φιλόσοφος Σόλωνας «Γηράσκω αεί διδασκόμενος».

II. Μεροληψία Υπερβολικής Προεξόφλησης(Hyperbolic discounting)

Τα διοικητικά στελέχη έχουν την τάση να προτιμούν τις πιο άμεσες χρονικά πληρωμές συγκριτικά με τις πιο μακροπρόθεσμες. Η υπερβολική προεξόφληση οδηγεί σε επιλογές πρόσκαιρης ικανοποίησης που είναι αντιφατικές όμως στην πάροδο του χρόνου . Η νοοτροπία αυτή μπορεί να αποβεί μοιραία για την επιχείρηση, αφού σκοπός της δεν είναι μόνο το άμεσο κέρδος αλλά και το μελλοντικό, αυτό που θα έχει διάρκεια και θα παρουσιάζει σταθερότητα.

III. Μεροληψίας Αγκύστρωσης στα αρχικά δεδομένα

Τα διοικητικά στελέχη αγκυστρώνονται κατά κόρον στις αρχικές πληροφορίες που δέχονται, αδυνατώντας να επεξεργαστούν και να αναλύσουν τις μετέπειτα πληροφορίες. Αυτή η μεροληψία παίζει σημαντικό ρόλο στο τρόπο λήψης αποφάσεων, αφού τείνουν να προσαρμόζονται όλες οι μετέπειτα πληροφορίες και πιθανές νέες ιδέες στο αρχικό σχέδιο, αδυνατώντας να επεξεργαστούν και να υιοθετήσουν νέες πιο αποδοτικές πιθανόν ενέργειες. Το φαινόμενο έχει χαρακτηριστεί και ως η επίδραση της άγκυρας.

IV. Μεροληψία Επιλεκτικής Αντίληψης

Με βάση τις δικές τους μεροληπτικές αντιλήψεις τα διοικητικά στελέχη αναλύουν και επεξεργάζονται τα γεγονότα. Με αποτέλεσμα να οδηγούνται σε αποφάσεις χωρίς ολοκληρωμένη αντίληψη, είτε αυτό έχει να κάνει με επίλυση προβλημάτων, είτε με νέες ιδέες, είτε με νέες πληροφορίες.

V. Μεροληψία Επιβεβαίωσης

Στη κατηγορία αυτή, εντάσσονται όλες εκείνες οι πληροφορίες που επικροτούν και επιβεβαιώνουν τις αρχικές αποφάσεις, οδηγώντας τα διοικητικά στελέχη στο δρόμο άρνησης νέων πληροφοριών και διαφορετικών απόψεων και ακυρώνοντας την διαφορετική προσέγγιση στη λήψη μιας απόφασης μείζονος σημασίας.

VI. Μεροληψία Προσήλωσης

Στη περίπτωση αυτή τα άτομα εστιάζουν, έχουν την τάση να εστιάζουν, σε μία με δύο επιλογές αγνοώντας όλες τις άλλες. Αυτές οι επιλογές είναι οι πρώτες στο σύνολο θεώρησης, κατά συνέπεια να μην δημιουργείται ξεκάθαρη προοπτική και να δημιουργούνται λάθος σημεία αναφοράς.

VII. Μεροληψία Διαθεσιμότητας

Ως αυτόματη αντίδραση του κάθε ατόμου στην επίλυση ενός προβλήματος, είναι η εύρεση των άμεσων διαθέσιμων επιλογών και η χρήση αυτών. Οι άμεσες όμως και εύκαιρες λύσεις, τις περισσότερες φορές, δεν οδηγούν στην ορθή λύση προβλημάτων, αφού μπορούν να υιοθετούν λανθασμένες αντιλήψεις και να δημιουργούν ψευδή αποτελέσματα.

VIII. Μεροληψία Αντιπροσώπευσης

Η τάση που έχουν τα διοικητικά στελέχη να εκτιμούν την πιθανότητα ενός γεγονότος με βάση άλλα παρόμοια που έχουν προηγηθεί, εκφράζεται μέσα από τη μεροληψία της αντιπροσώπευσης. Στη περίπτωση αυτή είναι πολύ μεγάλη η πιθανότητα να μην υπολογισθούν παράγοντες που επηρεάζουν το νέο γεγονός και παίζουν καθοριστικό ρόλο για την εξέλιξη του.

IX. Μεροληψία τυχειότητας

Η απόφαση λαμβάνεται από τα διοικητικά στελέχη παίρνοντας υπόψη τυχαία γεγονότα που λαμβάνουν χώρο εκείνη τη χρονική στιγμή, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε λανθασμένη επιλογή ή λύση.

X. Μεροληψία μη ανακτήσιμου κόστους

Η τάση των ατόμων και κατά συνέπεια και των διοικητικών στελεχών επιχείρησης ή οργανισμού να εστιάζουν σε παρελθοντικά γεγονότα άρα σε χαμένο χρόνο, χωρίς καμία προσπάθεια να προχωρήσουν μπροστά και να επικεντρωθούν στις νέες τρέχουσες καταστάσεις. Σημαντικό στο σημείο αυτό είναι να κατανοήσουμε ότι οποιοσδήποτε τυχόν αποφάσεις μας ή ενέργειές μας, που έχουν παρθεί παρελθοντικά, δεν μπορούν να διορθωθούν και να αλλάξουν, παρά μόνο εάν φροντίσουμε να βελτιώσουμε τις τυχόν συνέπειες που θα έχουν για το μέλλον.

XI. Μεροληψία Ιδιοτέλειας

Όταν μια ομάδα πετυχαίνει έναν στόχο, τα μέλη της θα πρέπει να μην υποκύπτουν στη μεροληψία της ιδιοτέλειας. Στη τάση δηλαδή, όπου τα εύσημα σε ένα επιτυχημένο αποτέλεσμα ανήκουν σε ένα και μόνο ένα άτομο ενώ οι παρατηρήσεις και οι δυσκολίες να αποδίδονται στα υπόλοιπα μέλη της ομάδας.

XII. Μεροληψία Ύστερης Γνώσης

Η φράση «στερνή μου γνώση να σε είχα πρώτα» ταιριάζει απόλυτα στη τάση αυτής της μεροληψίας. Οι άνθρωποι τείνουν να πιστεύουν ότι θα μπορούσαν να είχαν αποφύγει μια κατάσταση όταν αυτή εμφανιστεί και αποδειχτεί ότι υπήρχε τρόπος πρόληψής της. Τα διοικητικά στελέχη οφείλουν να έχουν συνεχόμενη πληροφόρηση και να εστιάζουν στους νέους μηχανισμούς, να τους εκμεταλλεύονται και να ζητούν βοήθεια και στήριξη από το περιβάλλον που πλαισιώνονται, ώστε να μην υποκύπτουν σε αυτή την τάση μεροληψίας.

4.4 ΠΡΟΚΑΤΑΛΗΨΕΙΣ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΕΙΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Η λήψη αποφάσεων είναι μια διαδικασία που επηρεάζεται άμεσα από τις προκαταλήψεις των ατόμων που τις παίρνουν. Είναι δε πολλές φορές τόσο «ισχυρές», που μπορούν να διακόψουν ή και να αναιρέσουν μια απόφαση. Σύμμαχοι στη κατάσταση αυτή είναι οι συνήθειες και οι φραγμοί.

Μια από τις πιο σημαντικές προκαταλήψεις των διοικητικών στελεχών στη διαδικασία της λήψης αποφάσεων είναι οι συνήθειες ή αλλιώς η ρουτίνα όπως χαρακτηρίζεται. Μέσα από την διαδικασία αυτή, νέα προβλήματα αντιμετωπίζονται παρόμοια με προβλήματα του παρελθόντος και εξετάζονται με συγκεκριμένες ήδη εφαρμοσμένες πρακτικές, που μπορεί να είναι ανεπαρκείς για την περίπτωση. Σημαντικό είναι να κατανοήσουν τα διοικητικά στελέχη ότι κάθε νέο πρόβλημα πρέπει να αντιμετωπίζεται με ξεχωριστή βαρύτητα και όχι με την ευκολία που παρέχουν οι ήδη εφαρμοσμένες πρακτικές, που πιθανότερο είναι να μην επιφέρουν το επιθυμητό αποτέλεσμα στη συγκεκριμένη περίπτωση.

Οι φραγμοί από την άλλη πλευρά είναι περιορισμοί, που ρόλο έχουν να δρουν ανασταλτικά στην εύρεση νέων, καινοτόμων λύσεων και να επηρεάζουν αρνητικά την εξελικτική πορεία των στελεχών-ληπτών αποφάσεων. Οι φραγμοί διαχωρίζονται σε:

- ✓ *αντιληπτοί φραγμοί* (προσέγγιση του προβλήματος με παγιωμένες τακτικές, στερεότυπα κ.α.)
- ✓ *συναισθηματικοί και ρεαλιστικοί φραγμοί* (κριτική σκέψη, ρεαλισμός, αίσθημα ρίσκου)
- ✓ *πολιτισμικοί* (προκαταλήψεις, παράδοση, εμμονές),
- ✓ *περιβαλλοντικοί* (απόσπαση προσοχής, μη σωστή υποστήριξη και προώθηση ιδεών, ηγετικές τάσεις).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗ ΜΕΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΡΟΚΑΤΑΛΗΨΗΣ

