



ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΕΥΕΛΠΙΔΩΝ
Τμήμα Στρατιωτικών Επιστημών

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

ΔΙΔΡΥΜΑΤΙΚΟ ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟΥ ΕΤΟΥΣ 2022-23

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ

ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ -

MASTER OF SCIENCE IN OPERATIONAL
RESEARCH AND DECISION MAKING

(ΠΔ 59 / 2021 / ΦΕΚ 145Α' / 17.08.2021)



ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ
Σχολή Μηχανικών Παραγωγής & Διοίκησης

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ

ΠΟΣΟΤΙΚΕΣ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΗΣ

ΣΥΛΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ:

VALUE – FOCUSED THINKING

Διατριβή που υπεβλήθη για την μερική ικανοποίηση των απαιτήσεων
για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης

Υπό:

ΗΛΙΑΣ ΠΑΠΑΠΟΣΤΟΛΟΥ

A.M.: 2021018122

ΑΠΡΙΛΙΟΣ 2023

Η Μεταπτυχιακή Διατριβή του κ. Ηλία Παπαποστόλου εγκρίνεται:

ΤΡΙΜΕΛΗΣ ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ

Καθηγητής ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΙΩ. ΔΑΡΑΣ (Επιβλέπων),


NIKOLAOS DARAS
04.05.2023 18:40

Καθηγητής ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΚΑΪΜΑΚΑΜΗΣ,



Αναπληρωτής Καθηγητής ΣΤΕΛΙΟΣ ΤΣΑΦΑΡΑΚΗΣ,

Stelios
Tsafarakis

Digitally signed by Stelios Tsafarakis
DN: c=GR, l=Chania, o=Technical University of
Crete, ou=Class B - Private Key created and
stored in software CSP, sn=Tsafarakis,
givenName=Stelios,
serialNumber=464645843, cn=Stelios
Tsafarakis, email=tsafarakis@dpem.tuc.gr
Date: 2023.05.05 12:09:08 +03'00'

ΣΕΛΙΔΑ ΣΚΟΠΙΜΑ ΚΕΝΗ

© Copyright υπό Ηλία Παπαποστόλου

Έτος 2023

Αφιερώσεις

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή αφιερώνεται στη σύζυγό μου, Γεωργία, την οποία ευγνωμονώ για την υπομονή και υποστήριξή της κατά τη διάρκεια των σπουδών μου.

ΣΕΛΙΔΑ ΣΚΟΠΙΜΑ ΚΕΝΗ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ευχαριστώ θερμά τους καθηγητές μου και ειδικότερα τον επιβλέπων της παρούσας διατριβής, καθηγητή κ. Νικόλαο Δάρα, ο οποίος με συμβούλεψε και συνέβαλε τα μέγιστα για την ομαλή ολοκλήρωση των σπουδών μου. Επίσης, ευχαριστώ τους συμφοιτητές και συναδέλφους μου, με τους οποίους συνεργάστηκα άριστα κατά την διάρκεια της φοίτησης μου.

ΣΕΛΙΔΑ ΣΚΟΠΙΜΑ ΚΕΝΗ

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Λήψη Αποφάσεων (Decision Making)

- §1. Εισαγωγή στη διαδικασία Λήψης Αποφάσεων
- §2. Ερευνητικά Ερωτήματα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Εισαγωγή στη μεθοδολογία VFT

- §1. Εισαγωγή
- §2. Τι είναι η Value-Focused Thinking (VFT);
- §3. Αποφάσεις – Εναλλακτικές λύσεις
 - 3.1 Πώς συμβάλλει στη δημιουργία καλύτερων εναλλακτικών λύσεων;
 - 3.2 Πώς συμβάλλει στον εντοπισμό πιο ελκυστικών ευκαιριών;
 - 3.3 Πώς μπορεί να καθοδηγήσει και να ενσωματώσει τις δραστηριότητες λήψης αποφάσεων;
- §4. Διαρθρωτικοί στόχοι

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Μεθοδολογία Value-Focused Thinking (VFT)

- §1. Η διαδικασία VFT
 - 1.1 Αρχικός κατάλογος στόχων
 - 1.2 Δομή των στόχων
 - 1.3 Εναλλακτικές λύσεις
 - 1.4 Ευκαιρίες λήψης απόφασης
- §2. Οφέλη της προσέγγισης VFT

- §3. Αποφάσεις με πολλαπλούς στόχους
 - 3.1 Βήματα για την ανάπτυξη ενός ποιοτικού μοντέλου αξίας
 - 3.2 Ποιοτική μοντελοποίηση αξίας
 - 3.3 Ποσοτική μοντελοποίηση αξίας
- §4. Μοντέλα ανάλυσης αποφάσεων
 - 4.1 VFT για την επιλογή μοντέλου καινοτομίας
 - 4.2 VFT vs AFT: Επιπτώσεις στη δημιουργία στόχων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Εφαρμογές VFT

- §1. Γενικές πληροφορίες
 - 1.1 Εφαρμογή σε προσωπικές αποφάσεις
 - 1.2 Εφαρμογή σε οργανισμούς
 - 1.3 Παράδειγμα εφαρμογής στην British Columbia Hydro
- §2. VFT για την εταιρική στρατηγική
- §3. Διαδικασία VFT του Ινστιτούτου Τεχνολογίας της Πολεμικής Αεροπορίας των ΗΠΑ
- §4. Μεθοδολογία VFT για στρατιωτικούς σκοπούς
- §5. VFT για αμυντικές αγορές
 - 5.1 Πολυκριτηριακή ανάλυση απόψεων
 - 5.2 Σχέση VFT και MODA στον στρατιωτικό τομέα
 - 5.2 Πώς η τυπική ανάλυση αποφάσεων εντάσσεται στη στρατιωτική επιχειρησιακή έρευνα
- §6. Κριτήρια για την ανάπτυξη ενός επιτυχημένου μοντέλου

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Συμπεράσματα – Απάντηση ερευνητικών ερωτημάτων

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή έχει ως στόχο την ανάλυση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων, μίας κρίσιμης διαδικασίας στην οποία εμπλεκόμαστε καθημερινά, είτε συνειδητά είτε ασυνειδητά. Πρόκειται για μια διαδικασία που περιλαμβάνει τη λήψη επιλογών μεταξύ εναλλακτικών τρόπων δράσης με στόχο την επίτευξη ενός επιθυμητού αποτελέσματος. Το αποτέλεσμα μπορεί να σχετίζεται με προσωπικούς, επαγγελματικούς ή οργανωτικούς στόχους. Η διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι συχνά πολύπλοκη και περιλαμβάνει την ανάλυση πολλαπλών παραγόντων, όπως οι κίνδυνοι, οι αβεβαιότητες, οι συμβιβασμοί και οι περιορισμοί. Μια προσέγγιση-φιλοσοφία στη λήψη αποφάσεων είναι η σκέψη με επίκεντρο τις αξίες, γνωστή ως Value-Focused Thinking (VFT).

Στην διατριβή συνεπώς, θα διερευνηθεί η έννοια της λήψης αποφάσεων, η σύνδεσή της με την VFT και τα οφέλη της εφαρμογής της μεθοδολογίας σε πρόσωπα, επιχειρήσεις και στρατιωτικούς οργανισμούς. Η VFT, είναι μια προσέγγιση λήψης αποφάσεων που βασίζεται στην παραδοχή ότι οι υπεύθυνοι για τη λήψη αποφάσεων πρέπει πρώτα να προσδιορίσουν και να διατυπώσουν τις αξίες και τους στόχους τους πριν αξιολογήσουν τις εναλλακτικές πορείες δράσης. Η προσέγγιση αυτή βασίζεται στην υπόθεση ότι τα άτομα και οι οργανισμοί έχουν πολλαπλές και συχνά αντικρουόμενες αξίες και ότι οι αξίες αυτές επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων. Η VFT είναι μία σταδιακή διαδικασία που περιλαμβάνει βήματα, όπως τον ορισμό των στόχων και των αξιών, την δημιουργία και την αξιολόγηση εναλλακτικών λύσεων, την επιλογή της καλύτερης εναλλακτικής, την εφαρμογή της απόφασης αλλά και την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων μίας επιλογής.

Στα τρία πρώτα κεφάλαια θα αναπτυχθεί η έννοια της λήψης απόφασης και θα συνδεθεί, στα κεφάλαια 2 και 3 με την VFT και την μεθοδολογία αυτής.

Συνοπτικά, η VFT μπορεί να εφαρμοστεί σε ένα ευρύ φάσμα τομέων, συμπεριλαμβανομένων των προσωπικών και επαγγελματικών αποφάσεων, των επιχειρηματικών και περιβαλλοντικών αποφάσεων, των αποφάσεων δημόσιας πολιτικής και των ανθρωπιστικών αποφάσεων. Εστιάζοντας στις αξίες και τους στόχους, η VFT μπορεί να βοηθήσει τα άτομα και τους οργανισμούς να λαμβάνουν πιο αποτελεσματικές και ικανοποιητικές αποφάσεις που ευθυγραμμίζονται με τους στόχους και τις αξίες τους. Συναφώς η VFT μπορεί να χρησιμοποιηθεί στη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων για να βοηθήσει τους οργανισμούς να λάβουν στρατηγικές αποφάσεις που ευθυγραμμίζονται με τις αξίες και τους στόχους τους.

Ενώ η VFT συνδέεται συνήθως με τις επιχειρήσεις και τα πλαίσια χάραξης πολιτικής, μπορεί επίσης να εφαρμοστεί σε στρατιωτικές εφαρμογές. Στην διατριβή, θα διερευνηθεί ποιοτικά, μέσω βιβλιογραφικής επισκόπησης, ο τρόπος με τον οποίο η VFT μπορεί να εφαρμοστεί στη στρατιωτική λήψη αποφάσεων, καθώς και τα οφέλη και οι προκλήσεις της χρήσης αυτής της προσέγγισης. Με δεδομένο ότι η λήψη αποφάσεων στον στρατιωτικό τομέα

μπορεί πέρα από τις άλλες συνέπειες να έχει σχέση με την ζωή των υπηρετούντων αλλά και των πολιτών, είναι ζωτικής σημασίας η λήψη των στρατιωτικών αποφάσεων να βασίζεται στη σαφή κατανόηση των αξιών και των στόχων. Η VFT μπορεί να βοηθήσει τους στρατιωτικούς ηγέτες να προσδιορίσουν και να ιεραρχήσουν τις αξίες και τους στόχους και να αξιολογήσουν εναλλακτικές πορείες δράσης με βάση το πόσο καλά ευθυγραμμίζονται με αυτές τις αξίες και τους στόχους. Η VFT μπορεί να εφαρμοστεί επίσης σε στρατιωτικές εφαρμογές, που περιλαμβάνουν την ανάπτυξη και εφαρμογή της στρατιωτικής στρατηγικής. Με τη χρήση της VFT για τον προσδιορισμό και την ιεράρχηση των αξιών και των στόχων, οι στρατιωτικοί ηγέτες μπορούν να διασφαλίσουν ότι οι στρατηγικές αποφάσεις ευθυγραμμίζονται με αυτές τις αξίες και τους στόχους. Σε αυτά τα σημεία εστιάζει η διατριβή στα κεφάλαια 4 και 5. Στο 6ο, τέλος κεφάλαιο, συνοψίζονται τα συμπεράσματα και γίνεται αποτίμηση της εφαρμογής της VFT.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η σκέψη με επίκεντρο την αξία -Value-Focused Thinking (VFT), είναι μια μεθοδολογία - φιλοσοφία λήψης αποφάσεων που περιλαμβάνει μια δομημένη διαδικασία για τον καθορισμό των κριτηρίων απόφασης και την αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων με βάση το πόσο καλά ικανοποιούν αυτά τα κριτήρια. Η VFT χρησιμοποιείται για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων που ευθυγραμμίζονται με τις αξίες και τους στόχους ενός οργανισμού. Σε αυτό το δοκίμιο, θα μελετηθούν κύρια θέματα της VFT, αλλά και τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα από την εφαρμογή της.

Σύμφωνα με τον Keeney (1988, 1996a, 1996b) τα κύρια θέματα της VFT περιλαμβάνουν τον προσδιορισμό των αξιών και των στόχων του οργανισμού, τον καθορισμό των κριτηρίων απόφασης, την αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων και τη λήψη μιας απόφασης που ευθυγραμμίζεται με τις αξίες και τους στόχους του οργανισμού. Συνεπώς στη διατριβή θα συζητηθεί ο προσδιορισμός των αξιών και των στόχων ενός οργανισμού και ο ρόλος τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Το επόμενο βήμα στην VFT είναι ο καθορισμός των κριτηρίων λήψης αποφάσεων Keeney (1988). Τα κριτήρια απόφασης είναι τα πρότυπα βάσει των οποίων αξιολογούνται οι εναλλακτικές λύσεις. Τα κριτήρια αυτά βασίζονται συνήθως στις αξίες και τους στόχους του οργανισμού. Τα κριτήρια πρέπει να είναι συγκεκριμένα, μετρήσιμα και σχετικά με την απόφαση που λαμβάνεται.

Το τρίτο βήμα της VFT αφορά την αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων Keeney (1988, 1996a, 1996b). Αυτό περιλαμβάνει τον προσδιορισμό ενός εύρους εναλλακτικών λύσεων και την αξιολόγηση του πόσο καλά ικανοποιούν τα κριτήρια απόφασης. Οι εναλλακτικές λύσεις θα πρέπει να αξιολογούνται με δομημένο τρόπο που λαμβάνει υπόψη τα δυνατά και αδύνατα σημεία κάθε εναλλακτικής λύσης.

Το τελευταίο βήμα της VFT είναι η λήψη μιας απόφασης που ευθυγραμμίζεται με τις αξίες και τους στόχους του οργανισμού Keeney (1996a, 1996b). Αυτό περιλαμβάνει την επιλογή της εναλλακτικής λύσης που ικανοποιεί καλύτερα τα κριτήρια απόφασης και ευθυγραμμίζεται με τις αξίες και τους στόχους του οργανισμού.

Όπως προκύπτει από τα παραπάνω, ένα από τα πλεονεκτήματα της VFT είναι η διασφάλιση των αποφάσεων με την ευθυγράμμιση των αξιών και των στόχων του οργανισμού. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερη λήψη αποφάσεων, καθώς οι αποφάσεις είναι πιθανότερο να υποστηρίζουν τη μακροπρόθεσμη επιτυχία του οργανισμού. Επιπλέον, με την VFT παρέχεται μια πιο δομημένη προσέγγιση στη λήψη αποφάσεων βοηθώντας την συμπόρευση όλων των υπευθύνων λήψης των αποφάσεων (Keeney & McDaniel, 1992).

Ωστόσο, η VFT έχει επίσης ορισμένα μειονεκτήματα. Ένα από τα κύρια μειονεκτήματα είναι ότι μπορεί να είναι μια χρονοβόρα διαδικασία. Ο καθορισμός των κριτηρίων απόφασης, η αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων και η λήψη απόφασης μπορεί να είναι χρονοβόρα,

ιδίως αν εμπλέκονται πολλοί υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων. Επιπλέον, η VFT μπορεί να μην είναι κατάλληλη για όλους τους τύπους αποφάσεων. Για παράδειγμα, σε περιπτώσεις όπου υπάρχει υψηλό επίπεδο αβεβαιότητας ή όπου η απόφαση πρέπει να ληφθεί γρήγορα, η VFT μπορεί να μην είναι η πιο αποτελεσματική προσέγγιση.

Συμπερασματικά, η VFT είναι ένα πολύτιμο εργαλείο για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς που επιδιώκουν να λαμβάνουν αποτελεσματικές και στρατηγικές αποφάσεις. Ευθυγραμμίζοντας τις αποφάσεις με τις αξίες και τους στόχους του οργανισμού, η VFT μπορεί να βοηθήσει να διασφαλιστεί ότι οι αποφάσεις υποστηρίζουν τη μακροπρόθεσμη επιτυχία του οργανισμού. Ωστόσο, η VFT είναι μια χρονοβόρα διαδικασία που μπορεί να μην είναι κατάλληλη για όλους τους τύπους αποφάσεων. Οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων πρέπει να σταθμίσουν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της VFT για να καθορίσουν αν είναι η καλύτερη προσέγγιση για τη συγκεκριμένη περίπτωση τους (Rajesh, 2021).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ (DECISION MAKING)

§1. Εισαγωγή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων

Στο κεφάλαιο αυτό θα γίνει εισαγωγή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, η σύνδεση αυτής με τη μεθοδολογία VFT και θα προσδιοριστούν τα ερευνητικά ερωτήματα που επιχειρεί να απαντήσει η διατριβή.

Στη σημερινή εποχή, οι καταστάσεις που αντιμετωπίζει ο κόσμος τείνουν να γίνουν όλο και πιο περίπλοκες. Στις κάθε λογής επιχειρήσεις τα ανώτερα στελέχη καλούνται να αντιμετωπίσουν νέες απειλές. Στον εικοστό πρώτο αιώνα, οι καταναλωτές έχουν αναπτύξει διαφορετικές ανάγκες. Για να επιτύχουν στον σημερινό παγκοσμιοποιημένο και οικονομικά ασταθή κόσμο, οι ηγέτες σε όλα τα επίπεδα ενός οργανισμού πρέπει να επινοήσουν νέες στρατηγικές. Η παγκόσμια πολιτική, η μακροοικονομική σταθερότητα και ανάπτυξη και η τεχνολογική πρόοδος, μαζί με την πρόσφατη επιδημία COVID-19 και τον πρόσφατα εξαπολυθέντα πόλεμο στην Ουκρανία, αποτελούν μεταβλητές που θα μπορούσαν να διαταράξουν ή να φέρουν επανάσταση σε έναν ολόκληρο τομέα με ταχείς ρυθμούς (Roberto, 2002). Η βιωσιμότητα οποιασδήποτε επιχείρησης κινδυνεύει λόγω εξωτερικών απειλών, όπως ο αποκλεισμός από την πανδημία COVID-19. Ο οικονομικός αντίκτυπος της επιδημίας έχει μετατοπίσει τα δεδομένα και οι πολιτικοί ηγέτες θα πρέπει να αναγνωρίσουν αυτό το γεγονός και να ανταποκριθούν αναλόγως. Η οικονομική αναταραχή προέκυψε ως συνέπεια πολλών παραγόντων, όπως, μεταξύ άλλων, η μεταβολή των προσδοκιών και των συμπεριφορών των καταναλωτών, η αυξημένη αβεβαιότητα και αστάθεια και η μεταβολή της παγκοσμιοποίησης και των βιομηχανικών προτύπων (Finn et al., 2020).

Παρά το γεγονός ότι η οικονομική αστάθεια έρχεται και παρέρχεται σε όλη την ιστορία, πρέπει να λαμβάνονται στρατηγικές αποφάσεις. Όταν ο κόσμος έρχεται αντιμέτωπος με άγνωστες καταστάσεις, οι συνήθεις διαδικασίες λήψης αποφάσεων μπορεί να μην επαρκούν (Moallemi et al., 2020). Οι πολιτικές, τα πρότυπα, οι στρατηγικοί στόχοι και, κυρίως, η λήψη στρατηγικών αποφάσεων, η κάθε μια από τις οποίες διέπεται από διαφορετικά χαρακτηριστικά, αποτελούν ευθύνη της ανώτερης διοίκησης μιας επιχείρησης (Papadakis et al., 1998). Σε περιόδους οικονομικής κρίσης, τα στελέχη μπορεί να αντιμετωπίσουν μια κατάσταση, στην οποία μια γρήγορη λύση για τις άμεσες δυσκολίες της επιχείρησης μπορεί ενδεχομένως να κάνει τα πράγματα χειρότερα μακροπρόθεσμα. Μια μακροπρόθεσμη απόφαση μπορεί να έχει μεγαλύτερο βραχυπρόθεσμο αντίκτυπο, ωστόσο η μακροπρόθεσμη απόσβεση θα αξίζει τον κόπο για τον οργανισμό (Tabesh & Vera, 2020).

Επειδή σε περιόδους οικονομικής αστάθειας υπάρχει λιγότερος χρόνος για έρευνα, αξιολόγηση κινδύνων και συλλογή πληροφοριών, τα ανώτερα στελέχη πρέπει να αναπτύξουν

με την κατάλληλη εκπαίδευση άριστη ικανότητα λήψης αποφάσεων ώστε να λαμβάνουν γρήγορα ορθές στρατηγικές αποφάσεις (Beshlawy & Ardroumli, 2021). Οι οικονομικές υφέσεις είναι αναπόφευκτες, αλλά τα ανώτερα στελέχη μπορούν να τις διαχειριστούν (Bakonyi, 2018). Σε αντίθεση με μια παροδική πτώση των οικονομικών επιδόσεων, η οικονομική αναταραχή παρουσιάζει σημαντικά εμπόδια για τα ανώτερα στελέχη στην ικανοποίηση των ταυτόχρονων προσδοκιών των ενδιαφερόμενων μερών (Chiu & Walls, 2019). Υπάρχουν τρόποι να αξιοποιηθεί η κατάσταση με τον καλύτερο δυνατό τρόπο και η οικονομική αστάθεια μπορεί να θεωρηθεί ως μια στιγμή καμπής. Η λήψη στρατηγικών αποφάσεων έχει τη δυνατότητα να προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αλλά μόνο εάν τα ανώτερα στελέχη είναι εξαιρετικά ικανά (Bakonyi, 2018).

Η ικανότητα της ανώτατης διοίκησης να μεταβάλλει σωστά τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων είναι κρίσιμη σε απρόβλεπτα γεγονότα όπως η χρηματοπιστωτική κρίση του 2008, η πρόσφατη επιδημία COVID-19 και η σημασία της σύγκρουσης που ξεκίνησε πρόσφατα στην Ουκρανία (Tabesh & Vera, 2020). Ο όρος "στρατηγική απόφαση" αναφέρεται σε μια σειρά αποφάσεων που είναι κρίσιμες για τη μελλοντική ανάπτυξη και ύπαρξη μιας επιχείρησης, αλλά λαμβάνονται σπάνια και συνδέονται στενά μεταξύ τους (Tabesh & Vera, 2020). Η πρόσληψη γεγονότων, η παραγωγή επιλογών και η λήψη απόφασης για μια πορεία δράσης αποτελούν όλα συστατικά της διαδικασίας λήψης στρατηγικών αποφάσεων, η οποία μπορεί να θεωρηθεί ως ένα σύνολο χαρακτηριστικών όπως "λογική", "ολοκληρωμένη" και "πολιτική" ή ως μια σειρά εργασιών (Shepherd & Rudd, 2014).

Εξαιτίας της επιδημίας COVID-19, αρκετές επιχειρήσεις αντιμετώπισαν μια πρόκληση για πρώτη φορά στο είδος της. Ως αποτέλεσμα, όχι μόνο χρειάστηκε να ξεπεράσουν βασικά οργανωτικά εμπόδια καθ' όλη τη διάρκεια της πανδημίας, προκειμένου να εξασφαλίσουν τη μακροπρόθεσμη επιβίωση των εργαζομένων τους, αλλά έπρεπε επίσης να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις αυτές προκειμένου να εξασφαλίσουν τη δική τους επιβίωση. Οι εταιρείες αναγκάστηκαν να λάβουν δύσκολες αποφάσεις κάτω από σημαντικούς χρονικούς περιορισμούς και ένα πέπλο αβεβαιότητας. Ορισμένα από τα κορυφαία στελέχη είδαν ακόμη και ευκαιρίες στην αναστάτωση και αγκάλιασαν τις νέες προκλήσεις που έφερε (Holmberg & Petrelius, 2020).

Η διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι μια συστηματική προσέγγιση για την αξιολόγηση και την επιλογή μεταξύ πολλαπλών επιλογών για την επίτευξη λύσης σε ένα πρόβλημα ή την αξιοποίηση μιας ευκαιρίας. Περιλαμβάνει διάφορα στάδια, καθένα από τα οποία βασίζεται στο προηγούμενο για να καταλήξει σε μια τεκμηριωμένη απόφαση (Sangaiah et al., 2017; Koziol-Nadolna & Beyer, 2021).

Το πρώτο στάδιο της διαδικασίας λήψης αποφάσεων είναι ο καθορισμός του προβλήματος (Koziol-Nadolna & Beyer, 2021). Αυτό περιλαμβάνει την αναγνώριση και τον ορισμό του προβλήματος, την κατανόηση του πλαισίου και των στόχων και την εξέταση των σχετικών ενδιαφερομένων μερών και περιορισμών. Ένα καλό καθορισμένο πρόβλημα είναι ζωτικής σημασίας για τα επόμενα στάδια της διαδικασίας λήψης αποφάσεων, καθώς παρέχει

σαφή εστίαση και βοηθά να διασφαλιστεί ότι λαμβάνονται οι σωστές αποφάσεις (Kozioł-Nadolna & Beyer, 2021).

Το δεύτερο στάδιο είναι η συλλογή πληροφοριών (Kozioł-Nadolna & Beyer, 2021). Αυτό περιλαμβάνει τη συλλογή δεδομένων, την έρευνα πιθανών λύσεων και την αναζήτηση συμβουλών από σχετικούς εμπειρογνώμονες. Οι πληροφορίες που συλλέγονται κατά το στάδιο αυτό χρησιμοποιούνται για τη δημιουργία πιθανών επιλογών και την αξιολόγηση των πιθανών αποτελεσμάτων τους (Sangaiah et al., 2017).

Το τρίτο στάδιο είναι η παραγωγή και αξιολόγηση των επιλογών (Kozioł-Nadolna & Beyer, 2021). Αυτό περιλαμβάνει την ανάπτυξη μιας σειράς πιθανών λύσεων για το πρόβλημα. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει καταιγισμό ιδεών, χρήση καθιερωμένων εργαλείων και τεχνικών λήψης αποφάσεων ή διαβούλευση με άλλους. Στόχος της παραγωγής επιλογών είναι να εντοπιστούν όσο το δυνατόν περισσότερες πιθανές επιλογές, ώστε ο υπεύθυνος λήψης αποφάσεων να επιλέξει την καλύτερη. Συνεχίζοντας στη φάση της αξιολόγησης, κάθε πιθανή επιλογή αναλύεται και συγκρίνεται για να καθοριστεί ποια από αυτές προσφέρει την καλύτερη λύση στο πρόβλημα. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει τη στάθμιση των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων, την εξέταση των επιπτώσεων στα ενδιαφερόμενα μέρη και τη συνεικτίμηση των διαθέσιμων πόρων και περιορισμών (Sangaiah et al., 2017).

Το τέταρτο στάδιο είναι η λήψη αποφάσεων (Kozioł-Nadolna & Beyer, 2021). Περιλαμβάνει την διάκριση της καλύτερης επιλογής προκειμένου να εφαρμοστεί η απόφαση που θα λάβει μία επιχείρηση. Το στάδιο της λήψης αποφάσεων απαιτεί από τον υπεύθυνο λήψης αποφάσεων να εξετάσει όλες τις πληροφορίες που συγκεντρώθηκαν και να σταθμίσει τα πιθανά αποτελέσματα κάθε επιλογής. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι το στάδιο της λήψης αποφάσεων δεν αποτελεί το τέλος της διαδικασίας.

Το τελευταίο στάδιο της διαδικασίας λήψης αποφάσεων αποτελεί η συνεχής αξιολόγηση και επανεξέταση των αποτελεσμάτων της απόφασης που λήφθηκε είναι απαραίτητες ενέργειες για να διασφαλιστεί ότι η απόφαση παραμένει κατάλληλη και αποτελεσματική με την πάροδο του χρόνου (Kozioł-Nadolna & Beyer, 2021).

Συμπερασματικά, η διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι μια δομημένη και συστηματική προσέγγιση στην επίλυση προβλημάτων που συμβάλλει στη διασφάλιση της λήψης των σωστών αποφάσεων. Ακολουθώντας τη διαδικασία, οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων μπορούν να αυξήσουν την πιθανότητα λήψης τεκμηριωμένων αποφάσεων που οδηγούν σε θετικά αποτελέσματα. Η αποτελεσματική λήψη αποφάσεων απαιτεί προσεκτική εξέταση του προβλήματος, ενδελεχή συλλογή πληροφοριών, ένα φάσμα πιθανών επιλογών και αντικειμενική αξιολόγηση κάθε επιλογής (Elbanna et al., 2020).

Η Value-Focused Thinking (VFT) είναι μια προσέγγιση λήψης αποφάσεων που έχει σχεδιαστεί για να βοηθήσει τα άτομα και τους οργανισμούς να λαμβάνουν αποφάσεις που ευθυγραμμίζονται με τις αξίες και τους στόχους τους (Keeney, 1996a). Αναπτύχθηκε από τον καθηγητή Howard Raiffa στο Πανεπιστήμιο του Χάρβαρντ και βασίζεται στην ιδέα ότι οι

αποφάσεις πρέπει να βασίζονται σε μια σαφή κατανόηση των αξιών και των στόχων του λήπτη αποφάσεων.

Σύμφωνα με τον Leόn (1999), η VFT ξεκινά με την αποσαφήνιση των αξιών. Αυτό περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των αξιών και των στόχων που είναι πιο σημαντικοί για τον υπεύθυνο λήψης αποφάσεων. Αυτές οι αξίες μπορεί να περιλαμβάνουν πράγματα όπως η δικαιοσύνη, η υπευθυνότητα, η βιωσιμότητα ή η αποτελεσματικότητα. Με την αποσαφήνιση των αξιών τους, οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων είναι σε θέση να επικεντρωθούν καλύτερα σε ό,τι είναι πραγματικά σημαντικό για αυτούς, γεγονός που συμβάλλει στη διασφάλιση ότι οι αποφάσεις τους είναι ευθυγραμμισμένες με τις αξίες τους.

Αφού αποσαφηνιστούν οι αξίες, η VFT βελτιώνει τον ορισμό του προβλήματος απαιτώντας από τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων να σκεφτούν κριτικά για το πρόβλημα και να εξετάσουν πώς αυτό σχετίζεται με τις αξίες τους. Αυτό περιλαμβάνει τον ορισμό του προβλήματος με τρόπο που να συνάδει με τις αξίες και τους στόχους του λήπτη αποφάσεων και την εξέταση των πιθανών συμβιβασμών μεταξύ των διαφόρων πτυχών του προβλήματος.

Το επόμενο βήμα στη διαδικασία VFT είναι η δημιουργία επιλογών (Leόn, 1999). Κατά τη διάρκεια αυτού του σταδίου, οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων εξετάζουν μια σειρά πιθανών επιλογών και αξιολογούν καθεμία από αυτές ως προς την ευθυγράμμιση της με τις αξίες και τους στόχους τους. Το στάδιο αυτό βοηθά τους λήπτες αποφάσεων να σκεφτούν πιο κριτικά για τις παραδοχές και τους περιορισμούς που σχετίζονται με κάθε επιλογή και να εξετάσουν τον αντίκτυπο που μπορεί να έχει κάθε επιλογή στις αξίες και τους στόχους τους.

Το τελικό στάδιο της διαδικασίας VFT είναι η λήψη αποφάσεων. Αυτό το στάδιο περιλαμβάνει την κατάλληλη επιλογή που συνάδει περισσότερο με τις αξίες και τους στόχους του λήπτη της απόφασης. Το στάδιο αυτό απαιτεί από τους λήπτες αποφάσεων να εξετάσουν τις αντισταθμίσεις μεταξύ των διαφόρων επιλογών και να σταθμίσουν τα πιθανά αποτελέσματα κάθε επιλογής σε σχέση με τις αξίες τους. Με τη θεμελίωση της απόφασης στις αξίες του αποφασίζοντος, η VFT βοηθά να διασφαλιστεί ότι η απόφαση είναι συνεπής με αυτό που είναι πραγματικά σημαντικό για τον αποφασίζοντα.

Η λήψη αποφάσεων μπορεί να γίνει χωρίς τη χρήση της Value-Focused Thinking (VFT) ή οποιασδήποτε άλλης δομημένης προσέγγισης λήψης αποφάσεων. Στην πραγματικότητα, πολλές αποφάσεις λαμβάνονται χωρίς τη χρήση ενός επίσημου πλαισίου λήψης αποφάσεων.

Για απλές αποφάσεις, τα άτομα μπορεί να βασίζονται στη διαίσθησή τους, σε προηγούμενες εμπειρίες ή σε προσωπικές προτιμήσεις για να λάβουν μια απόφαση. Μπορεί να μην χρειάζεται να χρησιμοποιήσουν μια δομημένη προσέγγιση για την αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων και αντ' αυτού να επιλέξουν την επιλογή που θεωρούν υποκειμενικά καλύτερη.

Ωστόσο, για πιο σύνθετες αποφάσεις, η χρήση μιας δομημένης προσέγγισης λήψης αποφάσεων, όπως η VFT, μπορεί να είναι επωφέλης. Σε σύνθετες καταστάσεις λήψης αποφάσεων, μπορεί να είναι δύσκολο να αξιολογήσει κανείς εναλλακτικές λύσεις και να επιλέξει

την καλύτερη επιλογή χωρίς συστηματική προσέγγιση. Μια δομημένη προσέγγιση λήψης αποφάσεων, όπως η VFT, μπορεί να παρέχει ένα πλαίσιο για την αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων και την επιλογή της επιλογής που ευθυγραμμίζεται με τις αξίες και τους στόχους του οργανισμού (León, 1999).

Τελικά, η απόφαση για τη χρήση μιας δομημένης προσέγγισης λήψης αποφάσεων όπως η VFT θα εξαρτηθεί από τη φύση της απόφασης και το πλαίσιο στο οποίο λαμβάνεται. Ενώ η VFT μπορεί να είναι ένα πολύτιμο εργαλείο στη λήψη αποφάσεων, μπορεί να μην είναι απαραίτητη για κάθε απόφαση που λαμβάνεται.

§2. Ερευνητικά ερωτήματα

Όπως αναλύθηκε παραπάνω η χρήση μιας δομημένης προσέγγισης λήψης αποφάσεων, όπως η VFT, μπορεί να είναι επωφέλης σε σύνθετες καταστάσεις λήψης αποφάσεων. Ωστόσο, στην Ελλάδα, και συγκεκριμένα σε στρατιωτικούς οργανισμούς που εμπλέκονται καθημερινά με σύνθετες αποφάσεις και αντικρουόμενους στόχους, η φιλοσοφία αυτή δεν έχει χρησιμοποιηθεί, όπως προκύπτει τουλάχιστον από την έρευνα της δημοσιευμένης βιβλιογραφίας. Συνεπώς, η παρούσα διατριβή εστιάζει σε αυτό το «ερευνητικό κενό» και θα επιχειρήσει να απαντήσει στα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα:

- Με ποιους τρόπους η VFT μπορεί να συμβάλλει στη λήψη καλύτερων αποφάσεων στους στρατιωτικούς οργανισμούς;
- Ποια τα οφέλη και οι προκλήσεις της εφαρμογής της μεθοδολογίας στους στρατιωτικούς οργανισμούς;

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ VFT

§1. Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό θα γίνει εισαγωγή στη μεθοδολογία VFT, θα δοθεί ο ορισμός της και θα παρουσιαστούν τα οφέλη αυτής της φιλοσοφίας στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, με σκοπό τον προσδιορισμό του τρόπου με τον οποίο η υπόψη φιλοσοφία προσεγγίζει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και την βελτιώνει.

Η σχέση με επίκεντρο την αξία (Value-Focused Thinking - VFT) είναι ένα πλαίσιο λήψης αποφάσεων που αναπτύχθηκε από τον καθηγητή Howard Raiffa του Πανεπιστημίου του Χάρβαρντ στα τέλη του 20ού αιώνα. Το πλαίσιο αναπτύχθηκε ως απάντηση στους περιορισμούς των παραδοσιακών μεθόδων λήψης αποφάσεων, οι οποίες συχνά αντιμετώπιζαν τις αποφάσεις σαν να επρόκειτο για καθαρά μαθηματικά προβλήματα. Η VFT αναγνωρίζει ότι οι αποφάσεις είναι συχνά πολύπλοκες και πολυδιάστατες και, ως εκ τούτου, απαιτείται μια πιο διαφοροποιημένη προσέγγιση (Staff, 2022).

Η VFT έχει τις ρίζες της στην ιδέα ότι οι υπεύθυνοι για τη λήψη αποφάσεων θα πρέπει να εστιάζουν στις αξίες που ελπίζουν να επιτύχουν μέσω μιας απόφασης και όχι μόνο στην ίδια την απόφαση. Αυτό περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των διαφόρων αποτελεσμάτων που είναι σημαντικά για τον λήπτη αποφάσεων και την αξιολόγηση των συμβιβασμών που συνδέονται με τις διάφορες επιλογές δράσης.

Η ιστορία του VFT μπορεί να αναχθεί στο έργο των πρώτων θεωρητικών αποφάσεων, όπως ο John von Neumann και ο Oskar Morgenstern, οι οποίοι αναγνώρισαν πρώτοι τους περιορισμούς των παραδοσιακών μεθόδων λήψης αποφάσεων και άρχισαν να αναπτύσσουν νέες προσεγγίσεις που έπαιρναν υπόψη τους την πολυπλοκότητα των αποφάσεων του πραγματικού κόσμου (Hurwicz, 1948). Ωστόσο, μόνο με την ανάπτυξη της VFT από τον Raiffa αυτή η νέα προσέγγιση έγινε πλήρως αντιληπτή και επισημοποιήθηκε.

Από την αρχή της εφαρμογής της, η VFT έχει χρησιμοποιηθεί ευρέως σε διάφορους τομείς, συμπεριλαμβανομένης της δημόσιας πολιτικής, των επιχειρήσεων και της μηχανικής. Έχει επίσης αποτελέσει αντικείμενο συνεχούς έρευνας και τελειοποίησης και παραμένει ένα σημαντικό εργαλείο για τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων που επιθυμούν να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις με γνώμονα τις αξίες.

Ο Keeney εισήγαγε τη VFT το 1992 (Keeney, 1996a), ως ένα πλαίσιο που προσέφερε νέες έννοιες και προσεγγίσεις για τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Μετά από αυτό, πολυάριθμοι ακαδημαϊκοί το χρησιμοποίησαν σε διάφορα πλαίσια, όπως η ανάπτυξη και η επιλογή νέων μοντέλων λήψης αποφάσεων (Neiger & Churilov, 2004) και η απόκτηση στρατιωτικού εξοπλισμού (Austin & Mitchell, 2008). Η επιδίωξη της βελτίωσης της αξίας κατά τη λήψη αποφάσεων είναι η κατευθυντήρια παραδοχή πίσω από αυτήν. Το πρώτο βήμα για

την ανάπτυξη κάθε είδους στρατηγικής προσέγγισης είναι η σκέψη του τι πρέπει να ικανοποιηθεί.

Η VFT παρέχει πιο βαθιά κατανόηση των στόχων, επιτρέποντάς την δημιουργία πιο ισχυρής σύνδεσης με τον στόχο. Οι ερευνητές προσπάθησαν να βρουν λύσεις στα πρακτικά ζητήματα που υπήρχαν κατά τη διαδικασία αξιολόγησης επιστημονικών ερευνητικών έργων, οπότε εστίασαν την προσοχή τους στους γενικούς κανόνες που πρέπει να ακολουθούνται κατά τη λήψη αποφάσεων για ερευνητικά έργα και χρησιμοποίησαν την VFT. Η προσέγγιση λειτουργεί ταυτόχρονα ως κινητήριος δύναμη για τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων, επιτρέποντάς τους να παράγουν ή να επιλέγουν ελεύθερα οποιεσδήποτε δυνατότητες για την ικανοποίηση της ζήτησης.

Η VFT χρησιμοποιήθηκε, για παράδειγμα, από τον κροατικό στρατό για την επιλογή ενός αυτόματου όπλου (Peharda & Hunjak, 2008) και από την Πολεμική Αεροπορία των ΗΠΑ, για την εξεύρεση τρόπων καλύτερης εκτέλεσης των βασικών αρμοδιοτήτων της (Jurk et al., 2004). Ιδιαίτερα αξιοσημείωτο είναι ένα πρόγραμμα Virtual Function Terminal (VFT) που σχεδιάστηκε για την καταγραφή και οργάνωση των τρομοκρατικών στόχων (Keeney & Von Winterfeldt, 2010). Το κεντρικό ερώτημα της εργασίας ήταν: "Τι θέλουν οι τρομοκράτες;". Η VFT χρησιμοποιήθηκε για να προσδιοριστούν οι στρατηγικοί στόχοι, οι θεμελιώδεις στόχοι και οι μηχανισμοί με τους οποίους οι τρομοκράτες ελπίζουν να επιτύχουν αυτούς τους στόχους. Στη συνέχεια, το θέμα μετατοπίζεται στον τρόπο με τον οποίο οι αναλυτές θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν αυτές τις πληροφορίες για να καθοδηγήσουν τις αντιτρομοκρατικές τους συστάσεις.

Στον τομέα της τεχνολογίας, η VFT χρησιμοποιήθηκε για να αναλυθούν στρατηγικές προεκτάσεις της κινητής τεχνολογίας για έναν μεγάλο εκδοτικό οίκο και να αποκτηθεί εικόνα για την αξία της εκπαίδευσης που καθίσταται δυνατή από την κινητή τεχνολογία, η οποία χρησιμοποιήθηκε ως βάση για την εφαρμογή της χρήσης της κινητής τεχνολογίας στην εκπαίδευση (Sheng, 2005).