5.1 Η ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΜΕΙΩΣΗΣ ΠΡΟΚΑΤΑΛΗΨΗΣ

Ο όρος αποφυγή (debiasing) αναφέρεται στη μείωση της προκατάληψης, ιδιαίτερα όσον αφορά την κρίση και τη λήψη αποφάσεων. Η μεροληπτική κρίση στη λήψη αποφάσεων είναι αυτή που αποκλίνει συστηματικά από τις προδιαγραφές αντικειμενικών προτύπων όπως γεγονότα, λογική και ορθολογική συμπεριφορά ή πρότυπα. Η μεροληπτική κρίση και λήψη αποφάσεων υπάρχει σε συναφείς τομείς όπως η ιατρική, το δίκαιο, η πολιτική και οι επιχειρήσεις, αλλά και στην καθημερινότητα. Οι επενδυτές, για παράδειγμα, τείνουν να διατηρούν τις πρωτικές μετοχές για πολύ καιρό και πουλούν τις αυξανόμενες μετοχές πολύ γρήγορα. Οι εργοδότες επιδεικνύουν σημαντικές διακρίσεις στις πρακτικές πρόσληψης και απασχόλησης και ορισμένοι γονείς εξακολουθούν να πιστεύουν ότι οι εμβολιασμοί προκαλούν αυτισμό παρά το γεγονός ότι γνωρίζουν ότι αυτός ο ισχυρισμός βασίζεται σε μη επιβεβαιωμένα στοιχεία. Σε ατομικό επίπεδο, οι άνθρωποι που εμφανίζουν μειωμένη μεροληψία στις αποφάσεις έχουν πιο υγιές κοινωνικό περιβάλλον, μειωμένο κίνδυνο χρήσης αλκοόλ και ναρκωτικών, χαμηλότερα ποσοστά παραβατικότητας στην παιδική ηλικία ενώ έχουν ιδιαίτερες ικανότητες σχεδιασμού και επίλυσης προβλημάτων. Η μείωση της προκατάληψης μπορεί να πραγματοποιηθεί στον λήπτη των αποφάσεων. Για παράδειγμα, ένα άτομο μπορεί να μάθει ή να υιοθετεί καλύτερες στρατηγικές με τις οποίες πραγματοποιεί τις κρίσεις του και λαμβάνει τις αποφάσεις. Η μείωση της προκατάληψης μπορεί επίσης να προκύψει και ως αποτέλεσμα αλλαγών σε εξωτερικούς παράγοντες, όπως η αλλαγή των κινήτρων που σχετίζονται με μια απόφαση ή ο τρόπος και ο τόπος που λαμβάνεται η απόφαση. Υπάρχουν τρεις γενικές προσεγγίσεις για την μείωση της προκατάληψης στην κρίση και τη λήψη αποφάσεων, στα δαπανηρά λάθη με τα οποία συνδέεται η μεροληπτική κρίση: *η αλλαγή κινήτρων, η ώθηση και η εκπαίδευση*. Κάθε προσέγγιση έχει τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία της (Croskerry, Singhal&Mamede, 2013).

5.2 ΤΥΠΟΙ ΜΕΙΩΣΗΣ ΠΡΟΚΑΤΑΛΗΨΗΣ

Η αλλαγή κινήτρων μπορεί να είναι ένα αποτελεσματικό μέσο για τη μείωση των προκαταληπτικών οικονομικών θεωριών, που υποδηλώνουν ότι οι άνθρωποι ενεργούν προς το συμφέρον τους επιδιώκοντας να μεγιστοποιήσουν αυτό κατά τη διάρκεια της ζωής τους.

Πολλές προκαταλήψεις μπορεί να επηρεάσουν στη λήψη αποφάσεων απλώς και μόνο επειδή είναι πιο δαπανηρές, έτσι ώστε να «κρυφτούν» παρά για να αγνοηθούν. Το να καταστούν οι άνθρωποι υπόλογοι για τις αποφάσεις τους προϋποθέτει αύξηση κινήτρων, για παράδειγμα μπορεί να αυξηθεί μεν ο βαθμός στον οποίο επενδύουν σε γνωστικούς πόρους για τη λήψη αποφάσεων οδηγώντας έτσι στη μειωμένη μεροληπτική επιρροή μόνο όταν τα άτομα αποκτούν εμπεριστατωμένη άποψη και στρατηγική για το πώς πρέπει να ληφθεί μια απόφαση. Ωστόσο όμως η "προκατάληψη" μπορεί να μην είναι πάντα ο κατάλληλος όρος για αυτούς τους τύπους σφαλμάτων στη λήψη αποφάσεων. Τα λάθη αυτά «βασισμένα σε στρατηγική» συμβαίνουν μόνο και μόνο επειδή το όφελος είναι κατώτερο των προσδοκιών από την απαιτούμενη προσπάθεια. Εάν ένα άτομο κάνει μια μη καλή επιλογή βασισμένο σε μια προκατάληψη, τότε τα κίνητρα που μπορεί να δοθούν ενδέχεται να επιδεινώσουν το ζήτημα. Ένα κίνητρο σε αυτή την περίπτωση μπορεί να δράσει αρνητικά και να προκαλέσει το άτομο να εκτελέσει με ενθουσιασμό την απόφαση με το μειωμένο επιθυμητό αποτέλεσμα (Kahneman and Klein, 2009).

Τα κίνητρα μπορούν να βαθμονομηθούν για να αλλάξουν τις προτιμήσεις για πιο ευεργετική συμπεριφορά. Οι μειώσεις τιμών στα υγιεινά τρόφιμα αυξάνουν την κατανάλωσή τους στις σχολικές καφετέριες και οι φόροι αναψυκτικών φαίνεται να μειώνουν την κατανάλωσή τους από το κοινό. Οι άνθρωποι συχνά είναι πρόθυμοι να χρησιμοποιήσουν κίνητρα για να αλλάξουν τη συμπεριφορά τους μέσω των μέσων δέσμευσης. Οι αγοραστές, για παράδειγμα, είναι πρόθυμοι να παραιτηθούν από μια επιστροφή μετρητών σε προϊόντα υγιεινής διατροφής εάν δεν αυξηθεί το κόστος των υγιεινών τροφίμων στο καλάθι αγορών τους. Τα κίνητρα μπορούν να αποτύχουν όταν δεν έχουν βαθμολογηθεί σωστά ή είναι ασθενέστερα από τα κοινωνικά πρότυπα που εμποδίζουν την ανεπιθύμητη συμπεριφορά. Τα μεγάλα κίνητρα όμως εγκυμονούν και το κίνδυνο να οδηγήσουν τους ανθρώπους σε συνθήκες ασφυκτικής πίεσης.

Η ώθηση, οι αλλαγές στην παρουσίαση πληροφοριών ή ο τρόπος επηρεασμού με τον οποίο προκύπτουν οι κρίσεις και οι αποφάσεις αποτελούν επίσης μέσο για τη μείωση της προκατάληψης. Οι άνθρωποι μπορεί να μειώσουν τις παραγγελίες τους και να επιλέξουν πιο υγιεινά τρόφιμα ή γεύματα με λιγότερες θερμίδες εάν ωθηθούν στο να κατανοήσουν και να πειστούν για το θεραπευτικό τους περιεχόμενο. Ώθηση στη μείωση της προκατάληψης περιλαμβάνει επίσης και την αλλαγή όποιας επιλογής είναι η προεπιλεγμένη επιλογή από τα άτομα εφόσον δεν επιλέξουν από μόνα τους μια εναλλακτική επιλογή αλλά αποφασίσουν την αλλαγή μετά από την κατάρτισή τους. Ετέρα προσπάθεια επίσης στην μείωση είναι και η κατανόηση της σπουδαιότητας της αυτόματης εγγραφής εργαζομένων σε πρόγραμμα

αποταμίευσης συνταξιοδότησης. Η κατάρτιση μπορεί να μειώσει αποτελεσματικά τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων μακροπρόθεσμα. Δυστυχώς όμως η κατάρτιση μέχρι σήμερα, έχει λάβει μικρή προσοχή από ακαδημαϊκούς και υπεύθυνους χάραξης πολιτικής για κίνητρα και ώθηση, επειδή η αρχική προσπάθεια μείωσης της κατάρτισης οδήγησε σε μικτή επιτυχία (Klein, 2015). Οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων θα μπορούσαν να αναγνωρίσουν και να μειώσουν αποτελεσματικά την προκατάληψή τους εάν είχαν στην διάθεσή τους συνεχή εκπαίδευση σε συγκεκριμένους τομείς. Για παράδειγμα, οι ειδικοί μπορούν να εκπαιδευτούν ώστε να λαμβάνουν ακριβείς και καίριες αποφάσεις που συνεπάγεται όμως την αναγνώριση και εφαρμογή πρότυπων απαντήσεων σε τομείς όπως η πυρόσβεση, η πρόγνωση του καιρού, η διεξαγωγή διεθνών αγώνων σκακιού κ.ά.. Στοιχεία γενικότερης μείωσης της προκατάληψης μεταξύ διαφορετικών τομέων και διαφορετικών προβλημάτων ωστόσο, δεν είχαν ανακαλυφθεί μέχρι πρόσφατα. Ο λόγος για την έλλειψη αυτή αποδόθηκε σε ειδικούς που δεν κατάφεραν να αναγνωρίσουν την υποκείμενη "βαθιά δομή" των προβλημάτων σε διαφορετικές μορφές και τομείς. Οι μετεωρολόγοι, για παράδειγμα, είναι σε θέση να προβλέψουν βροχή με μεγάλη ακρίβεια, αλλά επιμένουν με την ίδια υπερβολική εμπιστοσύνη μόνο στις προβλέψεις τους αγνοώντας ή προσπερνώντας βασικές ερωτήσεις άλλων ατόμων. Εξαίρεση αποτέλεσε η μεταπτυχιακή εκπαίδευση σε επιστημονικούς τομείς που εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από στατιστικές όπως η ψυχολογία.