Όσον αφορά τις περιβαλλοντικές ανησυχίες, η VFT χρησιμοποιήθηκε για τη διαμόρφωση στόχων για τη στάση της κυβέρνησης των Ηνωμένων Πολιτειών όσον αφορά τη νομοθεσία για την κλιματική αλλαγή (Keeney & McDaniel, 2001). Οι περιβαλλοντικές επιπτώσεις διαφόρων δομικών υλικών, όπως το ξύλο, η τοιχοποιία και το σκυρόδεμα, εξετάστηκαν από τον Hassan (2004) σε μια άλλη εφαρμογή της μεθοδολογίας. Η VFT έχει επίσης χρησιμοποιηθεί για την ανάλυση των επιλογών που κάνουν οι εγχώριοι φορείς εκμετάλλευσης πετρελαιοφόρων σχετικά με την ασφάλεια (Merrick et al., 2005) και για τη βελτίωση της ποιότητας της λειάνης απορροής στο Ρίτςμοντ της Βιρτζίνια (ΗΠΑ) (Merrick & Garcia, 2004)).

Ένα επιπλέον σημαντικό περιβάλλον λήψης αποφάσεων στο οποίο έχει χρησιμοποιηθεί η VFT είναι η διαχείριση του τουρισμού (Kajanus et al., 2004), όπου χρησιμοποιήθηκε για να απεικονίσει τους θεμελιώδεις στόχους και τα μέσα για τη ζωτικότητα των αγροτικών περιοχών.

§2 Τι είναι η Value-Focused Thinking (VFT);

Η Value-Focused Thinking (VFT) είναι μεθοδολογία - φιλοσοφία λήψης αποφάσεων και ορίζεται ως σιέψη με επίκεντρο την αξία (Keeney 1996a, 1996b). Πρόκειται για μια προσέγγιση στη λήψη αποφάσεων που αποσκοπεί στον εντοπισμό και την ιεράρχηση των αξιών και των στόχων των ενδιαφερομένων μερών και των φορέων λήψης αποφάσεων και στη χρήση αυτών των πληροφοριών για την καθοδήγηση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Η VFT βασίζεται στην ιδέα ότι οι αποφάσεις θα πρέπει να λαμβάνονται με σαφή κατανόηση των αξιών και των στόχων που είναι πιο σημαντικοί για τους εμπλεκόμενους στην απόφαση, και ότι αυτές οι αξίες και οι στόχοι θα πρέπει να χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση και τη σύγκριση των πιθανών αποτελεσμάτων διαφορετικών επιλογών. Η προσέγγιση VFT περιλαμβάνει συνήθως μια δομημένη διαδικασία προσδιορισμού των βασικών αξιών και στόχων, τη δημιουργία μιας ιεραρχικής δομής αυτών των αξιών και στόχων, την ανάπτυξη κριτηρίων απόφασης με βάση αυτές τις αξίες και τους στόχους και τη χρήση αυτών των κριτηρίων για την αξιολόγηση και τη σύγκριση των επιλογών. Απώτερος στόχος της VFT είναι η λήψη πιο τεκμηριωμένων και αποτελεσματικών αποφάσεων που ευθυγραμμίζονται με τις αξίες και τους στόχους όλων των ενδιαφερομένων μερών που συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Χρησιμοποιείται για την επίλυση σύνθετων προβλημάτων με εστίαση σε αυτό που είναι πιο σημαντικό για τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων. Η VFT παρέχει ένα πλαίσιο που επιτρέπει στους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων να εντοπίζουν και να ιεραρχούν τις αξίες, τους στόχους και τους σκοπούς, προκειμένου να αναπτύξουν λύσεις που συνάδουν με τις αξίες και τις προτιμήσεις τους (Keeney 1996a). Η VFT μπορεί να εφαρμοστεί σε σύνθετα οργανωτικά ή κυβερνητικά προβλήματα, καθώς παρέχει μια μεθοδική και διεξοδική διαδικασία για την αντιμετώπιση τέτοιου είδους θεμάτων. Η εφαρμογή της VFT σε σύνθετα οργανωτικά ή κυβερνητικά προβλήματα μπορεί να αποτελέσει πρόκληση, καθώς σε τέτοιου είδους ζητήματα συχνά εμπλέκεται ένα εύρος ενδιαφερομένων με διαφορετικά συμφέροντα και προοπτικές. Ωστόσο, η VFT παρέχει μια δομημένη και συστηματική προσέγγιση που επιτρέπει στους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων να εξετάζουν αυτές τις πολυπλοκότητες και να αναπτύσσουν λύσεις που συνάδουν με τις αξίες και τις προτιμήσεις τους. Η VFT μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αντιμετώπιση μιας σειράς σύνθετων προβλημάτων, συμπεριλαμβανομένων εκείνων που σχετίζονται με την ανάπτυξη στρατηγικής, τη διαμόρφωση πολιτικής και την οργανωτική αλλαγή.

Ένα παράδειγμα για το πώς μπορεί να εφαρμοστεί η VFT σε ένα σύνθετο οργανωτικό πρόβλημα είναι η ανάπτυξη ενός στρατηγικού σχεδίου. Ένα στρατηγικό σχέδιο είναι ένα έγγραφο που περιγράφει τους στόχους και τους σκοπούς ενός οργανισμού, καθώς και τα βήματα που απαιτούνται για την επίτευξή τους. Η ανάπτυξη ενός στρατηγικού σχεδίου μπορεί να είναι μια πολύπλοκη και δύσκολη διαδικασία, καθώς περιλαμβάνει την εξισορρόπηση των συμφερόντων διαφόρων ενδιαφερομένων μερών, την εξέταση ενός φάσματος επιλογών και τη λήψη αποφάσεων που συνάδουν με τις αξίες και τις προτιμήσεις του οργανισμού. Ακολουθώντας τη διαδικασία VFT, οι υπεύθυνοι για τη λήψη αποφάσεων μπορούν να

αναπτύξουν ένα στρατηγικό σχέδιο που να ευθυγραμμίζεται με τις αξίες και τις προτιμήσεις τους και να λαμβάνει υπόψη τα συμφέροντα όλων των εμπλεκόμενων φορέων.

Οι οργανισμοί και οι κυβερνήσεις έρχονται συχνά αντιμέτωποι με σύνθετα προβλήματα που απαιτούν προσεκτική εξέταση και ανάλυση. Τα προβλήματα αυτά μπορεί να είναι πολύπλευρα, να εμπλέκουν μια σειρά ενδιαφερόμενων μερών με διαφορετικά συμφέροντα, και μπορεί να είναι δύσκολο να επιλυθούν χωρίς μια δομημένη προσέγγιση. Η VFT παρέχει ένα πλαίσιο που επιτρέπει στους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων να προσδιορίζουν και να ιεραρχούν τις αξίες, τους στόχους και τους σκοπούς και στη συνέχεια να αναπτύσσουν λύσεις που είναι συνεπείς με αυτές τις αξίες και τις προτιμήσεις.

Η διαδικασία λήψης αποφάσεων βελτιώνεται με την προσεκτική μελέτη των αξιών και της ηθικής. Όταν οι άνθρωποι χρησιμοποιούν σκέψη που επικεντρώνεται στις αξίες τους, είναι πιο πιθανό να λάβουν αποφάσεις που είναι ηθικές. Είναι επίσης πιο πιθανό να κάνουν επιλογές στην προσωπική τους ζωή για τις οποίες μπορούν να ανατρέχουν και να αισθάνονται ικανοποιημένοι. Αυτό έχει τη δυνατότητα να έχει εποικοδομητικό αντίκτυπο στις επιλογές των προσώπων που κατέχουν θέσεις εξουσίας (Jones, 1991). Σε μια αντιστροφή των ρόλων, αυτό μπορεί να έχει ευεργετική επίδραση στις επιλογές των ατόμων που διοικούνται από την ηγεσία τους. Ειδικότερα στην εποχή μετά την πανδημία COVID-19 η σημασία στρατηγικών αξιών, όπως αυτών της διαφάνειας και της συμμετοχής στο διάλογο έγινε ακόμη πιο εμφανής και επιτακτική (Lovari, 2020).

§3. Αποφάσεις – Εναλλακτικές λύσεις

3.1 Πώς συμβάλλει στη δημιουργία καλύτερων εναλλακτικών λύσεων;

Η μεθοδολογία VFT ξεκινά με την αποσαφήνιση των αξιών. Αυτό περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των αξιών και των στόχων που είναι πιο σημαντικοί για τον υπεύθυνο λήψης αποφάσεων. Αυτές οι αξίες μπορεί να περιλαμβάνουν πράγματα όπως η δικαιοσύνη, η υπευθυνότητα, η βιωσιμότητα ή η αποτελεσματικότητα. Με την αποσαφήνιση των αξιών τους, οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων είναι σε θέση να επικεντρωθούν καλύτερα σε ό,τι είναι πραγματικά σημαντικό για αυτούς, γεγονός που συμβάλλει στη διασφάλιση ότι οι επιλογές που δημιουργούν είναι ευθυγραμμισμένες με τις αξίες τους (Keeney, 1996a). Αυτός ο τύπος σκέψης είναι πιο απαιτητικός γνωστικά από το Alternative-Focused Thinking (AFT) και δημιουργεί περισσότερους και πιο διαφορετικούς στόχους (León, 1999).

Για να αυξηθεί περαιτέρω ο αριθμός και το εύρος των στόχων που παράγονται, μπορούν να χρησιμοποιηθούν διάφορες στρατηγικές. Έχει αποδειχθεί ότι είναι αποτελεσματική η παροχή ενδείξεων κατηγοριοποίησης στους συμμετέχοντες κατά τη διάρκεια του καταιγισμού ιδεών (brainstorming), ή η παροχή ενός προκαθορισμένου κύριου καταλόγου στόχων και η παροχή μιας εργασίας λήψης προοπτικής στους συμμετέχοντες (León, 1999). Επιπλέον, προτείνεται ότι πρέπει να αναλυθούν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της περαιτέρω

εξειδίκευσης, καθώς δεν υπάρχει κανένα αδιαμφισβήτητο κριτήριο για τον προσδιορισμό του πότε μια πιο εκτεταμένη δομή ιεραρχίας είναι καλύτερη από μια συνοπτική (Keeney, 1993; Λεόν, 1999). Όλες αυτές οι στρατηγικές μπορούν να βοηθήσουν στον εντοπισμό των σχετικών στόχων και στην ανάπτυξη καλύτερων εναλλακτικών λύσεων, οι οποίες μπορούν στη συνέχεια να χρησιμοποιηθούν για τη δημιουργία λύσεων σε πολύπλοκα προβλήματα λήψης αποφάσεων (Λεόν, 1999). Αυτό για παράδειγμα ισχύει ιδιαίτερα όταν πρόκειται για τη δημιουργία λύσεων σε ενεργειακά προβλήματα, καθώς ο κόσμος αναζητά καθαρές και αξιόπιστες ενεργειακές λύσεις που θα μπορούσαν να δώσουν στην κοινωνία τη δυνατότητα να μετριάσει τις εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα και να προσφέρει μια βιώσιμη πορεία προς το μέλλον (Keeney, 1996b). Ως εκ τούτου, οι κοινοτικές ενεργειακές πρωτοβουλίες θα πρέπει να προωθήσουν τη μετάβαση στην καθαρή ενέργεια μεγιστοποιώντας τις αξίες των μέτρων, συμβάλλοντας στην υλοποίηση των αποτελεσμάτων ανάκαμψης των κοινοτικών ενεργειακών πρωτοβουλιών με επίκεντρο τον καταναλωτή και μετατοπίζοντας το υφιστάμενο ενεργειακό πρότυπο για την καλύτερη κατανόηση των στόχων βιώσιμης ανάπτυξης (Keeney, 1996b).

3.2 Πώς συμβάλλει στον εντοπισμό πιο ελκυστικών ευκαιριών;

Ο εντοπισμός ελκυστικών ευκαιριών μπορεί να είναι δύσκολος σε περιβάλλοντα πλούσια σε δεδομένα. Για την απλούστευση αυτών των ιεραρχιών, έχει προταθεί ένα σύνολο μεθόδων (Keeney, 1996b). Η προσέγγιση χρησιμοποιεί μεθόδους από την ανάλυση συνάφειας, την ανάλυση συσχέτισης και την ανάλυση δεδομένων για την απλοποίηση της ιεραρχίας των στόχων (Keeney, 1996b). Αυτό βοηθά στον γρήγορο εντοπισμό των πιο σημαντικών στόχων και ευκαιριών, ενώ ταυτόχρονα εξαλείφονται οι περιττές πληροφορίες. Με τον τρόπο αυτό, καθίσταται ευκολότερος ο εντοπισμός πιο ελκυστικών ευκαιριών και η εστίαση στους στόχους που είναι πιο πιθανό να φέρουν επιτυχία.

3.3 Πώς μπορεί να καθοδηγήσει και να ενσωματώσει τις δραστηριότητες λήψης αποφάσεων;

Η δομημένη λήψη αποφάσεων είναι μια διαδικασία λήψης τεκμηριωμένων και στρατηγικών αποφάσεων με βάση μια συστηματική προσέγγιση που περιλαμβάνει διάφορα βήματα και εκτιμήσεις. Αυτή η μέθοδος λήψης αποφάσεων χρησιμοποιείται ευρέως στις επιχειρήσεις, στις κυβερνήσεις και σε άλλους οργανισμούς για να διασφαλιστεί ότι οι αποφάσεις λαμβάνονται με βάση μια ολοκληρωμένη αξιολόγηση όλων των διαθέσιμων πληροφοριών.

Η δομημένη διαδικασία λήψης αποφάσεων ξεκινάει με τον καθορισμό του προβλήματος ή της απόφασης που πρέπει να ληφθεί (Kozioł-Nadolna & Beyer, 2021). Είναι σημαντικό να οριστεί σαφώς το πρόβλημα ή η απόφαση που πρέπει να ληφθεί. Αυτό περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των βασικών ζητημάτων, ευκαιριών και προκλήσεων που πρέπει να αντιμετωπιστούν.

Το επόμενο βήμα μετά τον ορισμό του προβλήματος, είναι η συλλογή των σχετικών πληροφοριών (Wilson & Arvai, 2011). Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει τη διεξαγωγή έρευνας,

τη διαβούλευση με εμπειρογνώμονες, την ανάλυση δεδομένων και την αναζήτηση συνεισφοράς από τα ενδιαφερόμενα μέρη. Με βάση τις πληροφορίες που συγκεντρώθηκαν, το επόμενο βήμα, σύμφωνα με τους συγγραφείς, είναι ο προσδιορισμός πιθανών εναλλακτικών λύσεων ή λύσεων για το πρόβλημα. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει καταιγισμό ιδεών, αξιολόγηση διαφορετικών σεναρίων και εξέταση των πιθανών συνεπειών κάθε εναλλακτικής λύσης (Wilson & Arvai, 2011).

Αφού προσδιορισθεί το φάσμα των εναλλακτικών λύσεων, το επόμενο βήμα είναι η αξιολόγηση κάθε επιλογής με βάση ένα σύνολο κριτηρίων, που μπορεί να περιλαμβάνει την ανάπτυξη ενός πίνακα αποφάσεων ή άλλων εργαλείων αξιολόγησης που θα βοηθήσουν στη σύγκριση και την αντιπαράθεση κάθε εναλλακτικής λύσης (Wilson & Arvai, 2011). Από και πέρα ακολουθεί η επιλογή της καλύτερης εναλλακτικής λύσης με βάση τα κριτήρια που έχουν καθοριστεί (Kozioł-Nadolna & Beyer, 2021). Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την επιλογή της επιλογής με την υψηλότερη συνολική βαθμολογία ή την επιλογή που ανταποκρίνεται καλύτερα στις ανάγκες του οργανισμού.

Η εφαρμογή της τελικής απόφασης είναι το επόμενο στάδιο (Wilson & Arvai, 2011), που περιλαμβάνει την ανάπτυξη ενός σχεδίου, την ανάθεση αρμοδιοτήτων και τον καθορισμό χρονοδιαγράμματος για την εφαρμογή. Είναι δεδομένο ότι η δομημένη διαδικασία λήψης αποφάσεων περιλαμβάνει την παρακολούθηση και την αξιολόγηση της απόφασης με την πάροδο του χρόνου. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την παρακολούθηση της προόδου, τη συλλογή ανατροφοδότησης και τη διενέργεια προσαρμογών ανάλογα με τις ανάγκες.

Συνολικά, η δομημένη διαδικασία λήψης αποφάσεων έχει σχεδιαστεί για να διασφαλίζει ότι οι αποφάσεις λαμβάνονται με βάση μια ολοκληρωμένη αξιολόγηση όλων των διαθέσιμων πληροφοριών. Ακολουθώντας μια δομημένη προσέγγιση, οι οργανισμοί μπορούν να βελτιώσουν την ποιότητα των αποφάσεών τους και να μειώσουν τον κίνδυνο να κάνουν δαπανηρά λάθη.

Η δομημένη λήψη αποφάσεων, που πολλές φορές αναφέρεται ως Structured decision-making - SDM, είναι ένα ισχυρό εργαλείο που, όταν εφαρμόζεται στο πλαίσιο της διαχείρισης, μπορεί να βοηθήσει στην καθοδήγηση και την ολοκλήρωση των διαδικασιών λήψης αποφάσεων. Η SDM είναι μια συμμετοχική διαδικασία στην οποία συμμετέχουν ενδιαφερόμενοι, τεχνικοί ειδικοί και υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων για καθορισμό των αξιών, των συστατικών στοιχείων και τον προσδιορισμό των στόχων (Espinosa-Romero et al., 2011). Αρχικά, η απόφαση που πρέπει να ληφθεί καθώς και οι στόχοι που πρέπει να επιτευχθούν πρέπει να διατυπωθούν με τρόπο που να είναι κρυστάλλινα προφανής (Espinosa-Romero et al., 2011). Ως πρώτο βήμα, η απόφαση που πρέπει να ληφθεί πρέπει να καθοριστεί με σαφήνεια, καθώς και οι στόχοι που πρέπει να επιτευχθούν (Espinosa-Romero et al., 2011).

Ένα παράδειγμα SDM, αφορά την διαδικασία σχεδιασμού του θαλάσσιου πάρκου West Coast Aquarium (WCA) (Espinosa-Romero et al., 2011). Το αρχικό σύνολο των στόχων που είχε καθορίσει το WCA περιλάμβανε σημαντικά βήματα της διαδικασίας SDM. Οι στόχοι

αυτοί αναθεωρήθηκαν και αναδιαρθρώθηκαν ώστε να είναι σαφείς και συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι και ουσιαστικοί για τους ενδιαφερόμενους (Espinosa-Romero et al., 2011).

Τα ενδιαφερόμενα μέρη συμμετείχαν στη διαδικασία χάραξης ενεργειακής πολιτικής και διενεργήθηκε μια συστηματική διαδικασία λήψης αποφάσεων. Με τον τρόπο αυτό απευχόχθι, η παρατηρούμενη ασυνέπεια μεταξύ αξιών, στόχων, δεικτών και διαχειριστικών αποφάσεων (Espinosa-Romero et al., 2011). Επιπλέον, η χρησιμοποίηση της διαδικασίας επιλογής μεθόδων ανάλυσης αποφάσεων με πολλαπλά κριτήρια Multiple Criteria Decision Analysis and Management Support Systems (MCDA-MSS) παρείχε σωστή καθοδήγηση για την δημιουργία των διαδικασιών λήψης αποφάσεων και επιλογής μεταξύ μιας εκτεταμένης συλλογής μεθόδων MCDA. Το γεγονός αυτό αποκάλυψε τα μεθοδολογικά λάθη που συμβαίνουν κατά την επιλογή της κατάλληλης απόφασης (Keeney, 1996b).

§4 Διαρθρωτικοί στόχοι.

Οι διαρθρωτικοί στόχοι αποτελούν σημαντικό στοιχείο της διαδικασίας Value-Focused Thinking (VFT). Αυτοί οι στόχοι σχετίζονται με τις διαρθρωτικές ή συστημικές πτυχές του προβλήματος λήψης αποφάσεων, όπως οι διαδικασίες και οι πολιτικές που εφαρμόζονται για την υποστήριξη της διαδικασίας λήψης αποφάσεων. (Keeney, 1996a). Ωστόσο, θα πρέπει να δοθεί προσοχή στις διαδικασίες με τις οποίες παράγονται ή μπορούν να παραχθούν αυτές οι εναλλακτικές λύσεις. Κάτι τέτοιο απαιτεί βέβαια σοβαρή εξέταση των προτεραιοτήτων και των ιδανικών των συμμετεχόντων στις διάφορες διαδικασίες.

Στη VFT, οι διαρθρωτικοί στόχοι προσδιορίζονται και αναλύονται ως μέρος της διαδικασίας δόμησης του προβλήματος, η οποία περιλαμβάνει τον ορισμό του προβλήματος απόφασης, τον προσδιορισμό των στόχων και των κριτηρίων και την ανάπτυξη των εναλλακτικών λύσεων απόφασης. Οι διαρθρωτικοί στόχοι προσδιορίζονται συνήθως μέσω ενός συνδυασμού ανάλυσης των ενδιαφερομένων μερών, ανάλυσης του τομέα του προβλήματος και ανάλυσης συστημάτων (Keeney, 1996a; Sangaiiah et al., 2017).

Μόλις προσδιοριστούν οι διαρθρωτικοί στόχοι, ενσωματώνονται στο μοντέλο απόφασης VFT, το οποίο χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων απόφασης σε σχέση με τα κριτήρια απόφασης. Αυτό γίνεται με την ανάπτυξη μιας ιεραρχικής δομής στόχων και κριτηρίων απόφασης, η οποία χρησιμοποιείται στη συνέχεια για τη χαρτογράφηση των σχέσεων μεταξύ των διαφόρων στοιχείων απόφασης.

Το μοντέλο απόφασης VFT επιτρέπει στους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων να αξιολογούν τις εναλλακτικές λύσεις απόφασης με βάση την ικανότητά τους να ανταποκρίνονται στους διαρθρωτικούς στόχους, καθώς και στα άλλα κριτήρια απόφασης. Αυτό συμβάλλει στη διασφάλιση ότι οι εναλλακτικές λύσεις απόφασης ευθυγραμμίζονται με τις διαρθρωτικές απαιτήσεις του προβλήματος απόφασης και ότι το αποτέλεσμα της απόφασης συνάδει με τους ευρύτερους σκοπούς και στόχους των ενδιαφερομένων μερών (stakeholders) ενός οργανισμού (Martin, 2015).

Εκτός από την υποστήριξη της αξιολόγησης των εναλλακτικών λύσεων απόφασης, η VFT παρέχει επίσης ένα πλαίσιο για τον εντοπισμό και την αντιμετώπιση των διαρθρωτικών αδυναμιών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Με την ανάλυση των διαρθρωτικών στόχων και τον εντοπισμό πιθανών αδυναμιών ή περιορισμών, οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων μπορούν να αναπτύξουν στρατηγικές για τη βελτίωση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων και να διασφαλίσουν ότι αυτή είναι πιο αποτελεσματική και αποδοτική.

Συνολικά, η εξέταση των διαρθρωτικών στόχων αποτελεί σημαντική πτυχή της διαδικασίας VFT. Με την ενσωμάτωση αυτών των στόχων στο μοντέλο απόφασης, οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων μπορούν να διασφαλίσουν ότι οι εναλλακτικές λύσεις απόφασης ευθυγραμμίζονται με τις διαρθρωτικές απαιτήσεις του προβλήματος απόφασης και ότι το αποτέλεσμα της απόφασης είναι συνεπές με τους ευρύτερους στόχους και σκοπούς του οργανισμού. Αυτό συμβάλλει στη βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας της διαδικασίας λήψης αποφάσεων και μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερα αποτελέσματα αποφάσεων (Belton & Stewart, 2002).

Όταν ένας υπεύθυνος λήψης αποφάσεων θέτει τους στόχους του, όχι μόνο μπορεί να αξιολογήσει τις προϋπάρχουσες επιλογές, αλλά και νέες επιλογές που δεν ήταν προφανείς στην αρχή και φαίνονται ξαφνικά επιθυμητές και εφικτές στο πλαίσιο των στόχων και των αξιών. Η μεθοδική δημιουργία επιλογών σε σενάρια λήψης αποφάσεων με πολλά ενδιαφερόμενα μέρη έχει μεγάλη σημασία. Δεδομένου ότι οι αξίες των ενδιαφερομένων είναι αυτές που κεντρίζουν το ενδιαφέρον τους για το πρόβλημα της απόφασης, προκύπτει ότι οι επιλογές σε τέτοιες περιπτώσεις θα πρέπει να διαμορφώνονται με γνώμονα αυτές τις αξίες (Hassan, 2004).

Η διαδικασία διάρθρωσης των στόχων συνεπάγεται τη δημιουργία μιας ιεραρχίας αξιών ξεκινώντας από τους πιο θεμελιώδεις στόχους (Keeney, 1996a). Μια συλλογή θεμελιωδών στόχων θα πρέπει να είναι πλήρης (να καλύπτει όλα τα θεμελιώδη χαρακτηριστικά των συνεπειών των εναλλακτικών λύσεων απόφασης), μη πλεονάζουσα (να αποτρέπει τη διπλή καταμέτρηση των πιθανών αποτελεσμάτων), σύντομη (να μειώνει τον αριθμό των στόχων που απαιτούνται για την ανάλυση της απόφασης), συγκεκριμένη (οι στόχοι θα πρέπει να διατυπώνονται με σαφήνεια ώστε να μπορούν να καθοριστούν οι βαθμοί στους οποίους μπορεί να επιτευχθεί κάθε στόχος) και κατανοητή (Keeney, 2008).

Οι αξίες τυπικά αναδεικνύονται από τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων μέσω συζητήσεων με τους ενδιαφερόμενους φορείς. Κατά τη διάρκεια της φάσης ανάδειξης της επίλυσης ενός προβλήματος λήψης αποφάσεων, είναι κοινή πρακτική να συγκεντρώνονται αξίες, κριτήρια, στόχοι, σκοποί, περιορισμοί ή/και ιδιότητες προκειμένου να κατανοηθεί καλύτερα η συγκεκριμένη πρόκληση. Η χρήση ποσοτικών προσεγγίσεων (δηλ. η κατασκευή μιας συνάρτησης αξίας ή/και χρησιμότητας για την αξιολόγηση των επιλογών) προϋποθέτει την ενδελεχή κατανόηση του πλαισίου της απόφασης, η οποία μπορεί να βελτιωθεί με την προσεκτική διάρθρωση των στόχων.

Η διαφορά μεταξύ των "βασικών" και των "μέσων" στόχων, είναι κρίσιμη (Keeney, 1994, 1996a). Οι θεμελιώδεις στόχοι αφορούν τους στόχους για τους οποίους ενδιαφέρονται οι

υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων σε ένα δεδομένο περιβάλλον, ενώ οι στόχοι μέσω των αντιπροσωπεύουν τους τρόπους με τους οποίους μπορούν να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι. Οι στόχοι και τα μέσα επίτευξης αυτών, ποικίλλουν ανάλογα με τις περιστάσεις. Οι στόχοι για τα μέσα με τα οποία γίνεται κάτι μπορεί να οδηγήσουν στην πρόταση εναλλακτικών τρόπων επίτευξης των πρωταρχικών στόχων. Χρησιμοποιώντας τη μέθοδο VFT, μπορεί να προσδιορίζει κανείς πρώτα τους στόχους, τους χωρίζει σε σκοπούς και μέσα και στη συνέχεια κατασκευάζει μια ιεραρχία για τους σκοπούς και ένα δίκτυο για τα μέσα για να δείξει πώς συνδέονται όλα μεταξύ τους (Ezenwa, 2020).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ VALUE-FOCUSED THINKING (VFT)

Στο κεφάλαιο αυτό περιγράφεται αναλυτικά η μεθοδολογία VFT, ώστε να γίνει κατανοητή η διαφορά της μεθόδου από την εναλλακτική μέθοδο προσέγγισης στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, την Alternative-Focused Thinking (AFT). Επιπλέον, γίνεται ανάλυση της ποιοτικής και ποσοτικής μοντελοποίησης αξίας, καθώς και αναφορά των οφελών της VFT στα μοντέλα ανάλυσης αποφάσεων και καινοτομίας. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την μελέτη της επίπτωσης της VFT και AFT στη δημιουργία στόχων.

Κάθε σενάριο επιλογής πρέπει να ξεκινά με την εξέταση των αξιών (Keeney, 1996b). Σύμφωνα με τον Keeney (1996a) η μέθοδος περιγράφει και απεικονίζει αρχές και διαδικασίες για την παραγωγή καλύτερων εναλλακτικών λύσεων για θέματα επιλογής. Ο Keeney θεωρείται η θεμελιώδης αυθεντία της VFT.

Σύμφωνα με τους Kweku-Muata and Ojelanki (2014) κατά τη διαδικασία ανάπτυξης του στρατηγικού σχεδίου ενός οργανισμού, ένα από τα σημαντικότερα βήματα είναι ο καθορισμός των αξιών του. Όταν εφαρμόζεται στο περιβάλλον μιας εταιρείας ή ενός έργου, η ύπαρξη σαφώς καθορισμένων αξιών και στόχων μπορεί να έχει καλό αντίκτυπο στην απόδοση του έργου. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι προσδοκίες απόδοσης αντιστοιχίζονται με τις αξίες της εταιρείας ή του έργου. Όταν προσδιορίζονται οι στόχοι αυτών των ενδιαφερομένων μερών, θα είναι ευκολότερο για την εταιρεία εάν δημιουργηθεί ο χάρτης σταδιακών κινήσεων, που όταν τον ακολουθεί σταθερά η εταιρεία θα βρίσκεται σε τροχιά βελτιστοποίησης. Δυστυχώς, οι διαδικασίες που χρησιμοποιούνται σήμερα μπορούν μερικές φορές να οδηγήσουν σε ασάφειες και παραλείψεις. Η VFT είναι μια αποτελεσματική προσέγγιση που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την επίλυση αυτού του προβλήματος (Kweku-Muata & Ojelanki, 2014).

Η προσέγγιση της διαδικασίας VFT είναι μια εναλλακτική μέθοδος για τον προσδιορισμό των πρωταρχικών στόχων των δραστηριοτήτων και των διαδικασιών ενός οργανισμού. Σε αυτή τη μέθοδο, η εστίαση δίνεται πρώτα στον προσδιορισμό των βασικών αξιών του οργανισμού και στη συνέχεια στους διάφορους τρόπους με τους οποίους μπορούν να επιτευχθούν αυτές οι αξίες. Καταλήγει στον προσδιορισμό του τι είναι πιο σημαντικό και στην εξεύρεση του τρόπου με τον οποίο θα φτάσουμε εκεί, που είναι η ουσία του τι ενδιαφέρει τους ανθρώπους που είναι υπεύθυνοι για τη λήψη αποφάσεων (Keeney, 1996a). Σύμφωνα με όσα λέει ο όρος, οι αξίες βρίσκονται στον πυρήνα της VFT. Οι αξίες είναι θεμελιώδεις και, ως εκ τούτου, θα πρέπει να χρησιμεύουν ως κίνητρο για τη λήψη των επιλογών μας (Keeney, 1996b). Η κρίση βασίζεται στις αξίες, οι οποίες είναι θεμελιώδεις κατευθυντήριες έννοιες (Keeney, 1992). Η πράξη της διατύπωσης των στόχων του ατόμου φέρνει σε σαφέστερη εστίαση τις ανησυχίες του σχετικά με τις βασικές του αξίες. Στο πλαίσιο αυτό, στόχος είναι η δήλωση κάποιου πράγματος που φιλοδοξεί να επιτύχει (Keeney, 1992). Ένας τρόπος για να

δούμε τις αξίες είναι ο βαθμός στον οποίο κάποιος θα προτιμούσε ένα συγκεκριμένο εύρος πιθανών αποτελεσμάτων (Keeney, 1993).

Αυτό το παράδειγμα αντιπαραβάλλεται με την παραδοσιακή προσέγγιση, που αναφέρεται ως σκέψη με επίκεντρο τις εναλλακτικές λύσεις (Alternative Focused Thinking - AFT), με τρεις τρόπους: (1) η προσπάθεια να γίνουν οι αξίες σαφείς, αυτό το σημαντικό βήμα γίνεται πριν από άλλες δραστηριότητες και οι αξίες αυτές χρησιμοποιούνται για (2) τον εντοπισμό ευκαιριών λήψης αποφάσεων και (3) τη δημιουργία εναλλακτικών λύσεων. Η συμβατική προσέγγιση αντίθετα επικεντρώνεται στον εντοπισμό εναλλακτικών λύσεων και στη συνέχεια, ακολουθούν οι στόχοι ή οι αξίες των εργασιών (Keeney, 1996a). Ο συγγραφέας υποστηρίζει ότι αυτή η παραδοσιακή προσέγγιση είναι μια αντιδραστική προσέγγιση και αποτελεί έναν περιορισμένο τρόπο σκέψης σε καταστάσεις λήψης αποφάσεων. Αν και είναι σημαντικό να προσδιορίζονται οι στόχοι, η απλή απαρίθμηση των στόχων είναι ρηχή, καθώς υπάρχει ανάγκη για μεγαλύτερο βάθος, σαφή δομή και υγιή εννοιολογική βάση κατά την ανάπτυξη στόχων για στρατηγικά πλαίσια λήψης αποφάσεων (Kweku-Muata & Ojelanki, 2014). Η συμβατική προσέγγιση, από την άλλη πλευρά, δίνει πρωταρχική έμφαση στη διασαφήνιση διαφόρων εναλλακτικών τρόπων δράσης, ενώ οι στόχοι και οι αξίες των εργασιών έρχονται σε επόμενα στάδια (Keeney, 1996b). Η απλή πράξη της απαρίθμησης των στόχων είναι ανεπαρκής για την ανάπτυξη στόχων για στρατηγικά πλαίσια λήψης αποφάσεων, διότι υπάρχει ανάγκη για μεγαλύτερο βάθος, σαφή δομή και υγιή εννοιολογική βάση κατά την ανάπτυξη στόχων για στρατηγικά πλαίσια λήψης αποφάσεων. Συμπερασματικά αν και είναι σημαντικό να προσδιορίζονται οι στόχοι, η απλή απαρίθμηση των στόχων δεν είναι επαρκής (Keeney, 1996b).

§1 Η διαδικασία VFT

Τα πρωταρχικά βήματα της προσέγγισης VFT περιλαμβάνουν τον προσδιορισμό των στόχων, τη διάρθρωση των στόχων για τη διάκριση μεταξύ μέσων και τελικών στόχων, τη δημιουργία εναλλακτικών λύσεων, τον προσδιορισμό ευκαιριών λήψης αποφάσεων και την ανάπτυξη του δικτύου μέσων-τελικών στόχων, όπως φαίνεται στην Εικόνα 3-1 (Kweku-Muata & Ojelanki, 2014). Τα βήματα αυτά είναι απαραίτητα για τη διασαφήνιση μιας σαφούς δομής στη διαδικασία προσδιορισμού των βασικών στόχων.

Σύμφωνα με τους Kweku-Muata & Ojelanki (2014), ο προσδιορισμός των βασικών ενδιαφερομένων μερών που σχετίζονται με το πλαίσιο μελέτης και λήψης αποφάσεων, προκειμένου να συλλεχθούν οι αξίες και οι στόχοι που είναι σημαντικοί γι' αυτούς, αποτελεί μία από τις βασικές παραδοχές. Μια άλλη βασική παραδοχή είναι ότι τα βήματα, παρά το γεγονός ότι εκφράζονται ως γραμμικά, είναι επαναληπτικά (Kweku-Muata & Ojelanki, 2014).

1.1 Αρχικός κατάλογος στόχων

Σύμφωνα με τον Keeney (1996a), κατά τη διάρκεια αυτού του σταδίου, καθορίζονται οι στόχοι που είναι πιο σημαντικοί για τα ενδιαφερόμενα μέρη ή τους υπεύθυνους λήψης

αποφάσεων και, με βάση την ανάλυσή τους, μετατρέπονται σε σχόλια, σε μία τυποποιημένη μορφή. Η μέθοδος αυτή απαιτεί σημαντική φαντασία καθώς και κριτική σκέψη. Η συμμετοχή σε συζητήσεις με άλλους ανθρώπους σχετικά με το σενάριο επιλογής και η ερώτηση "Τι θα θέλατε να επιτύχετε σε αυτή την κατάσταση;" είναι μια παραγωγική στρατηγική που μπορεί να χρησιμοποιηθεί (Keeney 1996a).

Όταν ένας στόχος διατυπώνεται ρητά και με σαφήνεια, πρέπει να περιλαμβάνει επίσης, ένα πλαίσιο απόφασης, ένα αντικείμενο και μια κατεύθυνση προτίμησης. Αυτά είναι τα τρία συστατικά στοιχεία (Keeney, 1996a). Ο ακριβής προσδιορισμός του στόχου για τον οποίο εργάζεται το άτομο που είναι υπεύθυνο για τη λήψη της επιλογής και η παροχή εξήγησης του στόχου σε σχέση με τη φύση του προβλήματος είναι τα δύο κρίσιμα βήματα σε αυτή τη διαδικασία.

Οι θεμελιώδεις στόχοι ενός συστήματος VFT, είναι οι σκοποί στους οποίους δίνουν προτεραιότητα οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων που δραστηριοποιούνται στο πλαίσιο αυτό. Σύμφωνα με τον ορισμό του Keeney (1996b) οι στόχοι αυτοί μπορούν να ερμηνευθούν ως μέσα προς ένα σκοπό και εξαρτώνται από τις περιστάσεις. Αυτοί οι στόχοι μπορούν επίσης να θεωρηθούν ως επιδιώξεις. Οι στόχοι δεν θα πρέπει να επικεντρώνονται μόνο σε αυτό που θέλει το άτομο που κάνει την επιλογή, αλλά θα πρέπει επίσης να λαμβάνουν υπόψη άλλα βασικά στοιχεία, όπως οι εξωτερικοί περιορισμοί, οι διαθέσιμοι πόροι και οι χρονικές περίοδοι για τη λήψη αποφάσεων (Keeney, 1996b).

Είναι σημαντικό να δίνεται σε κάθε στόχο κάποιου είδους αξία- αυτή μπορεί να είναι οτιδήποτε, από μια ανάλυση κόστους-οφέλους έως μια εκτίμηση κινδύνου ή αχόμη και οι επιπτώσεις στην κοινωνία (Keeney, 1996b). Κατά τον προσδιορισμό των βασικών στόχων, εάν ληφθούν υπόψη όλες αυτές οι πτυχές, αυτό θα οδηγήσει σε αποφάσεις που θα είναι πιο τεκμηριωμένες, οι οποίες με τη σειρά τους θα αυξήσουν την πιθανότητα να οδηγήσουν σε καλύτερα αποτελέσματα. Αυτό υποδηλώνει ότι οι θεμελιώδεις και οι μέσοι στόχοι θα διαμορφωθούν υπό το πρίσμα της συγκεκριμένης φύσης ή του συγκεκριμένου σκοπού (Keeney, 1996b).

Ο Keeney (1993) περιγράφει ορισμένες αποτελεσματικές μεθόδους για τον καθορισμό των στόχων. Ορισμένες μέθοδοι που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την εξαγωγή των στόχων περιλαμβάνουν: την ανάπτυξη ενός καταλόγου επιθυμιών, υπολογίζοντας τι θέλει ή τι εκτιμά ο ενδιαφερόμενος, τον προσδιορισμό εναλλακτικών λύσεων για έναν στόχο, τη σκέψη για στόχους, περιορισμούς ή ελλείψεις σε ένα πλαίσιο απόφασης, την εξέταση γενικών στόχων από διάφορους ενδιαφερόμενους, τη συνεκτίμηση των προοπτικών και τον προσδιορισμό στρατηγικών ή τελικών στόχων. Η έμφαση δίνεται στο να καταλάβουμε τι χρειαζόμαστε και τι θέλουμε χωρίς να βάζουμε νοητικά εμπόδια, όπως το να δηλώνουμε ότι ένας συγκεκριμένος στόχος είναι μη ρεαλιστικός ή αδύνατος. Ως εκ τούτου, είναι χρήσιμο να δημιουργηθεί ένας αρχικός κατάλογος ενθαρρύνοντας τον καταιγισμό ιδεών από τα ενδιαφερόμενα μέρη.



Εικόνα 3-1: Βασικά βήματα της διαδικασίας σκέψης με επίκεντρο την αξία. Πηγή: Kweku-Muata & Ojelanki (2014)

Σύμφωνα με τους Kweku-Muata and Ojelanki (2014) η τοποθέτηση όλων των στόχων σε μια ενιαία, ενοποιημένη μορφή είναι αυτό που εννοούμε όταν μιλάμε για "μετατροπή σε κοινή μορφή". Η φάση αυτή απαιτεί την διεξοδική ανάλυση των απαντήσεων όλων των ενδιαφερόμενων μερών, το να ληφθεί υπόψη ο τρόπος με τον οποίο τα ενδιαφερόμενα μέρη επικοινωνούν τις επιθυμίες και τις ανάγκες τους. Στη συνέχεια συνδυάζονται όλοι οι στόχοι σε μία "κανονικοποιημένη" μορφή. Επειδή είναι πιθανό ο κατάλογος των στόχων να μειωθεί, κρίνεται απαραίτητη η επιβεβαίωση των "κανονικοποιημένων στόχων" από τα ενδιαφερόμενα μέρη (Kweku-Muata & Ojelanki, 2014).