Πειράματα από Morewedge και συνεργάτες (2015) έχουν διαπιστώσει ότι τα διαδραστικά παιχνίδια στον υπολογιστή και τα εκπαιδευτικά βίντεο μπορούν να οδηγήσουν σε μακροπρόθεσμη μείωση της προκατάληψης σε γενικό επίπεδο. Σε μια σειρά πειραμάτων, η εκπαίδευση με διαδραστικά παιχνίδια στον υπολογιστή, που παρείχε στους παίκτες εξατομικευμένη ανατροφοδότηση, στρατηγικές άμβλυνσης και πρακτική εξάσκηση, μείωσε έξι γνωστικές προκαταλήψεις κατά περισσότερο από 30% αμέσως και περισσότερο από 20% για τρεις μήνες αργότερα. Οι μειωμένες προκατειλημμένες ήταν η αγκύρωση, το τυφλό σημείο μεροληψίας, η προκατάληψη επιβεβαίωσης, το βασικό σφάλμα απόδοσης, η μεροληψία προβολής και η αντιπροσωπευτικότητα. Η εκπαίδευση στην πρόβλεψη κατηγορίας αναφοράς μπορεί επίσης να βελτιώσει τα αποτελέσματα. Η πρόβλεψη τάξης αναφοράς είναι μια μέθοδος για συστηματική μείωση της προκατάληψης εκτιμήσεων και αποφάσεων, βασισμένη σε αυτό που ο Daniel Kahneman αποκαλεί εξωτερική άποψη. Ένας από τους λόγους που η πρόβλεψη της τάξης αναφοράς είναι αποτελεσματική για την μείωση της προκατάληψης είναι ότι, σε αντίθεση με τις συμβατικές μεθόδους πρόβλεψης, λαμβάνει υπόψη τη λεγόμενη «άγνωστη άγνωστοι». (Kahneman, Thinking, Fast and Slow (σελ. 252), 2011)

5.3 ΠΗΓΕΣ ΠΡΟΚΑΤΑΛΗΨΕΙΣ

Ακόμη και υπό ιδανικές συνθήκες, η έρευνα απειλείται από τυπικά ελαττώματα που μπορεί να επηρεάσουν σοβαρά την εγκυρότητα των ευρημάτων της μελέτης. Είναι ζωτικής σημασίας τόσο για τους ερευνητές όσο και για τους αναγνώστες να γνωρίζουν αυτές τις απειλές και τις δυσμενείς επιπτώσεις αυτών, στην ερμηνεία των δεδομένων και τη γενική αδυναμία των ευρημάτων. Το σημαντικότερο ελάττωμα είναι η μεροληψία. Ως μεροληψία μπορεί να οριστεί «κάθε διαδικασία σε οιοδήποτε στάδιο συμπερασμάτων, που τείνει να παράγει αποτελέσματα ή συμπεράσματα που διαφέρουν συστηματικά από την αλήθεια». Παρόλο που μπορεί και ανεπαίσθητα να υπάρχει, συνεπάγεται θεμελιώδεις επιπτώσεις στην εγκυρότητα μιας μελέτης. Επομένως, η σωστή ερμηνεία των αναφερόμενων ευρημάτων αποτελεί τη σαφή κατανόηση των ελαττωμάτων. Για παράδειγμα, μια μετά-ανάλυση που περιλαμβάνει μόνο μελέτες που αναφέρουν θετικά αποτελέσματα μιας θεραπείας (αλλά αγνοεί μελέτες με αρνητικά ευρήματα) δεν είναι αμιγώς σε θέση να αξιολογήσει το «πραγματικό» αποτέλεσμα της θεραπείας και ως εκ τούτου θεωρείται μεροληπτική. Είναι σημαντικό η μεροληψία να μην συγχέεται με τυχαία σφάλματα, τα οποία εμφανίζονται απρόβλεπτα (δηλαδή μη συστηματικά) και εξισορροπούνται μεταξύ των δειγμάτων (Cohen, 1993).

Η μεροληψία στην επιλογή είναι ίσως ο πιο γνωστός τύπος μεροληψίας που επηρεάζει τη γενίκευση. Αναφέρεται σε οποιαδήποτε επιλεκτική διαφορά μεταξύ των ομάδων μελέτης ή μεταξύ του πληθυσμού της μελέτης και του «πραγματικού κόσμου». Αν και οι διαφορές μεταξύ των ομάδων μελέτης μπορούν κάλλιστα να αντιμετωπιστούν με τυχαιοποιημένες ελεγχόμενες δοκιμές (RCTs), τα περιοριστικά κριτήρια ένταξης και αποκλεισμού τους συχνά περιορίζουν την αναπαράσταση του «πραγματικού κόσμου» στη δοκιμή. Ως εκ τούτου, είναι πάντα σημαντικό να λαμβάνεται υπόψη εάν ο πληθυσμός της μελέτης είναι πραγματικά αντιπροσωπευτικός και αν ο σχεδιασμός της μελέτης έχει εισάγει μια άδικη ανισορροπία μεταξύ των ομάδων. Ένα παράδειγμα είναι ότι μια RCT που διερευνά την αποκατάσταση κοιλιακού ανευρύσματος στους άνδρες θα οδηγήσει σε συστάσεις θεραπείας που δεν μπορούν απλώς να επεκταθούν στις γυναίκες. Η μεροληψία στις πληροφορίες αναφέρεται σε ανεπαρκή καταχώριση δεδομένων (π.χ. χαρακτηριστικά ασθενών ή γεγονότα έκβασης) και έχει επίσης ονομαστεί μεροληψία μέτρησης ή ταξινόμησης. Αν και η καταγραφή δεδομένων μπορεί πάντα να επηρεάζεται από την ανακρίβεια, οι συστηματικές διαφορές, για παράδειγμα λόγω της μη τυφλής (δυσνητικά μεροληπτικής) αξιολόγησης του αποτελέσματος υπέρ της παρέμβασης σε σύγκριση με την ομάδα ελέγχου, μπορεί να οδηγήσουν σε ελαττωματικά ευρήματα. Η

παράβλεψη (όπου είναι δυνατόν) και τα τυποποιημένα πρωτόκολλα αξιολόγησης είναι η πιο αποτελεσματική προστασία από την μεροληψία των πληροφοριών.

Η μεροληψία ανάκλησης είναι μια συγκεκριμένη μορφή μεροληψίας των πληροφοριών και αναφέρεται σε συστηματικές διαφορές στις ικανότητες των ασθενών να ανακαλούν ορισμένα γεγονότα ή συμπτώματα. Για παράδειγμα, σε μελέτες ελέγχου περιπτώσεων, τα επηρεαζόμενα άτομα που εκτέθηκαν στον παράγοντα ενδιαφέροντος μπορεί να είναι πιθανό να θυμούνται συγκεκριμένες περιστάσεις του ιατρικού ιστορικού τους παρά τα άτομα-μάρτυρες που δεν εκτέθηκαν ποτέ. Μια άλλη πηγή μεροληψία ανάκλησης μπορεί να προκύψει από τη μεταβλητή ένταση των προγραμμάτων επιτήρησης. Εάν για οποιονδήποτε λόγο τα διαστήματα παρακολούθησης είναι μικρότερα σε μία ομάδα, η ανάμνησή τους μπορεί να είναι ακριβέστερη από ότι στην ομάδα ελέγχου με μεγαλύτερα διαστήματα παρακολούθησης.

Η μεροληψία της φθοράς είναι ίσως η λιγότερο γνωστή (και συνεπώς η πιο υποτιμημένη) μορφή μεροληψίας. Αναφέρεται στην άνιση απώλεια πληροφοριών παρακολούθησης λόγω διαφορών στην πληρότητα της παρακολούθησης. Προφανώς οι περίοδοι της παρακολούθησης που δεν έχουν υπολογιστεί (π.χ. ασθενείς που δεν επιστρέφουν για παρακολούθηση) θα οδηγήσουν σε υποτιμημένα ποσοστά έκβασης αποτελεσμάτων. Επομένως, εάν μια ομάδα με κακή έκβαση δεν επαναπαρακολουθείται, η θεραπεία μπορεί να φαίνεται καλύτερη από ότι πραγματικά είναι. Παρ' όλα αυτά, η πληρότητα της παρακολούθησης σπάνια μετράται ή αναφέρεται ότι αφήνει σκοτεινό τον κίνδυνο από την μεροληψία της φθοράς. Σημειωτέον, η μεροληψία της φθοράς εισάγεται μόνο μετά τη συμπερίληψη ή την τυχαιοποίηση της μελέτης. Επομένως, μπορεί να επηρεάσει οποιοδήποτε σχέδιο μελέτης, όχι μόνο αναδρομικές παρατηρήσεις. Μια προκαθορισμένη ημερομηνία λήξης της μελέτης με πλήρη παρακολούθηση παρέχει την καλύτερη προστασία από την μεροληψία της φθοράς. Τουλάχιστον, η πληρότητα της παρακολούθησης πρέπει πάντα να δηλώνεται ανά ομάδα μελέτης (χρησιμοποιώντας συνοπτικούς δείκτες παρακολούθησης) (Croskerry, Singhal & Mamede, 2013).

Τέλος, η μεροληψία της δημοσίευσης αναφέρεται στον κίνδυνο που σχετίζεται με τη διαδικασία της δημοσίευσης, όπου οι συγγραφείς είναι πιο πιθανό να υποβάλουν θετικά αποτελέσματα παρά αρνητικά ευρήματα και κατ' επέκταση ο έντυπος τύπος πιθανότερο να αποδεχτεί και να δημοσιεύσει τα θετικά. Κατά συνέπεια, το προφανές όφελος μιας θεραπείας μπορεί να διογκωθεί άδικα από μεροληπτικές εκ των υστέρων αναλύσεις. Συμπερασματικά, οι αναφερόμενες διαφορές μεταξύ των ομάδων λήψης αποφάσεων πρέπει πάντα να εξετάζονται με βάση τέσσερα πιθανά σενάρια:

- (i) Είναι απλώς μια τυχαία διακύμανση στο δείγμα (δηλαδή τυχαία εύρεση, ποσοτικοποιημένη σε τιμή p και επηρεάζεται από τη δύναμη της μελέτης);
- (ii) Υπάρχει κάποιο κρυφό συστηματικό ελάττωμα στην επιλογή ή στη συλλογή δεδομένων που μπορεί να περιορίσει την εφαρμογή του ευρήματος (δηλαδή κάθε είδους προκατάληψη);
- (iii) Υπάρχει ένας άγνωστος συγκεχυμένος παράγοντας που μπορεί να προκαλέσει το αποτέλεσμα στην πραγματικότητα (και όχι τη «θεραπεία»);
- (iv) Το αποτέλεσμα της θεραπείας είναι πραγματικό;

Επομένως, το τμήμα μεθόδων οποιουδήποτε άρθρου θα πρέπει πάντα να ελέγχεται (και ιδανικά να παρέχει) όλες τις κρίσιμες πληροφορίες για δίκαιη εκτίμηση της μεροληψίας και των συσχετικών παραγόντων.