1.2 Δομή των στόχων

Μόλις ολοκληρωθεί η απαρίθμηση των στόχων, πρέπει να γίνει διάκριση μεταξύ των στόχων που χρησιμεύουν ως μέσο για την επίτευξη κάποιου άλλου και των στόχων που έχουν θεμελιώδη αξία για τον ενδιαφερόμενο στο συγκεκριμένο περιβάλλον (Keeney, 1994). Με λίγα λόγια, η διαδικασία κατασκευής του στόχου συνεπάγεται τη διαφοροποίηση μεταξύ των βασικών ή τελικών στόχων και των στόχων μέσων ή εναλλακτικών λύσεων. Οι βασικοί στόχοι είναι εκείνοι που αφορούν τον τελικό σκοπό, ενώ οι στόχοι μέσων επικεντρώνονται στα μέσα με τα οποία μπορούν να επιτευχθούν αυτοί οι σκοποί.

Πολλές φορές όλοι οι αρχικοί στόχοι, δεν είναι και τελικοί. Έτσι απαιτείται επαναδιατύπωση τους, θέσπιση νέων, πιθανά περιορισμών αλλά και κριτηρίων αξιολόγησης, ώστε κάθε στοιχείο και προβληματισμός να μπορεί να αναδιατυπωθεί ως στόχος του έργου.

Σύμφωνα με τους Kweku-Muata and Ojelanki (2014), είναι ζωτικής σημασίας να γίνει διάκριση μεταξύ των πολλών ειδών στόχων, καθώς και να ανακαλυφθούν οι σχέσεις μεταξύ τους αξιολογώντας τα κίνητρα πίσω από κάθε μορφή στόχου. Δίνεται έμφαση και στις δύο αυτές θεμελιώδεις ιδέες. Το πρώτο βήμα περιλαμβάνει τη σύνδεση των στόχων μέσω της χρήσης συνδέσεων μέσων-σκοπών, ενώ το δεύτερο βήμα περιλαμβάνει τον εντοπισμό των θεμελιωδών στόχων (Kweku-Muata & Ojelanki, 2014).

Όταν αντιμετωπίζεται ένα συγκεκριμένο σενάριο λήψης αποφάσεων, η παρακολούθηση των τελικών στόχων σε συγκεκριμένους στόχους μέσων θα έπρεπε να φέρει στο επίκεντρο έναν ή περισσότερους θεμελιώδεις στόχους (Keeney, 1996a). Για κάθε επιμέρους στόχο, πρέπει να απαντάται το ερώτημα: "Γιατί είναι σημαντικός αυτός ο στόχος στο πλαίσιο της παρούσας απόφασης"; Υπάρχουν δύο κατηγορίες απαντήσεων που είναι πιθανό να εμφανιστούν. Μια πιθανή απάντηση σε αυτή την ερώτηση είναι ότι ο στόχος είναι μία από τις πιο επιτακτικές πτυχές της παρούσας περίπτωσης. Αυτός ο στόχος αποτελεί σημαντικό μέρος του συνολικού

στόχου. Μια άλλη πιθανότητα είναι ότι η σημασία του στόχου μπορεί να εξηγηθεί από τις συνέπειες της επιτυχούς επίτευξης ενός διαφορετικού σκοπού. Στο συγκεκριμένο σενάριο, ο στόχος είναι ένα μέσο για την επίτευξη ενός σκοπού και η απάντηση στο ερώτημα προσδιορίζει έναν διαφορετικό σκοπό. Για να διαπιστωθεί αν αυτός ο στόχος είναι ή όχι στόχος μέσου ή βασικός στόχος, πρέπει να αποδειχθεί εάν μπορεί να ικανοποιήσει το τεστ "Γιατί είναι σημαντικός;".

Η ιδέα της εξειδίκευσης είναι ένα άλλο κρίσιμο στοιχείο που πρέπει να λαμβάνεται υπόψη κατά τη διατύπωση θεμελιωδών στόχων (Kweku-Muata & Ojelanki, 2014). Ο στόχος αναλύεται στα συστατικά του μέρη έτσι ώστε να είναι πιο εύκολα κατανοητός. Για παράδειγμα για τον σκοπό της μείωσης των επιπτώσεων στο περιβάλλον, μία από τις σημαντικότερες εκτιμήσεις μπορεί να γίνει κατά τη μεταφορά επικίνδυνων ουσιών. Για να γίνουμε πιο συγκεκριμένοι, θα μπορούσαμε να ρωτήσουμε: "Ποιες περιβαλλοντικές επιπτώσεις θα έπρεπε να μειωθούν όσο το δυνατόν περισσότερο;". Ο καθορισμός του στόχου και η βελτίωση της συγκέντρωσης τόσο στη σκέψη όσο και στη δράση θα πρέπει να επιτευχθεί μέσω της αντίδρασης, η οποία μπορεί να λάβει τη μορφή μιας ή πολλών συγκεκριμένων περιβαλλοντικών επιπτώσεων. Συνεπώς, η διερεύνηση πολλαπλών ερωτημάτων που επικεντρώνονται στην εκάστοτε προδιαγραφή μπορεί συχνά να αποδειχθεί αποτελεσματική.

1.3 Εναλλακτικές λύσεις

Όταν κάνουν μια επιλογή, οι άνθρωποι συχνά κάνουν το λάθος να εστιάζουν πολύ στενά στις επιλογές που έχουν στη διάθεσή τους. Οι λόγοι γι' αυτό μπορεί να έχουν πολλές μορφές. Η επίλυση προβλημάτων συνήθως συνεπάγεται τη μετάβαση από ασαφείς σε συγκεκριμένους όρους ή από την απεριόριστη στην περιορισμένη σκέψη. Η λύση σε ένα πρόβλημα επιλογής πρέπει να γίνει αισθητή, και μερικές φορές ακόμη και ποσοτικοποιημένη. Είναι σύνηθες να εντοπίζονται γρήγορα κάποιες λογικές επιλογές και στη συνέχεια να εξετάζονται, προκειμένου να δίνουν την αίσθηση της προόδου χωρίς ιδιαίτερη προσπάθεια.

Οι πιο προφανείς, δοκιμασμένες και προσιτές λύσεις σε ένα πρόβλημα είναι συχνά αυτές που έρχονται πρώτα στο μυαλό όταν αντιμετωπίζεται ένα δεδομένο σύνολο συνθηκών. Αφού παρασχεθούν ορισμένες επιλογές, ή ακόμη και μία μόνο, όπως η τρέχουσα κατάσταση, μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως σημείο αναφοράς με βάση το οποίο θα μπορούσαν να αξιολογηθούν άλλες δυνατότητες. Σύμφωνα με τον Keeney (1996a, 1996b) με την παραδοχή των εναλλακτικών λύσεων που έχουν βρεθεί, οι νέες λύσεις περιορίζονται συνήθως σε βελτιώσεις των υφιστάμενων.

Σε αντίθεση με τις εύκολα τροποποιήσιμες ιδέες, οι πραγματικά μοναδικές εναλλακτικές λύσεις απαιτούν βαθιά και συνεπή σκέψη για την αφύπνισή τους. Βασιζόμενοι στις αρχές που πρέπει να χρησιμεύουν ως πυξίδα για κάθε απόφαση, εξαφανίζονται οι περιορισμοί των προκατασκευασμένων αντιλήψεων σχετικά με τις διαθέσιμες επιλογές και απελευθερώνεται το μυαλό στο να εξερευνήσει νέες και συναρπαστικές δυνατότητες. Η διαδικασία εύρεσης εναλλακτικών λύσεων, ιδίως βιώσιμων, υποβοηθείται από μια πληθώρα κατευθυντήριων

γραμμών. Ο στόχος είναι να βρεθούν εναλλακτικές λύσεις που ανταποκρίνονται καλύτερα στις ανάγκες των αξιών του σεναρίου της απόφασης που πρέπει να ληφθεί.

Είναι πιθανό ότι οι νεότερες εναλλακτικές λύσεις θα είναι σε θέση να επιτύχουν καλύτερα τους βασικούς στόχους, χρησιμοποιώντας την ίδια ποσότητα πόρων ή ακόμη και λιγότερους πόρους με διαφορετικό τρόπο. Η κατευθυντήρια ιδέα είναι ότι θα πρέπει να καταλήξει κανείς σε πολλές επιλογές που, όσον αφορά τις αξίες που λαμβάνονται υπόψη στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, να βγαίνουν στην κορυφή (Keeney, 1996b). Στην ουσία, πρέπει να γίνει μια σε βάθος ανάλυση της ποικιλίας των διαφορετικών τρόπων επίτευξης των πρωταρχικών στόχων, υπερβαίνοντας το πρώτο σύνολο ιδεών που μπορεί να μας έρθουν στο μυαλό σχετικά με ένα σενάριο.

Σύμφωνα με τον Keeney (1993) οι άνθρωποι έχουν την τάση να εξετάζουν μόνο έναν περιορισμένο αριθμό επιλογών, εάν βρίσκονται αντιμέτωποι με ένα συγκεκριμένο σενάριο που απαιτεί να λάβουν μια απόφαση. Αυτό αποτελεί εμπόδιο όταν προσπαθούν να καθορίσουν πιο ισχυρές αποφάσεις, διότι η εναλλακτική περιορισμένη άποψη μπορεί να οδηγήσει σε ανεπαρκώς καθορισμένες αποφάσεις ή σε περιορισμένη σκέψη.

Όπως υποστηρίζει ο Keeney (1993) υπάρχουν ποικίλοι διαφορετικοί δρόμοι που μπορούν να ακολουθηθούν κατά την ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων. Για παράδειγμα, μια προσέγγιση αφορά την εξεύρεση τρόπων με τους οποίους οι πρωταρχικοί στόχοι μπορούν να επιτευχθούν πιο αποτελεσματικά. Για να γίνει αυτό, πρέπει να επικεντρωθεί κανείς σε έναν στόχο κάθε φορά, λαμβάνοντας παράλληλα υπόψη διάφορες επιθυμητές εναλλακτικές λύσεις. Ο Keeney (1993) συστήνει ότι μόλις ολοκληρωθεί αυτό το στάδιο, το επόμενο βήμα είναι να αναλυθούν δύο στόχοι ταυτόχρονα και στη συνέχεια να καθοριστούν οι εναλλακτικές λύσεις που είναι ιδανικές και για τους δύο στόχους - σκοπούς. Σε μεταγενέστερες φάσεις, το στάδιο αυτό ακολουθείται από περαιτέρω στάδια στα οποία προστίθεται ένας στόχος στο σύνολο και συνεχίζεται η διαδικασία της ανάλυσης. Μετά από εκεί, οι πολλές επιλογές μπορούν να βελτιωθούν σε μια τυποποιημένη μορφή.

Οι έρευνες που αφορούν τη λήψη αποφάσεων καταδεικνύουν ωστόσο ότι οι κοινές πρακτικές δεν είναι τόσο ορθολογικές ή δομημένες όσο θα θέλαμε να είναι. Κατά συνέπεια, στο σημείο της διαδικασίας λήψης αποφάσεων όπου πρόκειται να γίνει η τελική επιλογή, θα πρέπει να εξετάζονται οι εναλλακτικές επιλογές που υπάρχουν (Keeney, 1996a, 1996b).

1.4 Ευκαιρίες λήψης απόφασης.

Οι ευκαιρίες λήψης αποφάσεων μπορούν να δημιουργηθούν με δύο τρόπους: είτε μετατρέποντας το υπάρχον πρόβλημα απόφασης σε ευκαιρία λήψης αποφάσεων, είτε δημιουργώντας νέες ευκαιρίες λήψης αποφάσεων (Keeney, 1994). Αυτή η διαδικασία αναγκάζει τους συμμετέχοντες να σκέφτονται συνεχώς καλύτερους τρόπους για οτιδήποτε απασχολεί, δημιουργώντας έτσι ευκαιρίες. Ένα παράδειγμα είναι η αλλαγή του προβλήματος απόφασης από το αν μπορεί να εφαρμοστεί μια συγκεκριμένη ερευνητική μεθοδολογία στο

πώς θα προσδιορισθεί η προσέγγιση που απαντά καλύτερα στα ερευνητικά ερωτήματα που τίθενται για ένα δεδομένο πλαίσιο.

Σύμφωνα με τα ευρήματα διάφορων μελετών, ο εντοπισμός ευκαιριών για λήψη αποφάσεων, είναι εξαιρετικά σύνηθες να παραλείπεται κατά τη χρήση του VFT. Κατά τον Keeney (1993), οι περισσότεροι άνθρωποι που αποφασίζουν βλέπουν τις περιστάσεις που αφορούν την επιλογή ως προβλήματα που πρέπει να αντιμετωπιστούν, αντί να τις βλέπουν ως ευκαιρίες. Ωστόσο, εκείνοι οι παράμετροι που αυξάνουν την πιθανότητα να επιτευχθούν τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα είναι εκείνοι που θεωρούνται ότι συμβάλλουν στη δημιουργία ευκαιριών επιλογής (Keeney, 1993; Kweku-Muata & Ojelanki, 2014). Σύμφωνα με τον Keeney (1993), μια ευκαιρία επιλογής είναι συγκρίσιμη με την πρόληψη υπό την έννοια ότι έχει τη δυνατότητα να εξαλείψει ή να μειώσει τις επιπτώσεις άλλων δυσκολιών λήψης αποφάσεων.

§2 Οφέλη της προσέγγισης VFT.

Η στρατηγική VFT μπορεί να επιτύχει τη λήψη ορθότερων αποφάσεων. Σύμφωνα με τους Sheng et al. (2005a, 2005b) η τακτική αυτή έχει εφαρμοστεί με επιτυχία σε διάφορα πλαίσια, όπως στο εμπόριο και τη κινητή τεχνολογία. Επειδή οι αξίες δεν οδηγούν μόνο στην εύρεση ανώτερων εναλλακτικών λύσεων, αλλά και στην ανακάλυψη πιο επωφελών καταστάσεων λήψης αποφάσεων, η μέθοδος αυτή βελτιώνει σημαντικά την ποιότητα της διαδικασίας λήψης αποφάσεων (Keeney, 1993).

Οι καταστάσεις καλύτερης επιλογής δεν πρέπει να θεωρούνται προκλήσεις- αντίθετα, θα πρέπει να αναφέρονται ως δυνατότητες (Keeney, 1996b). Καλύτερες αποφάσεις μπορούν να ληφθούν μέσω της αξιοποίησης της κριτικής λογικής καθώς και εξειδικευμένων μεθόδων που διερευνούν τις διαθέσιμες επιλογές μέσα από το πρίσμα φακών που εστιάζουν σε "αξίες". Επιπλέον, η προσέγγιση παρέχει έναν συστηματικό, αποδεδειγμένο και αξιόπιστο τρόπο εντοπισμού των σχέσεων μεταξύ των στόχων (Sheng et al., 2005a). Εν ολίγοις, η προσέγγιση VFT διευκολύνει τη δομημένη καθοδήγηση καταστάσεων λήψης αποφάσεων μέσω του προσδιορισμού βελτιωμένων στόχων και εναλλακτικών λύσεων, της καλύτερης κατανόησης των θεμελιωδών στόχων ενός πλαισίου λήψης αποφάσεων και της δόμησης των στόχων. Ως προληπτική προσέγγιση, η VFT διευκολύνει την ενεργό εμπλοκή στη σκέψη για το πώς ένα πρόβλημα απόφασης μπορεί να μετατραπεί σε ευκαιρία απόφασης, καθορίζοντας στην πραγματικότητα τον τρόπο με τον οποίο μπορεί κανείς να εκτελέσει ή να ενεργήσει καλύτερα ως αποτέλεσμα μιας κατάστασης ή ενός ερεθίσματος.

Ακολουθεί στην Εικόνα 3-2 ένας κατάλογος μερικών από τα σημαντικότερα οφέλη που μπορούν να προκύψουν από τη χρήση της μεθόδου VFT (Keeney, 1994).



Εικόνα 3-2: Βάση για αποφάσεις ποιότητας. Πηγή: Keeney (1994)

Επειδή οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων είναι σε θέση να διατυπώσουν τι είναι αυτό που θέλουν ή επιθυμούν σε ένα δεδομένο περιβάλλον και να εξηγήσουν γιατί ένας συγκεκριμένος στόχος μπορεί να είναι απαραίτητος, είναι σε θέση να κατευθύνουν τη διαδικασία συλλογής πληροφοριών μέσω της επιλογής των στόχων. Αυτό τους επιτρέπει να κατευθύνουν τη διαδικασία καθοδήγησης της συλλογής πληροφοριών.

Μεγαλύτερα επίπεδα αμοιβαίας κατανόησης και επικοινωνίας μπορούν να προωθηθούν σε περιβάλλοντα όπως οι χώροι εργασίας, όπου τα άτομα έχουν τη δυνατότητα να εκφράσουν ελεύθερα τις επιθυμίες και τους πόθους τους.

Η φύση της μεθόδου, καθώς και η διαδικασία ανάπτυξης και οργάνωσης των στόχων, προσκαλεί περισσότερο διάλογο και συμμετοχή από ένα ευρύτερο φάσμα ενδιαφερομένων (Keeney & McDaniels, 1992). Αυτό ισχύει τόσο για την ίδια την προσέγγιση όσο και για τη διαδικασία. Οι συγκρούσεις είναι αναπόφευκτες στις συμπράξεις πολλών ενδιαφερομένων μερών- αλλά, με την ιεράρχηση των στόχων και την επιθυμία για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα, είναι εφικτό να ληφθούν αποτελεσματικά ακόμα και οι πιο δύσκολες αποφάσεις. Επιπλέον, η επίτευξη συμφωνίας σχετικά με τους βασικότερους στόχους πριν από την επιλογή οποιωνδήποτε επιλογών θα συμβάλει στη μείωση της πιθανότητας συγκρούσεων και ασαφών εναλλακτικών λύσεων.

Για την ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων, είναι απαραίτητο να καταστεί εφικτή η συνεκτίμηση πρόσθετων πτυχών ή η χρήση διαφορετικών προσεγγίσεων. Αυτό γίνεται με γνώμονα την επίτευξη των τελικών στόχων. Η πρόσθετη προσπάθεια αξίζει τον κόπο, διότι αποκαλύπτει πρόσθετους στόχους και οδηγεί στην ανακάλυψη λύσεων ή εναλλακτικών λύσεων που βελτιώνουν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων στο σύνολό της (Keeney, 1996a, 1996b). Μόλις δημιουργηθεί μια μεγαλύτερη δεξαμενή δυνατοτήτων, οι επιλογές αυτές μπορούν να διερευνηθούν και να αξιολογηθούν για να βοηθήσουν τον ενδιαφερόμενο ή τον υπεύθυνο λήψης αποφάσεων να επιλέξει τις πιο αποτελεσματικές λύσεις, οδηγώντας σε μια διαδικασία λήψης αποφάσεων που είναι συνολικά πιο επωφελής (καλύτερες αποφάσεις).

Τι μπορώ να κάνω για να βελτιωθώ; Αυτή η προσέγγιση της διατύπωσης της ερώτησης δίνει στο άτομο που λαμβάνει την απόφαση την ευκαιρία να σκεφτεί όλες τις δυνατότητες, όχι μόνο αυτές που βρίσκονται ακριβώς μπροστά του, γεγονός που αυξάνει την πιθανότητα να είναι σε θέση να αποφύγει προβλήματα στο μέλλον. Οποιαδήποτε ευκαιρία για αναθεώρηση των στόχων και βαθύτερη κατανόηση της κατάστασης λήψης αποφάσεων θα συμβάλει σίγουρα στην ανάπτυξη στρατηγικής διορατικότητας, η οποία είναι απαραίτητη για κάθε οργανισμό που επιθυμεί να είναι επιτυχημένος. Κατά συνέπεια, μια στρατηγική που είναι προσανατολισμένη στις αξίες ως απάντηση σε κάθε πρόβλημα ή ευκαιρία θα βελτιώσει τη λήψη αποφάσεων (Keeney, 1996a, 1996b).

Ο Λεόν (1999) υποστηρίζει ότι η VFT είναι προτιμότερη από τους πιο συμβατικούς τρόπους σκέψης λόγω του ότι είναι πιο εξαντλητική, λειτουργική και κατανοητή. Ωστόσο, εμπόδια μπορούν να παρατηρηθούν στην εφαρμοσιμότητα της τεχνικής, όπως με τη μορφή περιορισμών, διότι πρόκειται για μία επίπονη και χρονοβόρα διαδικασία που απαιτεί προσεκτική σκέψη για τον καθορισμό των στόχων. Δεύτερον, η απόκτηση έγκαιρης υποστηρίξης μπορεί να αποδειχθεί δύσκολη λόγω του γεγονότος ότι η πλειονότητα των υπευθύνων λήψης αποφάσεων έχει συνηθίσει στη συμβατική μέθοδο λήψης αποφάσεων. Τρίτον, έχει γίνει αποδεκτή μόλις σχετικά πρόσφατα και δεν χρησιμοποιείται εκτενώς στον τομέα των πληροφοριακών συστημάτων αυτή τη στιγμή.