5.4 ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ ΤΩΝ ΓΝΩΣΤΙΚΩΝ ΠΡΟΚΑΤΑΛΗΨΕΩΝ

Οι γενικές ιδιότητες του μοντέλου DPT, όπως ισχύει για τη διαγνωστική αιτιολογία, αναθεωρούνται. Πολυάριθμες μελέτες έχουν δείξει ότι η διαγνωστική αποτυχία εξαρτάται από μια ποικιλία παραγόντων. Ένας από αυτούς είναι οι ψυχολογικοί παράγοντες που επηρεάζουν τη γνωστική απόδοση του λήπτη αποφάσεων. Μια ποικιλία γνωστικών και συναισθηματικών προκαταλήψεων είναι γνωστό ότι θέτουν σε κίνδυνο τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Κυρίως φαίνεται να προέρχονται από τις γρήγορες διαισθητικές διαδικασίες του Τύπου 1 που κυριαρχούν (οδηγούν) στη λήψη αποφάσεων. Οι διαδικασίες τύπου 1 λειτουργούν καλά τις περισσότερες φορές, αλλά ενδέχεται να «ανοίξουν την πόρτα» για προκαταλήψεις. Η κατάργηση ή τουλάχιστον ο μετριασμός αυτών των προκαταλήψεων φαίνεται να είναι ο σημαντικός στόχος. Η συναίνεση είναι ότι υπάρχουν δύο κύριες πηγές: οι έμφυτες, σκληροπυρηνικές προκαταλήψεις που αναπτύχθηκαν στο εξελικτικό παρελθόν μας και οι προκαταλήψεις που καθιερώθηκαν κατά τη διάρκεια της ανάπτυξης μας και στο εργασιακό μας περιβάλλον. Και οι δύο σχετίζονται με τη συντομευμένη λήψη αποφάσεων με τη μορφή ευρετικής.

Άλλες μελέτες υποστηρίζουν ότι οι περιβαλλοντικοί παράγοντες και οι παράγοντες συμφραζόμενων ενδέχεται να δημιουργήσουν καταστάσεις υψηλού κινδύνου που επηρεάζουν τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων με συγκεκριμένες προκαταλήψεις. Η κόπωση, η στέρηση ύπνου και η γνωστική υπερφόρτωση φαίνεται να είναι σημαντικοί καθοριστικοί παράγοντες.

Η θεωρητική βάση πολλών προσεγγίσεων προς τη μείωση της προκατάληψης περιλαμβάνει μια σκόπιμη αποσύνδεση από τη διαισθητική επεξεργασία τύπου 1 και τη μετάβαση στην αναλυτική επεξεργασία τύπου 2, έτσι ώστε τελικά οι ανεξέλεγκτες διαισθητικές κρίσεις να μπορούν να υποβληθούν σε επαλήθευση. Αυτό το βήμα αποσύνδεσης φαίνεται να είναι το κρίσιμο χαρακτηριστικό της γνωστικής και συναισθηματικής μείωσης της προκατάληψης (Kahneman and Klein, 2009).

5.5 ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΜΕΙΩΣΗΣ ΠΡΟΚΑΤΑΛΗΨΗΣ

Πολλές εταιρίες προκειμένου να μειώσουν τυχόν προκαταλήψεις των στελεχών και των πελατών τους χρησιμοποιούν μπόνους ή εκπτώσεις (Klein, 2015). Άλλες φορές πάλι αναδιαμορφώνουν τις επιλογές με τρόπους που κάνουν να αναδεικνύονται τα σημαντικά χαρακτηριστικά. Για παράδειγμα, η επισήμανση του κρέατος χάμπουργκερ με 25% λιπαρά, κάνει τους ανθρώπους πιο ευαίσθητους, όσον αφορά την περιεκτικότητα σε λιπαρά, από την επισήμανση ότι είναι 75% άπαχο.

Άλλη στρατηγική, αποτελεί η παροχή εξατομικευμένων σχολίων σχετικά με την κατεύθυνση και τον βαθμό στον οποίο παρουσιάζουν προκατάληψη. Διδάσκοντας μια στρατηγική «σκεφτείτε-την-εναλλακτική», όπως η εξέταση ενός εύλογου εναλλακτικού λόγου για ένα γεγονός από την αιτία που κάποιος υποψιάζεται, οι άνθρωποι μαθαίνουν συλλογιστική και κανονιστικούς κανόνες τους οποίους αγνοούσαν. Η ενθάρρυνση των ανθρώπων να πάρουν την οπτική ενός ατόμου που θα βιώσει τις συνέπειες της απόφασής τους, μπορεί να μειώσει την προκατάληψη. Οι συμμετέχοντες στους οποίους εμφανίστηκε μια «παραμορφωμένη» εικόνα του προσώπου τους που μοιάζει με τον εαυτό τους κατά τη συνταξιοδότησή τους, είχαν περισσότερες πιθανότητες να εξοικονομήσουν χρήματα για το μέλλον και όχι να επιλέξουν να τα λάβουν στο παρόν. (Lipshitzetal., 2017).

5.6 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΓΙΑ ΤΗ ΓΝΩΣΤΙΚΗ ΜΕΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΡΟΚΑΤΑΛΗΨΗΣ

Η ανθρώπινη συμπεριφορά καθοδηγείται από αποφάσεις συνειδητές ή ασυνειδήτες. Μεγάλο μέρος της λήψης αποφάσεων καθημερινά γίνεται μη συνειδητά, προκύπτει αντανάκλαστικά ως απάντηση σε συγκεκριμένες ενδείξεις από το περιβάλλον. Οι ψυχολόγοι εκτιμούν ότι το 95% της καθημερινής μας συμπεριφοράς βρίσκεται κάτω από αυτό το είδος αυτόνομου ελέγχου και αναφέρονται σε έναν εγκέφαλο (ασυνειδήτο) μέσα στον εγκέφαλο (συνειδητό). Κυρίως αγνοούμε αυτές τις αποφάσεις και τις σχετικές συμπεριφορές καθώς αποτελούνται σε μεγάλο

βαθμό από ευρετικές (διανοητικές συντομεύσεις) και μεροληψίες (διαθέσεις για απάντηση με συγκεκριμένους τρόπους). Δεν χρειάζεται να επαναπροσδιορίζουμε συνεχώς τα βήματά μας για πολλές από τις επαναλαμβανόμενες εργασίες που κάνουμε, οπότε η αυτόματη, αντανakλαστική συμπεριφορά μάς εξυπηρετεί γενικά πολύ καλά. Περιστασιακά όμως μπορεί να μας απογοητεύσει. Η γνωστική μείωση της προκατάληψης είναι οποιαδήποτε διαδικασία στοχεύει να μετριάσει ή να αναιρέσει την τάση του εγκεφάλου να μας απογοητεύσει. Υπάρχει ένας αριθμός διαφορετικών γνωστικών μειώσεων της προκαταληπτικής στρατηγικής. Οι στρατηγικές μείωσης της προκατάληψης ποικίλλουν ανάλογα με το πόση γνωστική προσπάθεια απαιτείται για την εκτέλεσή τους. Στο ένα άκρο του φάσματος υπάρχουν απλές λειτουργίες εξαναγκασμού που μπορεί να έχουν σχεδιαστεί από το ίδιο το άτομο ή από άλλους (π.χ. ένα ATM δεν παραδίδει τα μετρητά μέχρι το άτομο να πάρει πίσω την κάρτα του και έτσι αυτή η δυνατότητα σχεδίασης αποτρέπει το συνηθισμένο σφάλμα που παρουσιάστηκε με την πρώτη γενιά ATM όταν οι πελάτες έπαιρναν τα μετρητά και ξεχνούσαν την κάρτα τους στο μηχάνημα). Ο λειτουργικός σχεδιασμός σώζει τον πελάτη από το να χρειάζεται να σκεφτεί τη διαδικασία και τον προστατεύει από τα προβλέψιμα σφάλματα μνήμης.

Στο άλλο άκρο υπάρχουν πολύ σκόπιμες στρατηγικές πολλαπλών σταδίων που απαιτούν παρακολούθηση, ανίχνευση της πιθανής απειλής προκατάληψης και άμεση εφαρμογή συγκεκριμένων γνώσεων για την αντιμετώπιση της προκατάληψης (π.χ. η επίγνωση της ευπάθειας στη διάθεση ορμής της διάγνωσης κατά την παράδοση, η ανίχνευσή της στο άτομο που κάνει την παράδοση και τέλος το σκόπιμο άνοιγμα της διαφορικής διάγνωσης για να εξετάσει άλλες δυνατότητες). Οι δεξιότητες γνωστικής μείωσης της προκατάληψης είναι ένα σημαντικό χαρακτηριστικό του καλά βαθμονομημένου λήπτη αποφάσεων. Η απόκτηση τους είναι το πρώτο βήμα. Το δεύτερο περιλαμβάνει μια δια βίου δέσμευση για επαγρύπνηση και παρακολούθηση της συμπεριφοράς κάποιου με αυτοπαρακολούθηση, προβληματισμό, κριτική σκέψη και επίγνωση και επιμονή (Milkman, Chugh & Bazerman, 2009)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6.

ΔΙΑΙΣΘΗΤΙΚΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ

6.1 ΕΤΟΙΜΟΤΗΤΑ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Η διαίσθηση στο πλαίσιο της λήψης αποφάσεων ορίζεται ως «μη διαδοχικός τρόπος επεξεργασίας πληροφοριών». Είναι διαφορετικό από τη διορατικότητα (μια πολύ πιο παρατεταμένη διαδικασία) και μπορεί να αντιπαραβληθεί με το προληπτικό στυλ λήψης αποφάσεων. Η διαίσθηση μπορεί να επηρεάσει την κρίση είτε μέσω του συναισθήματος είτε μέσω της γνώσης και υπήρξε κάποια πρόταση ότι μπορεί να είναι ένα μέσο γεφύρωσης των δύο. Τα άτομα χρησιμοποιούν τη διαίσθηση και τα πιο προσεκτικά στυλ λήψης αποφάσεων εναλλακτικά, αλλά υπήρξαν κάποιες ενδείξεις ότι τείνουν να υιοθετούν το ένα ή το άλλο στυλ αυθόρμητα. Τα άτομα με καλή διάθεση στρέφονται προς τα διαισθητικά στυλ, ενώ αυτά με κακή διάθεση τείνουν να γίνονται προληπτικά. Οι συγκεκριμένοι τρόποι με τους οποίους η διαίσθηση επηρεάζει πραγματικά τις αποφάσεις παραμένουν ελάχιστα κατανοητοί. Ενδιάμεσες κρίσεις που καθίστανται δυνατές από τους ευρετικούς είναι μερικές φορές αναγνωρισμένες ως διαίσθηση (Morewedge et al., 2015).

6.2 ΧΡΗΣΗ ΜΟΝΤΕΛΩΝ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Η διαισθητική λήψη αποφάσεων μπορεί να περιγραφεί ως η διαδικασία με την οποία οι πληροφορίες που αποκτώνται μέσω της σχετικής μάθησης και αποθηκεύονται στη μακροπρόθεσμη μνήμη αποκτούνται ασυνείδητα για να αποτελέσουν τη βάση μιας κρίσης ή απόφασης. Αυτές οι πληροφορίες μπορούν να μεταφερθούν μέσω επηρεασμού που προκαλείται από έκθεση σε διαθέσιμες επιλογές ή μέσω ασυνείδητης γνώσης. Η διαίσθηση βασίζεται στις σιωπηρές γνώσεις που διαθέτει ο λήπτης αποφάσεων. Για παράδειγμα, η κατοχή ενός σκύλου σε παιδική ηλικία γαλουχεί τον μετέπειτα ενήλικα με σιωπηρή γνώση για τη συμπεριφορά των σκύλων, η οποία στη συνέχεια μπορεί να διοχετευθεί σε μια διαδικασία λήψης αποφάσεων ως συναισθηματικό φόβο ή του άγχους πριν από μια συγκεκριμένη ενέργεια γύρω από ένα θυμωμένο σκυλί. Η διαίσθηση είναι ο μηχανισμός με τον οποίο αυτή η σιωπηρή γνώση έρχεται στο προσκήνιο της διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Αρκετοί ορισμοί της διαίσθησης, στο πλαίσιο της λήψης αποφάσεων, υποδεικνύουν τη σημασία της αναγνώρισης των ενδείξεων και των προτύπων στο περιβάλλον και στη συνέχεια της χρήσης τους για τη βελτίωση της επίλυσης προβλημάτων. Η διαίσθηση στη λήψη αποφάσεων έχει δύο παραδοχές:

α) Σιωπηρή απόφαση (οι προηγούμενες αποφάσεις επηρεάζουν), και

β) Ρητή απόφαση (τα συναισθήματα επηρεάζουν)

Η επίδραση της διαίσθησης στη λήψη αποφάσεων διαφέρει από τη διορατικότητα, η οποία απαιτεί χρόνο για να ωριμάσει. Ένα χρονικό διάστημα που σκεφτόμαστε ένα μαθηματικό πρόβλημα μπορεί να οδηγήσει σε μια σταδιακή κατανόηση της απάντησης, ακόμη και αν κάποιος δεν ξέρει από πού προήλθε αυτή η κατανόηση. Η διαίσθηση αντίθετα, είναι μια πιο στιγμιαία, άμεση κατανόηση, τη στιγμή που θα βρεθούμε αντιμέτωποι με το μαθηματικό πρόβλημα. Η διαίσθηση διακρίνεται επίσης από τη σιωπηρή γνώση και μάθηση, που ενημερώνουν τη διαίσθηση αλλά αποτελούν ξεχωριστές έννοιες. Η διαίσθηση είναι ο μηχανισμός με τον οποίο η σιωπηρή γνώση διατίθεται κατά τη διάρκεια λήψης αποφάσεων (Phillips, Klein & Sieck, 2004).

6.3 ΑΝΤΙΘΕΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΦΥΣΙΟΚΡΑΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΥΡΕΤΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ ΣΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Η παραδοσιακή έρευνα συχνά επισημαίνει το ρόλο της ευρετικής στο να βοηθά τα άτομα να λαμβάνουν «διαισθητικές» αποφάσεις. Όσοι ακολουθούν τη σχολή ευρετικής και προκατειλημμένης σκέψης που αναπτύχθηκε από τους Amos Tversky και Daniel Kahneman, πιστεύουν ότι οι διαισθητικές κρίσεις προέρχονται από έναν «άτυπο και αδόμητο τρόπο συλλογισμού» που τελικά δεν περιλαμβάνει κανέναν μεθοδικό υπολογισμό. Οι Tversky και Kahneman προσδιορίζουν τη διαθεσιμότητα, την αντιπροσωπευτικότητα και την αγκύρωση προσαρμογή ως τρεις ευρετικές που επηρεάζουν πολλές διαισθητικές κρίσεις όταν λαμβάνουν χώρο υπό αβέβαιες συνθήκες. Η προσέγγιση heuristics and biases εξετάζει μοτίβα μεροληπτικών κρίσεων για να διακρίνει τις ευρετικές από τις κανονιστικές διαδικασίες συλλογισμού. Οι πρώτες μελέτες που υποστηρίζουν αυτήν την προσέγγιση συσχέτισαν κάθε τι ευρετικό με ένα σύνολο προκαταλήψεων. Αυτές οι προκαταλήψεις ήταν «αποκλίσεις από την κανονιστική ορθολογική θεωρία» και βοήθησαν στον εντοπισμό των υποκείμενων ευρετικών. Η χρήση της ευρετικής διαθεσιμότητας, για παράδειγμα, οδηγεί σε σφάλμα κάθε φορά που η ανάκτηση της μνήμης είναι μια μεροληπτική ανάμνηση της πραγματικής συχνότητας. Αυτό μπορεί να αποδοθεί στην τάση ενός ατόμου να θυμάται εντονότερα τις δραματικές περιπτώσεις. Οι ευρετικές διαδικασίες είναι γρήγορες διαισθητικές απαντήσεις σε βασικές ερωτήσεις, όπως η συχνότητα. Ορισμένοι ερευνητές επισημαίνουν τη διαίσθηση ως ένα καθαρά συναισθηματικό φαινόμενο που αποδεικνύει την ικανότητα των συναισθημάτων να επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων χωρίς γνωστική διαμεσολάβηση. Αυτό υποστηρίζει τη

θεωρία της διπλής επεξεργασίας του συναισθήματος και της γνώσης, σύμφωνα με την οποία δεν απαιτείται συνειδητή σκέψη για να βιωθούν τα συναισθήματα, παρόλα αυτά οι θετικές συνειδητές σκέψεις έχουν θετικές συναισθηματικές επιδράσεις.. Σε μελέτες που συγκρίνουν το συναίσθημα και τη γνώση, ορισμένοι ερευνητές διαπίστωσαν ότι η θετική διάθεση εξαρτάται από τα συναισθήματα, ενώ η αρνητική διάθεση σχετίζεται με τις προληπτικές διαδικασίες σκέψης. Η διάθεση θεωρείται επομένως μεσολαβητής για την στρατηγική των αποφάσεων που πραγματοποιούν οι άνθρωποι.

Σε μια σειρά τριών μελετών, οι συγγραφείς επιβεβαίωσαν ότι τα άτομα με θετική διάθεση που αντιμετώπισαν ένα παιχνίδι τζόγου με κάρτα, χρησιμοποίησαν τη διαίσθηση για να αποδώσουν καλύτερα σε στάδια υψηλότερου κινδύνου από τα άτομα που είχαν αρνητική διάθεση. Άλλες θεωρίες προτείνουν ότι η διαίσθηση έχει τόσο γνωστικά όσο και συναισθηματικά στοιχεία, γεφυρώνοντας το χάσμα μεταξύ αυτών των δύο θεμελιωδών διαφορετικών ειδών επεξεργασίας ανθρώπινων πληροφοριών. Η διαισθητική λήψη αποφάσεων μπορεί να αντιπαραβληθεί με τη σκόπιμη λήψη αποφάσεων, η οποία βασίζεται σε γνωστικούς παράγοντες όπως πεποιθήσεις, επιχειρήματα και λόγους, που συνήθως αναφέρονται ως ρητή γνώση κάποιου. Βασίζεται σε σιωπηρή γνώση που μεταδίδεται στο συνειδητό μυαλό στο σημείο της απόφασης μέσω συναισθηματικής ή ασυνείδητης γνώσης. Ορισμένες μελέτες υποδεικνύουν επίσης ότι η διαισθητική λήψη αποφάσεων βασίζεται περισσότερο στις παράλληλες λειτουργίες επεξεργασίας του μυαλού, ενώ η σκόπιμη λήψη αποφάσεων στηρίζεται περισσότερο στη διαδοχική επεξεργασία (Sellier, Scopelliti & Morewedge, 2019).