§3 Αποφάσεις με πολλαπλούς στόχους

3.1 Βήματα για την ανάπτυξη ενός ποιοτικού μοντέλου αξίας.

Το πρόβλημα της απόφασης: Τόσο το πρόβλημα που πρέπει να επιλυθεί όσο και οι αποφάσεις πρέπει να ληφθούν, πρέπει να είναι απολύτως σαφείς. Προκειμένου να ληφθεί μία απόφαση καθορίζονται πρώτα όλα τα βασικά στοιχεία που πρέπει να ληφθούν υπόψη, όπως το κόστος, οι κίνδυνοι και τα πλεονεκτήματα. Είναι σημαντικό να ελέγχεται ακόμα ότι όλοι οι εμπλεκόμενοι έχουν κατανοήσει το ζήτημα. Πρέπει να υπάρχει απόλυτη κατανόηση του προβλήματος, ώστε οι όποιες αποφάσεις να είναι απολύτως σαφείς (Ling & Leng, 2018).

Οι άνθρωποι που ορίζονται υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων, πρέπει να είναι σαφώς καθορισμένοι. Αυτό καλύπτει τόσο τους ανθρώπους που έχουν λόγο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων όσο και εκείνους που επηρεάζονται άμεσα από το αποτέλεσμα της απόφασης. Είναι σημαντικό να αναγνωριστούν αυτά τα άτομα σε πρώιμο στάδιο, ώστε οι αξίες που έχουν να ενσωματωθούν στη διαδικασία κατασκευής ενός αποτελεσματικού δέντρου αξιών για την αξιολόγηση των διαφόρων επιλογών.

Η ποιοτική μοντελοποίηση αξιών αποτελεί βασικό συστατικό στοιχείο της VFT, η οποία περιλαμβάνει τον προσδιορισμό και την ιεράρχηση των αξιών και των στόχων των διαφόρων ενδιαφερομένων μερών που συμμετέχουν σε μια διαδικασία λήψης αποφάσεων. Η κατανόηση των παραγόντων που είναι πιο σημαντικοί για τις διάφορες ομάδες και τα ενδιαφερόμενα μέρη είναι απαραίτητη για την ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού ποιοτικού μοντέλου αξίας. Αυτό

περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των βασικών φορέων λήψης αποφάσεων, των ενδιαφερομένων μερών και των δικαιούχων που εμπλέκονται στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και στη συνέχεια την εμπλοκή σε μια διαδικασία συλλογής δεδομένων, ανάλυσης και ιεράρχησης προτεραιοτήτων (Forbus, 2008; Graells & Espuña, 2011).

Η κατασκευή ενός “δένδρου” αξιών είναι ένας σημαντικός παράγοντας που δεν πρέπει να λείπει. Η δομημένη ιεραρχία με γενικότερους στόχους στο ανώτερο επίπεδο, ακολουθούμενους από πιο συγκεκριμένους στόχους κάτω από αυτούς σε φθίνουσα σειρά, είναι σημαντικό να καταγράφεται. Κατά την αξιολόγηση της διαδικασίας επιλογής εναλλακτικών λύσεων, παρατηρείται πως πολλοί στόχοι σχετίζονται μεταξύ τους παρά το γεγονός της ύπαρξης διαφορετικής σημαντικότητας, (Graells & Espuña, 2011; Pairman, 2018).

3.2 Ποιοτική μοντελοποίηση αξίας.

Η ποιοτική μοντελοποίηση της αξίας είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία μιας ανάλυσης VFT. Αν δεν γίνει εφικτή η ποιοτική απόδοση των αξιών των φορέων λήψης αποφάσεων και των ενδιαφερομένων μερών, δεν θα είναι καρποφόρα και η ποσοτική ανάλυση (Parnell & Loerch, 2007).

Το κλειδί για την επιτυχή μοντελοποίηση αξιών είναι ο καθορισμός των αξιών. Σύμφωνα με τους Parnell and Loerch (2007) στην ανάλυση εμπορικών αποφάσεων, οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων συνήθως θέλουν να παράγουν την υψηλότερη αξία για τους μετόχους ή την παρούσα καθαρή αξία. Εάν οι πελάτες αγοράσουν το προϊόν ή την υπηρεσία, η μελλοντική αξία των μετόχων θα αυξηθεί. Ομοίως, σύμφωνα με τους συγγραφείς για πολλές στρατιωτικές αποφάσεις και αποφάσεις πληροφοριών, οι αξίες θα πρέπει να είναι οι μελλοντικές αξίες των υπευθύνων λήψης αποφάσεων για την εθνική ασφάλεια και των πελατών ή των χρηστών μιας υπηρεσίας, οι οποίες προκύπτουν από την απόφαση κατανομής πόρων που εξετάζεται στην παρούσα εργασία. Για παράδειγμα, αν υποθεθεί ότι εξετάζεται μια νέα ικανότητα πληροφοριών, τότε στην περίπτωση αυτή, θα ήταν απαραίτητο να γνωρίζουμε τις αξίες των φορέων λήψης αποφάσεων εθνικής ασφάλειας και άλλων που θα χρησιμοποιούν τις πληροφορίες που προσφέρει αυτή η νέα ικανότητα (Parnell & Loerch, 2007).

Η ποιοτική μοντελοποίηση αξιών είναι μια σημαντική πτυχή του Value-Focused Thinking (VFT) και χρησιμοποιείται για τον εντοπισμό και την ιεράρχηση των αξιών των φορέων λήψης αποφάσεων. Περιλαμβάνει μια δομημένη προσέγγιση για την ανάδειξη, αποσαφήνιση και ιεράρχηση των αξιών, οι οποίες στη συνέχεια χρησιμοποιούνται για την καθοδήγηση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Η ποιοτική μοντελοποίηση αξιών διεξάγεται συνήθως μέσω ομαδικών συζητήσεων ή συνεντεύξεων, οι οποίες καθοδηγούνται από έναν διαμεσολαβητή. Η στρατηγική αυτή είναι ιδιαίτερα χρήσιμη σε καταστάσεις στις οποίες το περιβάλλον λήψης αποφάσεων περιέχει προκλήσεις που είναι πολύπλοκες, υποκειμενικές ή ασαφείς και στις οποίες οι φορείς λήψης αποφάσεων έχουν πολλές αξίες και στόχους, ορισμένοι από τους οποίους συγκρούονται μεταξύ τους.

Η διαδικασία της ποιοτικής μοντελοποίησης αξιών αποτελείται από πολλαπλές διαδικασίες, μεταξύ των οποίων οι ακόλουθες:

- Ο προσδιορισμός των αξιών που αναφέρεται στη διαδικασία προσδιορισμού των στόχων και των αξιών που έχουν οι διάφοροι ενδιαφερόμενοι, συμπεριλαμβανομένων των προτεραιοτήτων, των προτιμήσεων και των πιθανών συμβιβασμών τους (Keeney, 1996; Parnell & Hill, 2008)
- Η αναπαράσταση των αξιών και των στόχων με δομημένο τρόπο, όπως μια ιεραρχία αξιών ή ένα δέντρο αποφάσεων, προκειμένου να διευκολυνθεί η ανάλυση και η σύγκρισή τους, είναι αυτό που εννοούμε όταν μιλάμε για αναπαράσταση αξιών (Parnell & Hill, 2008).
- Η ανάλυση των αξιών και των στόχων προκειμένου να προσδιοριστούν οι συμβιβασμοί και οι συγκρούσεις που υπάρχουν μεταξύ τους, καθώς και η αξιολόγηση της δυνητικής επιρροής που θα μπορούσαν να έχουν οι διάφορες δυνατότητες επιλογής στις αξίες και τους στόχους των ενδιαφερομένων μερών, είναι η διαδικασία που είναι γνωστή ως ανάλυση αξιών (Parnell & Hill, 2008).
- Λήψη αποφάσεων: Χρήση των αποτελεσμάτων της ανάλυσης αξιών για την υποστήριξη της διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Αυτό επιτυγχάνεται με την παροχή πληροφοριών σχετικά με τις αντισταθμίσεις και τις συγκρούσεις μεταξύ των αξιών και των στόχων, καθώς και με την ανάδειξη των επιλογών απόφασης που είναι περισσότερο ευθυγραμμισμένες με τις αξίες και τους στόχους των ενδιαφερομένων μερών (Parnell & Hill, 2008).

Η τεχνική της Ποιοτικής Μοντελοποίησης Αξιών είναι μια ευέλικτη και προσαρμοστική μέθοδος που μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε ένα ευρύ φάσμα καταστάσεων που αφορούν τη λήψη αποφάσεων, όπως ο στρατός, οι επιχειρήσεις, η δημόσια πολιτική και η περιβαλλοντική διαχείριση. Προσφέρει στους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων ένα αυστηρό και διαφανές πλαίσιο για τον προσδιορισμό και την αντανάκλαση των δικών τους αξιών και στόχων, καθώς και για την ανάλυση της επιρροής που ασκούν οι διάφορες επιλογές αποφάσεων στις εν λόγω αξίες και στόχους (Forbus, 2008; Keeney, 1996a).

Η ποιοτική μοντελοποίηση της αξίας είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία μιας ανάλυσης για τη σκέψη με επίκεντρο την αξία (VFT). Αν δεν αποδοθούν ποιοτικά οι αξίες των φορέων λήψης αποφάσεων και των ενδιαφερομένων μερών, τότε δεν θα τους ενδιαφέρει (και δεν θα έπρεπε!) η ποσοτική ανάλυση (Parnell & Loerch, 2007). Συνεπώς για την επιτυχή μοντελοποίηση αξιών είναι κρίσιμης σημασίας να καθοριστούν ποιων οι αξίες θα μοντελοποιηθούν.

3.3 Ποσοτική μοντελοποίηση αξίας

Η ποσοτική μοντελοποίηση αξίας είναι ένας τύπος μοντελοποίησης στη VFT που περιλαμβάνει τη χρήση αριθμητικών δεδομένων και μαθηματικών τεχνικών για την αξιολόγηση της αξίας των εναλλακτικών λύσεων απόφασης. Σε αντίθεση με την ποιοτική μοντελοποίηση αξίας, η οποία χρησιμοποιεί λεκτικές περιγραφές και υποκειμενικές αξιολογήσεις, η ποσοτική μοντελοποίηση αξίας βασίζεται σε δεδομένα και εμπειρική ανάλυση. Στόχος της ποσοτικής μοντελοποίησης αξίας είναι να παρέχει μια πιο αντικειμενική και ακριβή αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων απόφασης.

Η ποσοτική μοντελοποίηση αξιών μπορεί να αποτελέσει χρήσιμο εργαλείο για τη λήψη σύνθετων αποφάσεων σε περιπτώσεις όπου υπάρχει μεγάλος όγκος δεδομένων και όπου υπάρχει ανάγκη για ακριβέστερη αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων απόφασης. Ωστόσο, είναι σημαντικό να δίνεται προσοχή κατά την εφαρμογή της ποσοτικής μοντελοποίησης αξίας, καθώς μπορεί να υπόκειται στους περιορισμούς και τα σφάλματα των δεδομένων και του μοντέλου.

Σύμφωνα με τους Janse (2022), Laoyan (2022) και Nasa (2019), τα βασικά στάδια της ποσοτικής μοντελοποίησης, αφορούν:

- **Τον ορισμό της απόφασης:** Τόσο το πρόβλημα που πρόκειται να λυθεί, όσο και η επιλογή που πρέπει να γίνει, πρέπει να είναι απολύτως σαφή. Πρέπει να ορισθούν τα βήματα που πρέπει να γίνουν για να επιτευχθεί το επιθυμητό, καθώς και οι πιθανοί κίνδυνοι ή απρόβλεπτες καταστάσεις και τα πιθανά εμπόδια στην επίτευξη αυτή. Μέσα από τον καθορισμό των ανθρώπων που θα λαμβάνουν τις αποφάσεις και τα ενδιαφερόμενα μέρη, πρέπει να ορισθεί ο υπεύθυνος για τη λήψη της τελικής επιλογής, καθώς και ποιοι θα επηρεαστούν άμεσα ή έμμεσα από το αποτέλεσμα της απόφασης αυτής. Όλοι όσοι έχουν έστω και μια μικρή περιέργεια για το πώς λαμβάνονται οι αποφάσεις ή πώς κατανέμονται οι πόροι εμπίπτουν σε αυτή την κατηγορία.
- **Επισήμανση των αξιών.** Πρέπει να γίνει γνωστό το τι θεωρεί κάθε ένα από αυτά τα μέρη ως την πιο σημαντική πτυχή της κατάστασης, καθώς και τις υποκείμενες αξίες που οδηγούν στις προτιμήσεις τους για ορισμένα αποτελέσματα έναντι άλλων. Το δέντρο αξιών κατασκευάζεται με τις εντοπισμένες γενικές αξίες σε μια δομημένη ιεραρχία, να βρίσκονται στα υψηλότερα επίπεδα και τις πιο συγκεκριμένες υπο-αξίες στα χαμηλότερα επίπεδα.
- **Προσδιορισμό στόχων:** Οι καθορισμένες αρχές μετατρέπονται σε σύνολο μετρήσιμων στόχων χρησιμεύοντας ως κριτήρια για την αξιολόγηση των σχετικών

πλεονεκτημάτων διαφόρων πιθανών τρόπων δράσης κατά τη μελέτη συγκεκριμένης επιλογής.

- **Άλλες πιθανές λύσεις:** Δημιουργία καταλόγου με τις πιθανές διαθέσιμες-εναλλακτικές λύσεις, λαμβάνοντας επίσης υπόψη σχετικά κριτήρια, όπως το ποσό των χρημάτων που απαιτούνται, το διαθέσιμο χρόνο, την πιθανότητα επιτυχίας κ.λπ.
- **Δημιουργία μαθηματικού μοντέλου:** Ένα μαθηματικό μοντέλο των συνδέσεων μεταξύ των διαφόρων στόχων, των επιλογών απόφασης και των γεγονότων, προκειμένου να γίνει μια πιο αποτελεσματική ανάλυση της κατάστασης με βάση την ανάλυση δεδομένων και όχι αποκλειστικά στη διαίσθηση.
- **Λύση του μαθηματικού μοντέλου:** Για τον εντοπισμό της ιδανικής λύσης που επιτυγχάνει τους περισσότερους από τους στόχους που έχουν τεθεί, θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν τεχνικές βελτιστοποίησης, όπως ο γραμμικός προγραμματισμός.
- **Επικύρωση αποτελεσμάτων:** Γίνεται έλεγχος αν τα αποτελέσματα του μοντέλου αντιστοιχούν στις προβλέψεις με βάση τα δεδομένα και τις παραδοχές που έχουν γίνει.

§4 Μοντέλα ανάλυσης αποφάσεων

Η συντριπτική πλειονότητα των ανθρώπων έρχεται αντιμέτωπη με εκατοντάδες αποφάσεις κάθε μέρα, αλλά μόνο ένα μικρό ποσοστό αυτών των αποφάσεων απαιτεί προσεκτική σκέψη. Πριν από τη λήψη αποφάσεων που μπορεί να έχουν σημαντικές επιπτώσεις για το μέλλον, συνηθίζεται να αποκτά κανείς πρόσθετες γνώσεις ή μια νέα άποψη. Σε τέτοιες περιπτώσεις, έχει χρησιμοποιηθεί μια μεγάλη ποικιλία μοντέλων λήψης αποφάσεων. Τα μοντέλα για τη λήψη αποφάσεων υπάρχουν εδώ και αρκετό καιρό, με σκοπό να βοηθήσουν τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων παρέχοντάς τους αξιόπιστες, αντικειμενικές και δικαιολογημένες τεχνικές εξαγωγής συμπερασμάτων (Clemen & Reilly, 2013).

Η μαθηματική προσέγγιση για τη δημιουργία ενός κατάλληλου μοντέλου από ποσοτικές μεταβλητές περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των μεταβλητών που σχετίζονται με το πρόβλημα απόφασης και την κατασκευή μαθηματικών εξισώσεων για την αναπαράσταση των σχέσεων μεταξύ αυτών των μεταβλητών. Η προσέγγιση αυτή χρησιμοποιείται συνήθως σε προβλήματα ανάλυσης αποφάσεων και βελτιστοποίησης και συχνά αναφέρεται ως μαθηματική μοντελοποίηση. Στη μαθηματική μοντελοποίηση, οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων χρησιμοποιούν μαθηματικά εργαλεία και τεχνικές για την ανάπτυξη μοντέλων που προσομοιώνουν το πρόβλημα απόφασης και προσδιορίζουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα με βάση τα διαθέσιμα δεδομένα. Αυτά τα μοντέλα μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την ανάλυση διαφόρων σεναρίων και τη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων που μεγιστοποιούν τα

οφέλη και ελαχιστοποιούν το κόστος. Η διαδικασία δημιουργίας ενός μαθηματικού μοντέλου περιλαμβάνει διάφορα στάδια, όπως ο ορισμός του προβλήματος απόφασης, ο προσδιορισμός των σχετικών μεταβλητών, η διατύπωση των μαθηματικών εξισώσεων και η επικύρωση του μοντέλου. Μόλις επικυρωθεί το μοντέλο, μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη δοκιμή διαφόρων σεναρίων και την αξιολόγηση των επιπτώσεων διαφόρων εναλλακτικών λύσεων απόφασης. Συνολικά, η μαθηματική προσέγγιση για τη δημιουργία ενός κατάλληλου μοντέλου από ποσοτικές μεταβλητές παρέχει στους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων ένα αυστηρό και συστηματικό πλαίσιο για την ανάλυση πολύπλοκων προβλημάτων λήψης αποφάσεων και τον προσδιορισμό των καλύτερων δυνατών αποτελεσμάτων με βάση τα διαθέσιμα δεδομένα. (Kirkwood, 1998).

Η εφαρμογή της VFT ενθαρρύνει την ανάπτυξη περισσότερων δυνατοτήτων, πολλές από τις οποίες είναι υψηλότερης ποιότητας, επειδή επικεντρώνεται στις αξίες του λήπτη της απόφασης και στις εναλλακτικές λύσεις που ικανοποιούν καλύτερα αυτές τις αξίες και όχι στην αξιολόγηση των ήδη διαθέσιμων εναλλακτικών λύσεων. Είναι δυνατόν να αποκτήσει κανείς μια νέα οπτική γωνία για το πρόβλημα και να καταλήξει σε λύσεις που ικανοποιούν καλύτερα τις ανάγκες των ανθρώπων που λαμβάνουν τις αποφάσεις, αν εστιάζει στις αξίες των ανθρώπων που λαμβάνουν τις αποφάσεις (Keeney, 1992).

4.1 VFT για την επιλογή μοντέλου καινοτομίας

Η προσέγγιση VFT βοηθά τους οργανισμούς να προσδιορίσουν τις αξίες και τους στόχους τους και να αξιολογήσουν τα διάφορα μοντέλα καινοτομίας από την άποψη του πόσο καλά ευθυγραμμίζονται με αυτές τις αξίες και τους στόχους.

Κατά την επιλογή μοντέλων καινοτομίας, σύμφωνα με τον Keeney (1996a, 1996b) και όπως προκύπτει από την έρευνα των Keeney and McDaniels (1992), η VFT προσφέρει:

- **Προτεραιότητα στις αξίες:** Προσδιορίζοντας τι είναι πιο σημαντικό για τον οργανισμό, η VFT μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς να ιεραρχήσουν τις αξίες και τους στόχους τους κατά την επιλογή μοντέλου καινοτομίας.
- **Αξιολόγηση εναλλακτικών αξιών:** Η VFT μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αξιολόγηση των διαφόρων μοντέλων καινοτομίας με βάση το πόσο καλά ευθυγραμμίζονται με τις αξίες και τους στόχους του οργανισμού και για την επιλογή της καλύτερης επιλογής.
- **Εξέταση πιθανών συμβιβασμών:** Η VFT μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς να εξετάσουν τις αντισταθμίσεις μεταξύ των διαφόρων μοντέλων καινοτομίας και να λάβουν τεκμηριωμένες αποφάσεις που εξισορροπούν τις αξίες και τους στόχους.

- **Μεγαλύτερη διαφάνεια:** Η διαδικασία VFT μπορεί να αυξήσει τη διαφάνεια και τη λογοδοσία στην επιλογή μοντέλων καινοτομίας παρέχοντας μια σαφή και συστηματική προσέγγιση για τη λήψη αποφάσεων.

Με τη χρήση του VFT στην επιλογή μοντέλων καινοτομίας, οι οργανισμοί μπορούν να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις που ευθυγραμμίζονται με τις αξίες και τους στόχους τους και που υποστηρίζουν τις πρωτοβουλίες καινοτομίας τους με ουσιαστικό και βιώσιμο τρόπο.

Επιπρόσθετα, η προσέγγιση Value-Focused Thinking (VFT) χρησιμοποιήθηκε συχνά σε διάφορα πλαίσια λήψης αποφάσεων, που αφορούν την καινοτομία και τη βέλτιστη επιλογή. Σε μία έρευνα για τη χρήση φιλικών προς το περιβάλλον υλικών, ο Hassan (2004) διεξήγαγε έρευνα σχετικά με τη χρήση της VFT στη διαδικασία επιλογής της δομής του τοίχου, η οποία θα οδηγούσε στην ανακάλυψη του βέλτιστου συνδυασμού δομών τοίχου. Η συνεκτίμηση των ανησυχιών που αφορούν τη διαχείριση του περιβάλλοντος ήταν απαραίτητη κατά την επιλογή μιας δομής κτιρίου για περιβαλλοντικούς σκοπούς. Ένα ποιοτικό μοντέλο αξιών δημιουργήθηκε λαμβάνοντας υπόψη τόσο τις εξωτερικές όσο και τις εσωτερικές πτυχές ως αποτέλεσμα της έρευνας που διεξήχθη με τη χρήση του VFT για τη διερεύνηση της σημασίας της τοιχοποιίας. Διεξήχθη μια μελέτη περίπτωσης με τη χρήση του μοντέλου και εφαρμόστηκε σε τρία διαφορετικά είδη εξωτερικών τοιχοποιιών: ξύλο, τοιχοποιία και σκυρόδεμα. Σύμφωνα με τα ευρήματα της μελέτης, η τοιχοποιία του κτιρίου που κατασκευάστηκε από ξύλο προσέφερε τον μεγαλύτερο βαθμό συμβατότητας με τις εξωτερικές και εσωτερικές περιβαλλοντικές ανάγκες της κτιριακής κατασκευής.

Σε άλλη μελέτη οι Lee and Kim (2012) χρησιμοποίησαν την VFT και τη διάχυτη υπολογιστική για τη δημιουργία καινοτόμων λύσεων σε διάφορους τομείς. Ως γνωστόν η διάχυτη πληροφορική περιλαμβάνει την ενσωμάτωση τεχνολογιών πληροφορικής σε καθημερινά αντικείμενα και περιβάλλοντα, ενώ η VFT είναι μια μέθοδος λήψης αποφάσεων που βοηθά στον εντοπισμό και την ιεράρχηση των αξιών που σχετίζονται με ένα πρόβλημα απόφασης. Η χρήση της VFT με τη διάχυτη πληροφορική μπορεί να παρέχει ένα πλαίσιο για το σχεδιασμό και την αξιολόγηση συστημάτων διάχυτης πληροφορικής που είναι ευθυγραμμισμένα με τις αξίες και τους στόχους των χρηστών τους (Lee & Kim, 2012).

Ένα από τα βασικά οφέλη του συνδυασμού του VFT με τη διάχυτη πληροφορική είναι η δυνατότητα σχεδιασμού συστημάτων που είναι εξατομικευμένα. Προσδιορίζοντας τις αξίες και τις προτιμήσεις των χρηστών μέσω της διαδικασίας VFT, οι σχεδιαστές μπορούν να δημιουργήσουν συστήματα διάχυτης πληροφορικής που είναι προσαρμοσμένα στις συγκεκριμένες ανάγκες και τα ενδιαφέροντα του κάθε ατόμου. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη ικανοποίηση των χρηστών και υιοθέτηση του συστήματος, καθώς και σε βελτιωμένη απόδοση και αποδοτικότητα (Schmidt, 2011).

Ένα άλλο πλεονέκτημα της χρήσης VFT με τη διάχυτη πληροφορική είναι η δυνατότητα δημιουργίας συστημάτων που είναι διαφανή και αξιόπιστα. Προσδιορίζοντας ρητά τις αξίες

και τους στόχους του συστήματος, οι σχεδιαστές μπορούν να διασφαλίσουν ότι το σύστημα λειτουργεί με τρόπο που συνάδει με αυτές τις αξίες. Αυτό μπορεί επίσης να βοηθήσει στην οικοδόμηση εμπιστοσύνης των χρηστών στο σύστημα και να αυξήσει την προθυμία τους να το χρησιμοποιήσουν (Kim et al., 2009).

Η VFT μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των συστημάτων διάχυτης πληροφορικής μετρώντας τον αντίκτυπό τους στις αξίες και τους στόχους των χρηστών. Αυτό μπορεί να γίνει με τον καθορισμό κριτηρίων αξιολόγησης που ευθυγραμμίζονται με τις αξίες που προσδιορίζονται μέσω της διαδικασίας VFT και με τη συλλογή δεδομένων σχετικά με το πόσο καλά το σύστημα ανταποκρίνεται σε αυτά τα κριτήρια. Αυτό μπορεί να βοηθήσει στον εντοπισμό των τομέων στους οποίους το σύστημα μπορεί να βελτιωθεί και να ενημερώσει για τις μελλοντικές αποφάσεις σχεδιασμού (Abowd & Mynatt, 2000).

Σημαντικός αριθμός μελετών υπάρχει επίσης σχετικά με την εφαρμογή της VFT στην αρχιτεκτονική συστημάτων αξιολόγησης. Στο παρελθόν, η αρχιτεκτονική του συστήματος αξιολόγησης με την Ανάπτυξη Λειτουργίας Ποιότητας (Quality Function Deployment - QFD), τη Διαδικασία Αναλυτικής Ιεράρχησης (Analytic Hierarchy Process - AHP) και την ασαφή λογική κ.λπ. ήταν οι μεθοδολογίες που χρησιμοποιήθηκαν τις περισσότερες φορές. Ο Lesinski (2015) χρησιμοποίησε εκτός από την VFT και την μέθοδο αξιολόγησης εναλλακτικών λύσεων με την ενσωμάτωση ανακριβών ή αβέβαιων πληροφοριών. Έτσι μπόρεσε να αξιολογήσει την απόδοση διαφορετικών διαμορφώσεων του συστήματος, επιτρέποντας στους υπευθύνους λήψης αποφάσεων να δρουν με μεγαλύτερη ευχέρεια. Αυτό επηρέασε την ανάλυση και την αξιολόγηση των αλλαγών στο πλαίσιο της αρχιτεκτονικής του συστήματος και δημιούργησε ένα νέο σχετικό μοντέλο. (Lesinski, 2015; Selart & Johansen, 2011).

4.2 VFT vs AFT: Επιπτώσεις στη δημιουργία στόχων

Η σκέψη με επίκεντρο την αξία [στην αγγλική Value-Focused Thinking (VFT)] και η σκέψη με επίκεντρο τις εναλλακτικές λύσεις [στην αγγλική Alternative-Focused Thinking (AFT)] είναι δύο διαφορετικές προσεγγίσεις στη λήψη αποφάσεων (León, 1999).

Η VFT δίνει προτεραιότητα στις αξίες και τους στόχους κατά τη λήψη αποφάσεων, διασφαλίζοντας ότι οι αποφάσεις ευθυγραμμίζονται με ό,τι είναι πιο σημαντικό για ένα άτομο ή έναν οργανισμό. Η προσέγγιση έχει σχεδιαστεί για να βοηθήσει τα άτομα και τους οργανισμούς να λαμβάνουν τεκμηριωμένες και υπεύθυνες αποφάσεις που βασίζονται στις αξίες και τους στόχους τους (León, 1999).

Η AFT σε αντίθεση με την VFT είναι μια προσέγγιση λήψης αποφάσεων που επικεντρώνεται στις εναλλακτικές λύσεις που είναι διαθέσιμες σε μια κατάσταση λήψης αποφάσεων. Η προσέγγιση αυτή αξιολογεί κάθε εναλλακτική λύση με βάση τη σκοπιμότητα, την επιθυμητότητα και άλλα χαρακτηριστικά της, προκειμένου να επιλεγεί η καλύτερη επιλογή (Clemen, 1996).

Η AFT είναι ένας πρακτικός και αποτελεσματικός τρόπος λήψης αποφάσεων όταν υπάρχουν πολλές διαθέσιμες επιλογές. Με τη συστηματική αξιολόγηση κάθε εναλλακτικής λύσης, τα άτομα και οι οργανισμοί μπορούν να σταθμίσουν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα κάθε επιλογής και να λάβουν τεκμηριωμένες αποφάσεις που ανταποκρίνονται στις ανάγκες τους και επιτυγχάνουν τους στόχους τους (Leake et al., 1998).

Η AFT μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε συνδυασμό με άλλες προσεγγίσεις λήψης αποφάσεων, όπως η σκέψη με επίκεντρο την αξία (VFT), για να επιτευχθεί μια πιο ολοκληρωμένη και αποτελεσματική διαδικασία λήψης αποφάσεων. Με την εξέταση τόσο των αξιών όσο και των εναλλακτικών λύσεων, τα άτομα και οι οργανισμοί μπορούν να κάνουν τεκμηριωμένες επιλογές που ευθυγραμμίζονται με τις αξίες τους και επιτυγχάνουν τους στόχους τους.

Ενώ και οι δύο προσεγγίσεις έχουν τα δικά τους πλεονεκτήματα και αδυναμίες, μπορούν να αλληλοσυμπληρώνονται και να χρησιμοποιούνται συνδυαστικά για την επίτευξη αποτελεσματικότερης και πιο ολοκληρωμένης λήψης αποφάσεων. Με την εξέταση τόσο των αξιών όσο και των εναλλακτικών λύσεων, τα άτομα και οι οργανισμοί μπορούν να κάνουν τεκμηριωμένες επιλογές που ευθυγραμμίζονται με τις αξίες τους και επιτυγχάνουν τους στόχους τους (Keeney, 1996a; Satzinger et al., 2015).

Οι VFT και AFT είναι δύο μέθοδοι λήψης αποφάσεων που χρησιμοποιούνται για την αντιμετώπιση σύνθετων προβλημάτων. Η VFT είναι μια προσέγγιση από πάνω προς τα κάτω, που ξεκινά με τον προσδιορισμό των στόχων, των προτιμήσεων και των αξιών των ενδιαφερομένων και στη συνέχεια με τη δημιουργία εναλλακτικών λύσεων που ικανοποιούν αυτούς τους στόχους. Η AFT από την άλλη πλευρά, είναι μια προσέγγιση από κάτω προς τα πάνω που ξεκινά με τη δημιουργία εναλλακτικών λύσεων και στη συνέχεια την αξιολόγησή τους με βάση ένα σύνολο κριτηρίων.

Μια βασική διαφορά μεταξύ της VFT και της AFT είναι ο αντίκτυπός τους στη δημιουργία στόχων. Στην VFT, οι στόχοι καθορίζονται με βάση τους στόχους και τις αξίες των ενδιαφερομένων μερών. Αυτό σημαίνει ότι οι στόχοι είναι πιο πιθανό να ευθυγραμμιστούν με τις ανάγκες, τις επιθυμίες και τις προσδοκίες του ενδιαφερόμενου μέρους. Αντίθετα, οι στόχοι της AFT ορίζονται με βάση τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων. Ενώ η προσέγγιση αυτή μπορεί να οδηγήσει σε στόχους που είναι καλά ευθυγραμμισμένοι με τα κριτήρια αξιολόγησης, μπορεί να μην αντικατοπτρίζουν απαραίτητα τις αξίες και τους στόχους του ενδιαφερόμενου μέρους. (Clemen, 1996).

Οι Keller and Ho (1988) παρουσιάζουν μια μεγάλη ποικιλία προσεγγίσεων για να διευκολύνουν τους καινοτόμους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων να βρίσκουν λύσεις σε προβλήματα, εισάγοντας ένα πλαίσιο για την καινοτομία που ονομάζεται "Στρατηγική πλοήγηση". Η Στρατηγική Πλοήγηση είναι μια δομημένη προσέγγιση στη λήψη αποφάσεων που βασίζεται σε μια ποικιλία μεθόδων και εργαλείων, συμπεριλαμβανομένης της VFT και της Διαδικασίας Αναλυτικής Ιεράρχησης (Analytic Hierarchy Process - AHP), για να

καθοδηγήσει τη διαδικασία της καινοτομίας. Το πλαίσιο αποτελείται από τρία βασικά στάδια: (1) Στρατηγική αξιολόγηση, (2) Προσδιορισμός ευκαιριών και (3) Ανάπτυξη λύσεων. Στο πρώτο στάδιο, οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων χρησιμοποιούν την VFT και την AHP για να αποσαφηνίσουν τις αξίες τους και να προσδιορίσουν τους στρατηγικούς στόχους. Αυτό περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των κριτηρίων που είναι πιο σημαντικά για την επίτευξη της επιτυχίας και την αξιολόγηση των πιθανών τρόπων δράσης με βάση αυτά τα κριτήρια (Keller & Ho, 1988).

Στο δεύτερο στάδιο σύμφωνα με τους συγγραφείς, οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων χρησιμοποιούν μια ποικιλία εργαλείων και τεχνικών για τον εντοπισμό ευκαιριών για καινοτομία. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει τη διεξαγωγή έρευνας αγοράς, την ανάλυση τάσεων ή τη διερεύνηση νέων τεχνολογιών. Στόχος είναι να εντοπιστούν ευκαιρίες που ευθυγραμμίζονται με τους στρατηγικούς στόχους που προσδιορίστηκαν στο πρώτο στάδιο (Keller & Ho, 1988).

Στο τρίτο στάδιο, οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων χρησιμοποιούν μια σειρά μεθόδων για την ανάπτυξη και την αξιολόγηση πιθανών λύσεων (Keller & Ho, 1988). Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει τη δημιουργία πρωτοτύπων, την προσομοίωση ή άλλες μορφές δοκιμών. Ο στόχος είναι να εντοπιστεί η λύση που είναι πιθανότερο να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα, λαμβάνοντας παράλληλα υπόψη παράγοντες όπως το κόστος, ο κίνδυνος και η σκοπιμότητα.

Συνολικά, το πλαίσιο στρατηγικής πλοήγησης των Keller and Ho (1988) παρέχει στους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων μια δομημένη προσέγγιση της καινοτομίας που βασίζεται σε μια σειρά μεθόδων και εργαλείων. Χρησιμοποιώντας μια ποικιλία προσεγγίσεων, οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων είναι σε θέση να εντοπίζουν αποτελεσματικότερα τις ευκαιρίες για καινοτομία και να αναπτύσσουν και να αξιολογούν πιθανές λύσεις με τρόπο που να ευθυγραμμίζεται με τις αξίες και τους στρατηγικούς τους στόχους (Keller & Ho, 1988).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ VFT

Στο κεφάλαιο αυτό θα γίνει διεξοδική ανάλυση εφαρμογών της μεθόδου VFT σε οργανισμούς, επιχειρήσεις και στρατιωτικούς οργανισμούς. Η ανάλυση των εφαρμογών αποσκοπεί στην ανάδειξη της χρησιμότητας της προσέγγισης VFT σε επιχειρήσεις και οργανισμούς, με εστίαση στους στρατιωτικούς οργανισμούς. Το κεφάλαιο στη συνέχεια συνδέει την VFT με την MODA και ολοκληρώνεται με την περιγραφή των κριτηρίων για την ανάπτυξη ενός επιτυχημένου μοντέλου αξίας.

Με σκοπό την ολοκληρωμένη ανάλυσης της μεθοδολογίας, η VFT μπορεί να θεωρηθεί ως μια μορφή συνδυασμού ποιοτικής και ποσοτικής προσέγγισης. Η VFT δίνει έμφαση στην αξία ως το πρωταρχικό επίκεντρο της διερεύνησης του συστήματος και της τεχνολογίας. Η μοντελοποίηση VFT είναι απλή στη λειτουργία της διαδικασίας λήψης αποφάσεων, γι' αυτό και χρησιμοποιείται εκτενώς σε διαφορετικούς τομείς: τη στρατηγική της επιχείρησης, τη καινοτομία του μοντέλου απόφασης και την αμυντική απόκτηση, σε μια εποχή που η λήψη αποφάσεων αντιμετωπίζει αρκετές προκλήσεις σε όλα τα επίπεδα (Ezenwa, 2020). Η VFT έχει εφαρμοστεί επίσης στην πρόκληση του προσδιορισμού της σχετικής σημασίας πολλαπλών χαρακτηριστικών, όπως για παράδειγμα, μέσω της χρήσης της αξίας της ανάλυσης του κέντρου βάρους της λήψης αποφάσεων στα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά, τα οποία μπορούν να αντικατοπτρίζουν με μεγαλύτερη ακρίβεια τις προτιμήσεις των υπευθύνων λήψης αποφάσεων.

Η VFT τονίζει σε όσους είναι υπεύθυνοι για τη λήψη αποφάσεων την έννοια της λήψης αποφάσεων. Συμβάλλει στη κατανόηση τις σημαντικότερων πτυχών της διαδικασίας λήψης αποφάσεων, γεγονός που θεωρητικά μπορεί να συντομεύσει τον αριθμό των εμπλεκόμενων βημάτων και να μειώσει τον χρόνο που δαπανάται για τη λήψη αποφάσεων. Στην Εικόνα 4-1 παρέχεται μια απλή εξήγηση του τρόπου με τον οποίο η προσέγγιση VFT μπορεί να χρησιμοποιηθεί στη συνολική διαδικασία λήψης αποφάσεων.



Εικόνα 4-1: VFT in the decision-making process. Πηγή: Zhou et al. (2018)

§1 Γενικές πληροφορίες

Η τεχνική της Value-Focused Thinking (VFT) είναι μια ευρέως εφαρμόσιμη προσέγγιση που μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε διάφορα πλαίσια και κλάδους. Ορισμένες από τις εφαρμογές της VFT περιλαμβάνουν:

- **Επιχειρήσεις και διοίκηση:** Η χρήση της VFT είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για την υποβοήθηση της λήψης αποφάσεων στις επιχειρήσεις και τη διοίκηση που συνάδουν με τις αξίες, τους σκοπούς και τους στόχους του οργανισμού. Αυτό το είδος της διαδικασίας λήψης αποφάσεων μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να αυξήσουν την αποδοτικότητά τους, εστιάζοντας στους παράγοντες που είναι πιο σημαντικοί για την επιτυχία του οργανισμού και διασφαλίζοντας την επίτευξη των βασικών δεικτών απόδοσης. Επιπλέον, η VFT μπορεί να φέρει στο φως ευκαιρίες ανάπτυξης και επέκτασης εντός των επιχειρήσεων που δεν είχαν εντοπιστεί προηγουμένως.
- **Υγειονομική περίθαλψη:** Όταν πρόκειται για ιατρική περίθαλψη, η VFT μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να βοηθήσει στη δημιουργία αποφάσεων που δίνουν προτεραιότητα στις απαιτήσεις του ασθενούς. Οι επαγγελματίες του τομέα της υγειονομικής περίθαλψης, όπως οι γιατροί, οι νοσηλεύτές, οι φαρμακοποιοί και το λοιπό ιατρικό προσωπικό, θα πρέπει να χρησιμοποιούν αυτή τη στρατηγική προκειμένου να λαμβάνουν αποφάσεις σχετικά με τη θεραπεία και τη φαρμακευτική αγωγή των ασθενών λαμβάνοντας υπόψη όλα τα σχετικά στοιχεία, συμπεριλαμβανομένων των προτιμήσεων των ασθενών και των κλινικών στοιχείων. Αυτό εγγυάται ότι λαμβάνονται υπόψη οι προτιμήσεις του ατόμου, ενώ παράλληλα παρέχεται το μέγιστο δυνατό ποσό παραγωγής που είναι δυνητικά δυνατό.
- **Κυβέρνηση:** Με παρόμοιο τρόπο, οι κυβερνητικοί αξιωματούχοι μπορούν να χρησιμοποιήσουν την VFT για να επαληθεύσουν ότι οι αποφάσεις σχετικά με τη δημόσια πολιτική και την κατανομή των πόρων είναι σύμφωνες με τις αξίες που είναι κοινές για την κοινότητα και, τελικά, θα είναι επωφελείς για το κοινωνικό σύνολο. Κατά τη λήψη αποφάσεων που θα έχουν τόσο εκτεταμένες πολιτικές και οικονομικές προεκτάσεις, οι κυβερνητικοί αξιωματούχοι μπορούν να επωφεληθούν από την υιοθέτηση ενός αναλυτικού μοντέλου λήψης αποφάσεων, όπως η εστιασμένη στις αξίες σκέψη, η οποία ενθαρρύνει μια πιο συστηματική προσέγγιση και μειώνει την πιθανότητα μεροληψίας. Η εστιασμένη στην αξία σκέψη είναι ένα παράδειγμα αυτού του μοντέλου λήψης αποφάσεων.