6.4 ΠΗΓΕΣ ΔΙΑΙΣΘΗΣΗΣ

Υπό το καθεστώς του στρες, ο εγκέφαλος συγκεντρώνει και επεξεργάζεται πολλά γεγονότα, πολλά από τα οποία συμβαίνουν εκτός συνειδητοποίησης. Αυτά τα γεγονότα, που διαμορφώνονται σε μοτίβα, αποστέλλονται στη συνέχεια σε περιοχές υψηλής επεξεργασίας εγκεφάλου και συγκρίνονται με προηγούμενες εμπειρίες. Όταν αποκτήσει αυτό το «ένστικτο-αίσθημα», ωφελείτε από τη διαίσθηση - ένα μοτίβο που ταιριάζει. Εδώ βρίσκεται η διαίσθησή μας. Η διαίσθηση βασίζεται σε σχέδια που συλλέγονται από την εμπειρία μας και όταν πρέπει να πάρουμε μια γρήγορη απόφαση για το αν κάτι είναι αληθινό, ψεύτικο, αισθάνεται καλά, αισθάνεται άσχημα, σωστό ή λάθος, αντλούμε από αυτά τα μοτίβα. Όλα αυτά συμβαίνουν «εκτός σύνδεσης», έξω από τη συνειδητή μας επίγνωση.

6.5 ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΙΣΘΗΣΗΣ

Μια σημαντική συμβολή της κοινότητας λήψης φυσιοκρατικών αποφάσεων ήταν να περιγράψει το πώς οι άνθρωποι λαμβάνουν πραγματικά αποφάσεις σε πραγματικό περιβάλλον. Αυτή η δήλωση μπορεί να φαίνεται περίεργη επειδή οι ερευνητές αποφάσεων είχαν πραγματοποιήσει πειράματα και είχαν αναπτύξει μοντέλα για δεκαετίες πριν από την εμφάνιση της NDM το 1989. Ωστόσο, η έρευνα αυτή εντόπισε κυρίως τους βέλτιστους τρόπους λήψης αποφάσεων (ορίζονται ως επιλογές μεταξύ εναλλακτικών) σε καλά δομημένα περιβάλλοντα, που θα μπορούσαν να ελέγχονται προσεκτικά. Το πρότυπο της ευρετικής και των μεροληψιών έδειξε ότι οι άνθρωποι δεν τηρούν τις αρχές της βέλτιστης απόδοσης, καθώς οι ερωτηθέντες βασίστηκαν σε ευρετικές σε αντίθεση με αλγοριθμικές στρατηγικές ακόμη και όταν αυτές οι στρατηγικές δημιουργούσαν συστηματικές αποκλίσεις από τις βέλτιστες κρίσεις, όπως ορίζονται από τους νόμους των πιθανοτήτων, τα αξιώματα της θεωρίας της αναμενόμενης χρησιμότητας και τη στατιστική κατά Bayes. Έτσι, μέχρι το 1989, ήταν αρκετά σαφής ο τρόπος με τον οποίο οι άνθρωποι ελάμβαναν αποφάσεις. Δεν δημιουργούσαν εναλλακτικές επιλογές για να τις συγκρίνουν με το ίδιο σύνολο διαστάσεων αξιολόγησης. Δεν δημιουργούσαν εκτιμήσεις πιθανότητας και χρησιμότητας για διαφορετικούς τρόπους δράσης για να τις επεξεργάζονται σε κέντρα αποφάσεων. Ακόμα και όταν συνέκριναν τις επιλογές, σπάνια, χρησιμοποιούσαν συστηματικές τεχνικές αξιολόγησης. Οι ερευνητές, πραγματοποιώντας πειράματα για να δοκιμάσουν τις υποθέσεις που προέρχονται από στατιστικά και μαθηματικά μοντέλα ιδανικών στρατηγικών επιλογής, ήταν απίθανο να ανακαλύψουν το πώς πραγματικά λαμβάνουν αποφάσεις οι άνθρωποι. Ακόμη και αυτοί που πραγματοποίησαν μελέτες σε περιβάλλοντα πεδίου χρησιμοποιώντας έμπειρους συμμετέχοντες, αξιολόγησαν κατά κύριο λόγο την απόδοση σύμφωνα με τα τυπικά πρότυπα. (βλ. Lipshitz, Klein, Orasanu, & Salas, 2017).

Δυστυχώς, οι μέθοδοι κατάρτισης και τα συστήματα υποστήριξης αποφάσεων που αναπτύχθηκαν σύμφωνα με τα τυπικά πρότυπα δεν βελτίωσαν την ποιότητα των αποφάσεων και δεν υιοθετήθηκαν σε περιβάλλοντα πεδίου. Οι άνθρωποι βρήκαν αυτά τα εργαλεία και τις μεθόδους με δυσκολία και άσχετα με τη δουλειά που έπρεπε να κάνουν (Yates, Veinott, & Patalano, 2003). Οι αρχικοί ερευνητές της NDM δοκίμασαν μια διαφορετική προσέγγιση. Αντί να ξεκινήσουν με τα τυπικά μοντέλα λήψης αποφάσεων, ξεκίνησαν πραγματοποιώντας έρευνες πεδίου ώστε να προσπαθήσουν να ανακαλύψουν τις στρατηγικές που χρησιμοποιούσαν οι άνθρωποι. Αντί να ψάχνουν τους τρόπους με τους οποίους οι άνθρωποι ήταν μη βέλτιστοι, θέλησαν να μάθουν το πώς οι άνθρωποι ήταν σε θέση να λαμβάνουν δύσκολες αποφάσεις

κάτω από δύσκολες συνθήκες όπως περιορισμένος χρόνος, αβεβαιότητα, υψηλό ρίσκο, ασαφείς στόχους και ασταθείς συνθήκες (Soll, Milkman & Payne, 2014).

6.6 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ ΣΤΗ ΚΡΙΣΗ ΚΑΙ ΣΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Κατά το παράδειγμα του Ericsson (2006), η εξειδίκευση ορίστηκε ως η κατοχή γνώσεων σε συγκεκριμένους τομείς οι οποίες αποκτώνται μέσω εμπειρίας ή κατάρτισης και που οδηγούν σε ανώτερες, παραγωγικές επιδόσεις στις εργασίες που σχετίζονται με τον εκάστοτε τομέα. Αυτός ο ορισμός έχει τρία βασικά στοιχεία:

Πρώτον, η τεχνογνωσία είναι συγκεκριμένη για τον τομέα. Η έρευνα για την τεχνογνωσία έχει επικεντρωθεί σε ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων, όπως λογιστική, πυρόσβεση, ιατρική, προγραμματισμός λογισμικού, τένις, σκάκι, δακτυλογράφηση κ.ά.. Σε κάθε έναν από αυτούς τους τομείς, οι ειδικοί διαφέρουν από τους αρχάριους στο ότι έχουν μια εξελιγμένη κατανόηση του έργου τους και μπορούν γρήγορα να αναγνωρίσουν σημαντικά στοιχεία και να ταξινομήσουν αυτό που είναι στρατηγικό ή αιτιωδώς σχετικό με τις αποφάσεις τους. Ωστόσο, αυτή η γνώση περιορίζεται στον συγκεκριμένο τομέα. Ένα από τα κύρια ευρήματα στη βιβλιογραφία εμπειρογνωμοσύνης είναι ότι υπάρχει μικρή μεταφορά ανώτερης απόδοσης στον τομέα της εμπειρογνωμοσύνης σε άλλους τομείς (η ικανότητα διαφυγής σε μια κίνησης ματ δεν σχετίζεται με την ικανότητα εντοπισμού μιας απάτης). Επανεξετάζεται η συγκεκριμένη, σχηματική φύση της εμπειρογνωμοσύνης και διερευνώνται ορισμένοι από τους περιορισμούς αυτών των γνώσεων.

Δεύτερον, η εξειδικευμένη γνώση αποκτάται από την εμπειρία και την κατάρτιση. Από αυτή την άποψη, η τεχνογνωσία διαφέρει από τη νοημοσύνη, η οποία χαρακτηρίζεται ως καθαρή ικανότητα συλλογισμού. Για να προκύψει εμπειρογνωμοσύνη από την εμπειρία και την κατάρτιση, οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων πρέπει να εκτεθούν σε εμπειρίες που παρέχουν άμεση, ακριβή ανατροφοδότηση σχετικά με τις σχέσεις στον κόσμο. Η εμπειρία μπορεί να παρέχει ακριβή ανατροφοδότηση μόνο εάν η εργασία είναι η ίδια προβλέψιμη (Kahneman & Klein, 2009).

Τρίτον, η τεχνογνωσία οδηγεί σε ανώτερες, αναπαραγωγικές επιδόσεις. Αυτό το τελευταίο στοιχείο δεν περιλαμβάνεται καθολικά στον ορισμό ή τη μελέτη της εμπειρογνωμοσύνης. Ορισμένες προσεγγίσεις στη μελέτη της εμπειρογνωμοσύνης βασίζονται σε υποθέσεις από ομότιμους (π.χ. βάσει διαπιστευτηρίων ή φήμης) και εστιάζονται στις διαφορές στον τρόπο με τον οποίο οι ειδικοί και οι αρχάριοι συλλογίζονται μια δεδομένη κατάσταση. Ο κίνδυνος

εστίασης σε έναν τύπο συλλογισμού ως πρότυπο εμπειρογνωμοσύνης είναι ότι ένα άτομο μπορεί να είναι άψογα συνεκτικό και να συλλογίζεται καλά με τρόπο που δεν έχει καμία σχέση με την απόδοση. Για παράδειγμα, ένας «ειδικός» αστρολόγος μπορεί με συνέπεια (και ίσως εύγλωττα) να αιτιολογεί τη σχέση μεταξύ των άστρων και της ανθρώπινης συμπεριφοράς χωρίς αντιστοιχία μεταξύ των προβλέψεων και της πραγματικότητάς τους. Ο Ericsson (2006), ωστόσο, έχει υποστηρίξει τη συμπερίληψη ανώτερων, αναπαραγομένων επιδόσεων ως βασικό στοιχείο της εμπειρογνωμοσύνης. Η αναπαραγωγικότητα της ανώτερης απόδοσης είναι ένα βασικό μέρος του προτύπου επειδή τα αποτελέσματα έχουν σχεδόν πάντα στοιχεία τύχης, ειδικά σε μικρά δείγματα και η πραγματική ικανότητα υπάρχει μόνο εάν είναι βιώσιμη. Μερικοί από τους ορισμούς της εμπειρογνωμοσύνης επικεντρώνονται στην κοινωνική βάση, που προκύπτει από τη φήμη και την εμπιστοσύνη. Παρόλο που αυτά τα χαρακτηριστικά μπορεί να συσχετίζονται με τα άλλα στοιχεία του ορισμού που χρησιμοποιείται και μπορεί να είναι χρήσιμα για να βοηθήσουν έναν εμπειρογνώμονα να ασκεί επιρροή σε άλλους, δεν αποτελούν ουσιαστικά στοιχεία εμπειρογνωμοσύνης. Στην πραγματικότητα, μία από τις μεγάλες προκλήσεις της χρήσης εμπειρογνωμόνων είναι η μέτρια συσχέτιση μεταξύ των ισχυρισμών των ανθρώπων για την εμπειρογνωμοσύνη τους και της μετέπειτα απόδοσής τους (Phillips, Klein & Sieck, 2004)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Οι πληροφορίες της σημερινή εποχή καταφθάνουν από όλες τις πλευρές σε κάθε τμήμα συλλογής. Οι υπηρεσίες πληροφοριών, εξαιτίας της υπερφόρτωσης πληροφοριών που καταφθάνουν αδυνατούν πολλές φορές να αποδώσουν με επιτυχία και να προβλέψουν σωστά επενδύσεις που θα οδηγήσουν στο επιθυμητό αποτέλεσμα.

Οι έρευνες έχουν αποδείξει ότι τα μεγαλύτερα ποσοστά αποτυχίας οφείλονται στην ικανότητα ανάλυσης της πληροφορίας παρά εύρεσής της. Τα άτομα που λαμβάνουν αποφάσεις σε επιχειρήσεις ή οργανισμούς πρέπει να γνωρίζουν βασικά στοιχεία του τρόπου εκτίμησης και κρίσης, δηλαδή να είναι γνώστες της νοητικής διεργασίας που οδηγεί στην εξαγωγή συμπερασμάτων. Με τον τρόπο αυτό μπορούν να αποφύγουν τα βασικά σφάλματα που οδηγούν με μαθηματική ακρίβεια στην αποτυχία της ανάλυσης.

Οι γνωστικές προκαταλήψεις επηρεάζουν πολλές φορές τη ορθή κρίση του αναλυτή και των οδηγούν σε λάθος συμπεράσματα. Οι γνωστικές προκαταλήψεις θεωρούνται επίμονες αλλά και προβλέψιμες και αποτελούν νοητικά σφάλματα που είναι συνέπεια απλών στρατηγικών επεξεργασίας πληροφοριών. Πολλές φορές οδηγούν σε προβλέψιμες εσφαλμένες εκτιμήσεις, παρόλο που βοηθάνε στην αντιμετώπιση της πολυπλοκότητας και αβεβαιότητας καταστάσεων.

Οι περισσότεροι άνθρωποι επηρεαζόμαστε από γνωστικές προκαταλήψεις που τις περισσότερες φορές εντοπίζουμε σε άλλους με μεγαλύτερη ευκολία παρόλο που είναι σημαντικό να γνωρίζουμε ότι μπορούν να επηρεάζουν και τον δικό μας τρόπο σκέψης.

Οι γνωστικές προκαταλήψεις παίζουν σημαντικό ρόλο όχι μόνο στα αποτελέσματα των αναλύσεων αλλά και στη διαδικασία ανάλυσης. Ένας αναλυτής που έχει ελάχιστε πληροφορίες στην διάθεση του, με τις νέες πληροφορίες που θα βρει θα βελτιώσει της ακρίβεια της απόφασής του.

Οι μεροληψίες προβάλλουν την απόκλιση των κρίσεων των ατόμων από την ορθολογικότητα. Βάση των πλασματικών ερμηνειών που δίνουν σε καταστάσεις τα άτομα οδηγούνται σε λανθασμένες ερμηνείες.

Οι μεροληψίες από την άλλη πλευρά, βρίσκουν πολλούς επικριτές οι οποίοι υποστηρίζουν, ότι συντομεύουν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων μέσω των συντομεύσεων της γνωστικής επεξεργασίας πληροφοριών και των ικανοτήτων του ανθρώπινου παράγοντα.

Κλείνοντας, όπως φαίνεται μέσω από την πορεία της εξέλιξης της επιστήμης και της τεχνολογίας όλο και περισσότερες μεροληψίες μελετώνται και αναλύονται. Αναλύοντας λοιπόν την ανθρώπινη συμπεριφορά και ανάγκες πριν φτάσουν στο επίπεδο της γνωστικής συνειδητής επεξεργασίας η οποία για τους λόγους που αναφέρθηκαν στο παρόν δοκίμιο είναι μεροληπτική, η επιστημονική κοινότητα έχει σαν στόχο την ανάπτυξη κριτικής και δημιουργικής σκέψης και τη παράκαμψη των προκαταλήψεων αφού πρώτα εντοπίσει όλα τα προβλήματα. Για αυτό το λόγο όλοι οι αναλυτές καλούνται να δημιουργήσουν μια κριτική και δημιουργική σκέψη και να τη προωθήσουν. Κλείνοντας, όπως φαίνεται μέσω από την πορεία της εξέλιξης της επιστήμης και της τεχνολογίας, όλο και περισσότερες μεροληψίες μελετώνται, αναλύονται και παρακάμπτονται. Μελετώντας συνεχώς λοιπόν, την ανθρώπινη συμπεριφορά και τις ανάγκες βελτίωσής της, πριν φτάσουν στο επίπεδο της γνωστικής συνειδητής επεξεργασίας, η οποία για τους λόγους που αναφέρθηκαν στο παρόν δοκίμιο είναι μεροληπτική, η επιστημονική κοινότητα, αφού πρώτα εντοπίσει όλα τα προβλήματα, έχει σαν στόχο την ανάπτυξη κριτικής και δημιουργικής σκέψης και τη παράκαμψη ακόμη και την πάταξη των προκαταλήψεων,.

Για το λόγο αυτό όλοι οι αναλυτές καλούνται να ενισχύσουν και να προωθήσουν με εμπειριστατωμένες μελέτες, τεχνικές και υποδείγματα, μέσα στις συνεχώς τροποποιούμενες απαιτήσεις της καθημερινότητας αλλά και της εξέλιξης, σωστό υπόβαθρο για την κριτική, δημιουργική και παραγωγική σκέψη στη λήψη αποφάσεων που αναμφίβολα τα θετικά αποτελέσματα αναδεικνύονται τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα .

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Abbasi E., Abbasi K., 2008, Enhancing Business Decisions with Neurofuzzy Technology. In: Hussain D.M.A., Rajput A.Q.K., Chowdhry B.S., Gee Q. Wireless Networks, Information Processing and Systems. IMTIC
- Artinger, F., Petersen, M., Gigerenzer, G., & Weibler, June 2015, heuristics as adaptive decision strategies in management. Journal of Organizational Behavior
- Baker, M. and Wurgler, J., 2013, Behavioral corporate finance: an updated survey. In Handbooks of the Economics of Finance
- Baker, M., 2009, Catering through nominal share prices
- Cabrerizo F.J., W. Pedrycz, I.J. Pérezc, S. Alonso, E. Herrera-Viedmaa, 2016, Information Technology and Quantitative Management, «Group decision making in linguistic contexts: an information granulation approach», by Department of Computer Science and Artificial Intelligence, University of Granada, (ITQM)
- Cohen, M. S., 1993, Three paradigms for viewing decision biases. *Decision making in action: Models and methods*, 1, 36-50.
- Croskerry, P., Singhal, G., & Mamede, S., 2013, Cognitive debiasing 1: origins of bias and theory of debiasing. *BMJ quality & safety*, 22(Suppl 2), ii58-ii64.
- Croskerry, P., Singhal, G., & Mamede, S., 2013, Cognitive debiasing 2: impediments to and strategies for change. *BMJ quality & safety*, 22(Suppl 2), ii65-ii72.
- Dacher Keltner, 2000, Beyond valence: Toward a model of emotion-specific influences on judgement and choice Jennifer S. Lerner Carnegie Mellon University and University of California, Los Angeles, USA University of California, Berkeley, USA
- Damasio, Antonio, 1994, Descartes' Error – Emotion, Reason, and the Human Brain, New York (Penguin Putnam); die englischen Zitate stammen aus der Taschenbuchausgabe New York (Quill) 2000; die deutschen Zitate der Ausgabe Descartes' Irrtum – Fühlen, Denken und das menschliche Gehirn, München (List) 1995
- Gigerenzer, G., 2004, *Fast and frugal heuristics: The tools of bounded rationality*. In D. J. Koehler & N. Harvey (Eds.), *Blackwell handbook of judgment and decision making* (p. 62–88). Blackwell Publishing
- Francisco Javier Cabrerizo , Francisco Chiclana , Rami Al-Hmouz , Ali Morfeq , Abdullah Saeed Balamass and Enrique Herrera-Viedmac, 2015, Journal of Intelligent & Fuzzy Systems 29 «Fuzzy decision making and consensus: Challenges», by Francisco Javier Cabrerizo , Francisco Chiclana , Rami Al-Hmouz , Ali Morfeq , Abdullah Saeed Balamass and Enrique Herrera-Viedmac, Department of Software Engineering and Compur Systems, Madrid, Spain,
- Fuller, K. et al., 2002, What do returns to acquiring firms tell us? Evidence from firms that make many acquisitions. *J. Finance* 57, 1763–1793
- Gigerenzer, G., & Gaissmaier, Heuristic Decision Making. Annual Review of Psychology,

- Gigerenzer, G. & R. Selten, 2011, The adaptive toolbox, Bounded Rationality: The adaptive toolbox, Cambridge: The MIT Press
- Gino, F., & Pisano, 2008, Toward a theory of behavioral operations. Manufacturing and Service Operations Management
- Goldstein, F. C., & Levin, H. S., 1987, Disorders of reasoning and problem-solving ability. In M. Meier, A. Benton and L. Diller (Eds.), Neuropsychological rehabilitation. London: Taylor & Francis Group
- Hämäläinen, R. P., Luoma, j., & Saarinen, 2013, on the importance of behavioral operational research: The case of understanding and communicating about dynamic systems. European Journal of Operational Research
- Jeremy A. Yip, Stéphane Côté, 2012, the Emotionally Intelligent Decision Maker: Emotion-Understanding Ability Reduces the Effect of Incidental Anxiety on Risk Taking
- Kahneman, D. and Tversky, A., 1974, "Judgment under uncertainty: heuristics and biases, Science
- Kahneman, D. and Tversky, A., 1979, "Prospect theory: an analysis of decision making under risk", *Econometrica*
- Kahneman, D., 2011, Thinking, fast and slow. London: Macmillan, December
- Kahneman, D., & Klein, G. (2009). Conditions for intuitive expertise: a failure to disagree. *American psychologist*, 64(6), 515.
- Klein, G., 2015, A naturalistic decision making perspective on studying intuitive decision making. *Journal of applied research in memory and cognition*, 4(3), 164-168.
- Larcker, D.F. and Zakolyukina, A.A., 2012, Detecting deceptive discussions in conference calls
- Lerner, Jennifer S., Seunghee Han, and Dacher Keltner, 2007, "Feelings and Consumer Decision Making: Extending the Appraisal Tendency Framework." *Journal of Consumer Psychology* 17, Harvard
- Lipshitz, R., Klein, G., Orasanu, J., & Salas, E., 2017, Focus Article: Taking Stock of Naturalistic Decision Making. In *Decision Making in Aviation* (pp. 3-24). Routledge.
- Malmendier, U. and Tate, G., Behavioral CEOs: the role of managerial overconfidence, 2015
- Markowitz, H.M., "Portfolio selection", *Journal of Finance*, 1952
- Mayer, J.D., Salovey, P., Caruso, D.L., Sitarenios, G., 2001, «Emotional intelligence as a standard intelligence». *Emotion* 1: 232–242
- Mayew, W. and Venkatachalam, M., 2012, The power of voice: managerial affective states and future firm performance
- Milkman, K. L., Chugh, D., & Bazerman, M. H., 2009, How can decision making be improved?. *Perspectives on psychological science*, 4(4), 379-383.
- Morente-Molinera J. A., I. J. Pérez , R. Ureña, E. Herrera-Viedma, 2015, Information Technology and Quantitative Management , «On multigranular fuzzy linguistic modeling in

decision making», Dept. of Computer Science and Artificial Intelligence, University of Granada, Spain

Morewedge, C. K., Yoon, H., Scopelliti, I., Symborski, C. W., Korris, J. H., & Kassam, K. S., 2015, Debiasing decisions: Improved decision making with a single training intervention. *Policy Insights from the Behavioral and Brain Sciences*, 2(1), 129-140.

Morse, G. , 2006, “Decisions and desire”, Harvard Business Review, January

Loewenstein, G., & Sicherman, 1991, Do workers prefer increasing wage profiles? Journal of Labor Economics, November

Luo, L., & Zeng, June 2014, Do groups outperform individuals? Evidence from earnings forecasts. Beijing: Peking University

Magen, E., Dweck, C. S., & Gross J., 2008, The hidden-zero effect- Representing a single choice as an extended sequence reduces impulsive choice. Association for Psychological Science

Mitchell, P. J., Schirmer, J., Ames, L. D., & Gilbert, T. D., 2011, Medial prefrontal cortex predicts intertemporal choice. Journal of Cognitive Neuroscience

Montier, June 2009, Behavioral Investing: A Practitioners Guide to Applying Behavioural Finance. Wiley Finance

Peterson, R.L., 2007, “Affect and financial decision-making: how neuroscience can inform market participants”, The Journal of Behavioral Finance

Peterson, R.L., 2007, Inside the Investor’s Brain: The Power of Mind over Money, Wiley, Hoboken, NJ

Phillips, J. K., Klein, G., & Sieck, W. R., 2004, Expertise in judgment and decision making: A case for training intuitive decision skills. *Blackwell handbook of judgment and decision making*, 297, 315.

Read, D., Frederick, S., Orsel, B., & Rahman, June 2005, Four Score and Seven Years from Now: The Date/Delay Effect in Temporal Discounting. Management Science

Roy, Bernard, 1996, Multicriteria Methodology for Decision Aiding

Ronaldo Vigo, 2011, «Representational information: a new general notion and measure of information». *Information Sciences* 181 (21): 4847–4859 Schermerhorn R. John

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

Sellier, A. L., Scopelliti, I., & Morewedge, C. K., 2019, Debiasing training improves decision making in the field. *Psychological science*, 30(9), 1371-1379.

Shane Frederick, George Loewenstein, and Ted O’Donoghue, June 2002, Time Discounting and Time Preference: A critical Review, Journal of Economic Literature

Simon H., 1960, The New Science of Management Decision, New York: Harper & Row

Soll, J. B., Milkman, K. L., & Payne, J. W., 2014, A user's guide to debiasing.

Soll J. B., Milkman, K. L., & Payne, 2015, A user's guide to debiasing. Στο G. Keren, & G. Wu, The Wiley-Blackwell Handbook of Judgment and Decision Making. West Sussex: Wiley – Blackwell

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

Tversky A., & Kahneman, December 1974, Judgement under uncertainty: heuristics and bias. Science (New Series), 185(4157)

Wilke A., & Mata, R., 2012, Cognitive Bias. Στο V. S. Ramachandran, The Encyclopedia of Human Behavior, (Τόμος. 1, σελ. 531-535)

ΣΥΝΔΕΣΜΟΙ

- https://en.wikipedia.org/wiki/Lotfi_A._Zadeh
- https://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
- https://en.wikipedia.org/wiki/Prospect_theory
- [https://en.wikipedia.org/wiki/Framing_effect_\(psychology\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Framing_effect_(psychology))
- <https://el.sainte-anastasia.org/articles/cognicin-e-inteligencia/la-teora-de-la-racionalidad-limitada-de-herbert-simon.html>

ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Bagheri F., Ziaratban M., & Tarokh M. J., 2014, Predicting Behaviors of Insurance Costumers by Using the Genetic Algorithm. *Journal of mathematics and Computer Science*, 14(1), 54-70.
- Ben-Gal, I., 2010, Outlier Detection. Στο O. Maimon, & L. Rokach, *Data Mining and Knowledge Discovery Handbook - Second Edition* (σσ. 117-132). Tel Aviv: Springer
- Goleman D., 1998, *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη*, Αθήνα, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα
- Kőszegi, B., & Rabin , M., 2006, A model of reference-dependent preferences. *Quarterly Journal of Economics*, 121(4), 1133-1165.
- Kőszegi, B., & Rabin, M., 2007, Reference-dependent risk attitudes. *American Economic Review*, 97(4), 1047-1073
- Kotter John P., 2001, *Ηγέτης στις Αλλαγές*, Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική
- Montibeller, G., & Durbach, I., 2013, *Behavioral Analytics: A Framework for Exploring Judgements and Choices in Large Data Sets*. London : London School and Economics and Political Sciences
- Nikolopoulos, V., & Staikos, K., 2012, *Behavioral Dynamics for Building Analytics vol.1: Engagement*. Intelen Engineering.
- Shamath , K., Xia, H., & Huan, L., 2014, A behavior analytics approach to identifying tweets from crisis regions. *Proceedings of the 25th ACM conference on Hypertext and social media* (σσ. 255-260). New York: ACM
- Soll, J. B., Milkman, K. L., & Payne, J. W., 2015, A user's guide to debiasing. Στο G. Keren, & G. Wu, *The Wiley-Blackwell Handbook of Judgment and Decision Making*. West Sussex: Wiley - Blackwell.
- Robbins Stephen P. & Decenzo David A. & Coulter Mary, 2012, *Διοίκηση επιχειρήσεων (Αρχές και Εφαρμογές)*, Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική Α.Ε.
- Wilke, A., & Mata, R., (2012), Cognitive Bias. Στο V. S. Ramachandran, *The Encyclopedia of Human Behavior* (Τόμ. 1, σσ. 531-535). Elsevier Inc

Γεώργιος Διακογιάννης, Αθήνα 2019, Σύγχρονη Θεωρία Χαρτοφυλακίου – Ανάλυση και Εφαρμογές (), Εκδόσεις Διπλωραφία

Σημειώσεις 2ου εξαμήνου, Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο, Σχολή Ηλεκτρολόγων Μηχανικών & Μηχανικών Υπολογιστών, Οργάνωση & Διοίκηση : Θεωρία και Πρακτική, «Λήψη Αποφάσεων »

Τριανταφυλλίδη Ιωάννα, Αθήνα 2015, ΕΚΔΔΑ, Τμήμα Διοίκησης & Οικονομικής Διαχείρισης, « Συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας : Περιορισμοί & οφέλη για τα στελέχη του δημόσιου τομέα »