- **Περιβαλλοντική διαχείριση:** Στον τομέα της περιβαλλοντικής διαχείρισης, η εφαρμογή της VFT μπορεί να βοηθήσει στη διαμόρφωση επιλογών που δίνουν προτεραιότητα στη διατήρηση των περιβαλλοντικών αξιών και στην επίτευξη μακροπρόθεσμης βιωσιμότητας. Είναι απαραίτητο να λαμβάνουμε υπόψη όχι μόνο τις οικονομικές και κοινωνικές συνέπειες των πράξεων μας, αλλά και τις οικολογικές, βιολογικές και κοινωνικές συνέπειες των πρωτοβουλιών που προτείνουμε. Κατά τον καθορισμό του τρόπου κατανομής των διαθέσιμων πόρων, η VFT συμβάλλει επίσης στη διασφάλιση ότι λαμβάνονται υπόψη και συνεκτιμώνται οι προοπτικές όλων των σχετικών ενδιαφερομένων μερών.
- **Εκπαίδευση:** Στην τάξη, η διδασκαλία με βάση τις αξίες μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη λήψη αποφάσεων που συνάδουν με τις παιδαγωγικές αρχές και ενθαρρύνουν την ανάπτυξη και τη μάθηση. Οι εκπαιδευτικοί καλούνται να αναστοχαστούν τις δικές τους πρακτικές, καθώς και τα προγράμματα σπουδών και τις διδακτικές μεθοδολογίες που χρησιμοποιούν, με γνώμονα την ικανοποίηση των απαιτήσεων ενός ευρέος φάσματος μαθητών που έχουν διαφορετικά ενδιαφέροντα, δυνάμεις και φιλοδοξίες. Αυτό γίνεται με στόχο την καλύτερη κάλυψη των αναγκών όλων αυτών των μαθητών. Χρησιμοποιώντας αυτή την τακτική, οι εκπαιδευτικοί μπορούν να εμπλέξουν αποτελεσματικότερα τους μαθητές τους στη μαθησιακή διαδικασία, ενώ παράλληλα επιτυγχάνουν τα επιδιωκόμενα εκπαιδευτικά αποτελέσματα.
- **Προσωπική λήψη αποφάσεων:** Όταν πρόκειται για τη λήψη προσωπικών αποφάσεων, η VFT μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο για να καθοδηγήσει τους ανθρώπους προς τη λήψη αποφάσεων που είναι σύμφωνες με τα ιδανικά και τις φιλοδοξίες τους. Για παράδειγμα, μπορεί να βοηθήσει ένα άτομο να προσδιορίσει τη σχετική σημασία διαφόρων εναλλακτικών λύσεων εργασίας και σταδιοδρομίας υπό το πρίσμα των δικών του αξιών, όπως η αποζημίωση, η ευελιξία του προγράμματος και άλλες εκτιμήσεις, αυξάνοντας έτσι την πιθανότητα το άτομο να είναι ευχαριστημένο με την απόφαση που τελικά θα λάβει. Παρέχει ένα παράδειγμα για την ανάλυση των κινδύνων μιας πορείας δράσης προτού κάποιος δεσμευτεί πλήρως για την ανάληψη της εν λόγω πορείας δράσης, γεγονός που αποτελεί ένα επιπλέον πλεονέκτημα.

Όπως προκύπτει από τα παραπάνω, η VFT είναι μια ευέλικτη και προσαρμόσιμη προσέγγιση που μπορεί να προσαρμοστεί ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες ενός ευρέος φάσματος καταστάσεων λήψης αποφάσεων. Με την ιεράρχηση των αξιών και των στόχων, η

VFT μπορεί να βοηθήσει τα άτομα και τους οργανισμούς να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις που βασίζονται σε ό,τι είναι πιο σημαντικό για αυτούς.

1.1 Εφαρμογή σε προσωπικές αποφάσεις;

Όταν πρόκειται να λάβει κανείς αποφάσεις που επηρεάζουν τη ζωή του, είναι σημαντικό να λαμβάνει υπόψη του τόσο τις αξίες όσο και τους στόχους του. Η πρακτική της σκέψης με επίκεντρο τις αξίες, συχνά γνωστή ως VFT, είναι μια αποτελεσματική στρατηγική για την επίτευξη καλά ενημερωμένων συμπερασμάτων (Keeney, 1996a). Όταν πρόκειται για τη λήψη αποφάσεων, η VFT μπορεί να βοηθήσει στον εντοπισμό ευκαιριών απόφασης που είναι πιο επιθυμητές από τις δυσκολίες απόφασης που προσφέρονται, καθώς και στη δημιουργία στόχων που είναι πιο σημαντικοί για τον αποφασίζοντα (Keeney, 2008). Επειδή οι αξίες αντιπροσωπεύουν αυτό που ένα άτομο φιλοδοξεί να επιτύχει, αποτελούν ουσιαστικό στοιχείο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Sheng et al., 2007). Οι αξίες έχουν αποτελέσει αντικείμενο έρευνας σε μια ευρεία ποικιλία τομέων, συμπεριλαμβανομένου του μάρκετινγκ και της συμπεριφοράς των καταναλωτών, και θεωρούνται ως παράγοντας επιρροής στον καθορισμό των ενεργειών που αναλαμβάνουν οι πελάτες (Sheng et al., 2007). Επιπρόσθετα, παρά την υποκειμενικότητά της, η VFT πιστεύεται ότι είναι μια πολλά υποσχόμενη προσέγγιση για τη λήψη αποφάσεων στον τομέα Outsourcing Information Technology (OIT). Η VFT μπορεί επίσης να εφαρμοστεί σε οργανωτικές αποφάσεις (Keeney, 1996a), καθώς μπορεί να διευκολύνει την ανάπτυξη ανώτερων εναλλακτικών λύσεων (Keeney, 2008) και να δώσει στους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων κατευθύνσεις για το τι πρέπει να δοθεί προτεραιότητα και πώς να φτάσουν εκεί (Sheng et al., 2007). Συνεπώς, επειδή η σκέψη με επίκεντρο τις αξίες (VFT) λαμβάνει υπόψη τις αξίες και τους στόχους ενός ατόμου, αποδεικνύεται τελικά ένας αποτελεσματικός τρόπος για τη λήψη προσωπικών αποφάσεων με ένα ευρύ φάσμα επαγγελματικών ή μη εφαρμογών.

1.2 Εφαρμογή σε οργανισμούς

Οι οργανισμοί λειτουργούν σε πολύπλοκα και αβέβαια περιβάλλοντα και λαμβάνουν αποφάσεις που έχουν εκτεταμένες συνέπειες. Οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων έρχονται συχνά αντιμέτωποι με ένα ευρύ φάσμα επιλογών και πρέπει να επιλέξουν την καλύτερη πορεία δράσης με βάση τους σκοπούς και τους στόχους του οργανισμού. Η VFT προσφέρει έναν τρόπο στους οργανισμούς να λαμβάνουν αποφάσεις που ευθυγραμμίζονται με τις αξίες τους και επιτυγχάνουν τους στόχους τους (Keeney, 1993).

Η VFT μπορεί να εφαρμοστεί σε διάφορες οργανωτικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων, συμπεριλαμβανομένης της διαμόρφωσης στρατηγικής, της κατανομής πόρων και της επιλογής έργων. Κατά τη διαμόρφωση στρατηγικής, η VFT μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς να ιεραρχήσουν τους στόχους τους και να προσδιορίσουν τις καλύτερες στρατηγικές για την επίτευξή τους. Στην κατανομή πόρων, η VFT μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τον εντοπισμό των πιο κρίσιμων αναγκών και την ανάλογη κατανομή των πόρων. Στην επιλογή έργων, η VFT

μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την ιεράρχηση των έργων με βάση τη συμβολή τους στους στρατηγικούς στόχους ενός οργανισμού (Kunz et al., 2016).

Η χρήση του VFT στις οργανωτικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων προσφέρει πολλά οφέλη. Πρώτον, διασφαλίζει ότι οι αποφάσεις βασίζονται στις αξίες και τους στόχους του οργανισμού, γεγονός που οδηγεί σε μεγαλύτερη αποδοχή και υποστήριξη από τα ενδιαφερόμενα μέρη. Δεύτερον, η VFT βοηθά στην αποσαφήνιση των στόχων και στον προσδιορισμό των κριτηρίων για τη λήψη αποφάσεων, γεγονός που οδηγεί σε καλύτερη ποιότητα των αποφάσεων. Τρίτον, η VFT βοηθά στη δημιουργία εναλλακτικών λύσεων που πληρούν τα καθορισμένα κριτήρια, γεγονός που οδηγεί σε καλύτερη ευθυγράμμιση με τις αξίες του οργανισμού.

1.3 Παράδειγμα εφαρμογής στην British Columbia Hydro

Η εφαρμογή της ανάλυσης αποφάσεων ως μέρος της στρατηγικής της British Columbia Hydro στο Καναδά για τη διαχείριση των υδάτων αποδεικνύει την αφοσίωση του οργανισμού στην περιβαλλοντικά υπεύθυνη διαχείριση των υδάτων. Ο οργανισμός ήταν σε θέση να προωθήσει την εξέταση και να υποστηρίξει την αποδοτικότερη χρήση του νερού χάρη στη χρήση της ανάλυσης αποφάσεων (Gregory & Failing, 2002). Η British Columbia Hydro χρησιμοποίησε έννοιες όπως η συμμετοχή του κοινού σε έργα υδάτινων πόρων, το γιατί τα άτομα και οι ομάδες μπορεί να δυσκολεύονται να κάνουν πολύπλοκες επιλογές, το εύρος των σημερινών πρακτικών για το σχεδιασμό της συμμετοχής του κοινού και τη διαδικασία της επιτροπής ενδιαφερόμενων μερών του ποταμού Alouette, ως μέρος των διαδικασιών υποστήριξης της λήψης αποφάσεων (McDaniels et al., 1999). Επιπλέον, ο οργανισμός έκανε χρήση εννοιών που βοηθούν στη λήψη αποφάσεων, όπως οι αρχές για την ανάπτυξη ομαδικών διαδικασιών λήψης αποφάσεων μεταξύ των οποίων και η VFT (McDaniels et al., 1999), γεγονός που τους επέτρεψε να λάβουν τεκμηριωμένες αποφάσεις σχετικά με τους υδάτινους πόρους (Gregory & Failing, 2002). Η British Columbia Hydro κατ' αυτό τον τρόπο είναι σε θέση να λαμβάνει καλές πληροφορημένες αποφάσεις που υποστηρίζουν την περιβαλλοντικά υπεύθυνη κατανάλωση νερού και διασφαλίζουν τη συνεχή βιωσιμότητα των υδάτινων πόρων της, επειδή η εταιρεία χρησιμοποιεί την ανάλυση αποφάσεων και τις ιδέες που συνδέονται με αυτήν.

§2 VFT για την εταιρική στρατηγική

Η επιλογή του βέλτιστου μοντέλου απόφασης σε ένα οργανισμό, εξαρτάται από το συγκεκριμένο πλαίσιο και τους στόχους της διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Δεν υπάρχει απάντηση που να ταιριάζει σε όλους, καθώς διαφορετικά μοντέλα αποφάσεων μπορεί να είναι πιο κατάλληλα για διαφορετικές καταστάσεις.

Τούτου λεχθέντος, η σκέψη με επίκεντρο την αξία (Value-Focused Thinking - VFT) θεωρείται συχνά χρήσιμο πλαίσιο για την επιλογή του καλύτερου μοντέλου απόφασης σε μια δεδομένη κατάσταση. Η VFT βοηθά τους οργανισμούς να προσδιορίσουν τις αξίες και τους

στόχους τους και να αξιολογήσουν τα διάφορα μοντέλα αποφάσεων με βάση το πόσο καλά ευθυγραμμίζονται με αυτές τις αξίες και τους στόχους.

Κατά την επιλογή του καλύτερου μοντέλου απόφασης, οι οργανισμοί μπορούν να εξετάσουν παράγοντες όπως:

- Η πολυπλοκότητα της κατάστασης λήψης αποφάσεων
- Ο αριθμός των εναλλακτικών λύσεων
- Το επίπεδο της αβεβαιότητας
- Ο αριθμός των στόχων και των κριτηρίων
- Τα εμπλεκόμενα ενδιαφερόμενα μέρη και τα συμφέροντά τους

Με βάση αυτούς και άλλους παράγοντες, οι οργανισμοί μπορούν να επιλέξουν το μοντέλο λήψης αποφάσεων που είναι καταλληλότερο για τη συγκεκριμένη κατάσταση τους και που υποστηρίζει τις αξίες και τους στόχους τους. Ορισμένα κοινά μοντέλα αποφάσεων περιλαμβάνουν, μεταξύ άλλων, τα δέντρα αποφάσεων, τους πίνακες αποφάσεων και την πολυκριτηριακή ανάλυση αποφάσεων.

Ως μια πειθαρχημένη προσέγγιση, η VFT όχι μόνο αποκαλύπτει άγνωστους στόχους, αλλά και δείχνει μεθοδικά τα πιο αποτελεσματικά μέσα για τον προσδιορισμό των αλληλεξαρτήσεων μεταξύ των στόχων και την αξιολόγηση των συνεπειών των εναλλακτικών τρόπων δράσης.

Για παράδειγμα, οι Sheng et al. (2005) διερεύνησαν τη στρατηγική σημασία της κινητής τεχνολογίας σε κορυφαίους εκδοτικούς οργανισμούς χρησιμοποιώντας τη μεθοδολογία Value-Focused Thinking (VFT). Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνάς τους, η κινητή τεχνολογία και το διαδίκτυο επεκτάθηκαν σε ασύρματα μέσα προκειμένου να παρέχουν μεγαλύτερη ευελιξία στους τομείς της επικοινωνίας, της συνεργασίας και της ανταλλαγής πληροφοριών. Μέσω της διερεύνησης ενός "τρόπου - σκοπού", περιέγραψαν τον τρόπο χρήσης της κινητής τεχνολογίας, καθώς και τον τρόπο επίτευξης των θεμελιωδών στόχων του δικτύου-στόχου, συμπεριλαμβανομένης της βελτιστοποίησης των διαδικασιών εργασίας, της αύξησης του όγκου των πληροφοριών που διαμοιράζονται και της βελτίωσης της αποτελεσματικότητας των πωλήσεων και του μάρκετινγκ (Sheng et al., 2005a).

Η στρατηγική διαχείρισης ραδιοσυχνοτήτων με τη χρήση της VFT που προτάθηκε από τον Seung-Hoon Yoo et al. (2001) για χρήση στις κινητές επικοινωνίες της Κορέας συζήτησε μια σειρά από στρατηγικά ζητήματα που είχαν αντίτυπο στη διαχείριση του φάσματος στις κινητές επικοινωνίες στην Κορέα και παρείχε πολύτιμες γνώσεις και λήψη αποφάσεων στους υπεύθυνους για το έργο αυτό.

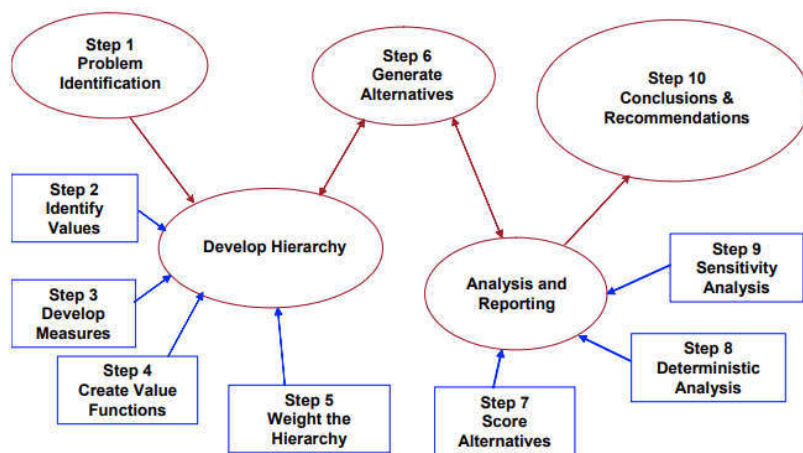
Σε άλλη έρευνα οι Dhillon and Torkzadeh (2006), χρησιμοποίησαν την VFT προκειμένου να αξιολογήσουν το επίπεδο ασφάλειας που υπάρχει στα πληροφοριακά συστήματα των εμπορικών οργανισμών. Έκαναν χρήση της VFT κατά τη διαδικασία

ανάπτυξης των πιο χρήσιμων εργαλείων για τη διαχείριση της ασφάλειας των εταιρικών πληροφοριακών συστημάτων. Οι συγγραφείς κατέληξαν ότι για την διατήρηση της ασφάλειας των πληροφοριακών συστημάτων πρέπει να υιοθετούνται οι απαραίτητες για αυτό το σκοπό αξίες του οργανισμού πέρα από τις τεχνικές απαιτήσεις των συστημάτων.

Επιπλέον, η VFT χρησιμοποιήθηκε από τους Alencar et al. (2017) προκειμένου να αναπτυχθούν πιο φιλικές προς το περιβάλλον επιλογές για την κατασκευή και χρήση ενός κτιρίου. Τέλος, η VFT αξιοποιήθηκε από τους Shukla et al. (2018) προκειμένου να διαμορφωθούν μέθοδοι για την προσθετική κατασκευή σε κανάλια ηλεκτρονικού εμπορίου.

§3 Διαδικασία VFT του Ινστιτούτου Τεχνολογίας της Πολεμικής Αεροπορίας των ΗΠΑ

Στην εργασία του, στο Ινστιτούτο Τεχνολογίας της Πολεμικής Αεροπορίας των ΗΠΑ ο Schanding (2004), κατέληξε σε μια διαδικασία που αποτελείται από 10 στάδια για την VFT. Οι φάσεις που συνθέτουν αυτό το μοντέλο απεικονίζονται στην Εικόνα 4-2. Οι φάσεις αυτές προέκυψαν από τις διαδοχικές διαδικασίες που περιέγραψαν οι (Keeney, 1996a) και (Kirkwood, 1998). Οι φάσεις της προσέγγισης μοντελοποίησης που πρότεινε ο Shoviak (2001) σύμφωνα με τον Schanding (2004), μπορεί να φαίνεται ότι είναι περισσότερες από ό,τι είναι στην πραγματικότητα, επειδή η πλειονότητά τους είναι απλώς δευτερεύουσες εργασίες που περιλαμβάνονται στις μεγαλύτερες διαδικασίες.



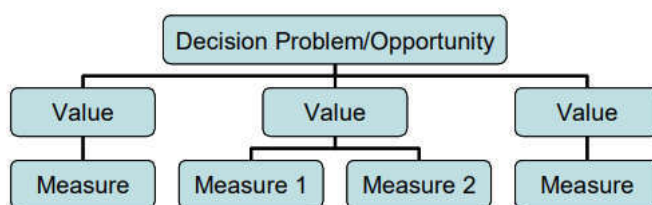
Εικόνα 4-2: 10 step Value Focused Thinking Procedure. Πηγή: Shoviak (2001)

Ο Schanding (2004) περιγράφει την οργάνωση της ιεραρχίας ως το κύριο αντικείμενο των βημάτων 2-5, ενώ η αξιολόγηση και η αναφορά των ευρημάτων είναι το κύριο αντικείμενο των βημάτων 7-9. Η οικοδόμηση της ιεραρχίας VFT είναι μια επαναληπτική διαδικασία λόγω των γνώσεων που συλλέγονται σε κάθε στάδιο ανάπτυξης (Schanding, 2004).

Αφού αναδείξει τις αξίες του και τις μετρήσεις για την αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων, το άτομο που λαμβάνει την απόφαση, σύμφωνα με τον Schanding (2004), πρέπει να

είναι εξαιρετικά προσεκτικό, ώστε να μη χειραγωγήσει αυτό το σύνολο αξιών με βάση τις επιλογές που είναι διαθέσιμες εκείνη τη στιγμή ή σε μια προσπάθεια να επηρεάσει τον τρόπο με τον οποίο καταλήγει η ανάλυση. Δηλαδή, οι πληροφορίες που συγκεντρώθηκαν στα βήματα 4 και 5 δεν πρέπει να χρησιμοποιηθούν για την τροποποίηση των βημάτων 1 και 2, καθώς είναι απαραίτητες για την επίλυση του προβλήματος επιλογής που εξετάζεται. Το πρώτο πράγμα που πρέπει να γίνει στη μέθοδο του Shoniyak (2001) είναι να διατυπωθεί με σαφήνεια το πρόβλημα απόφασης που πρέπει να επιλυθεί (Schanding, 2004).

Τόσο το μοντέλο του Keeney (1996a) όσο και το μοντέλο του Kirkwood (1998) υποθέτουν χωρίς αμφιβολία ότι το ζήτημα είναι άμεσα εμφανές- ως εκ τούτου, δεν δίνουν έμφαση στην ανάγκη εντοπισμού του (Keeney, 1996a; Kirkwood, 1998). Ωστόσο, εάν ο μοντελοποιητής και ο λήπτης αποφάσεων έχουν μια ολοκληρωμένη κατανόηση του προβλήματος επιλογής που πρέπει να επιλυθεί, θα μπορέσουν να διατηρήσουν την εστίασή τους στον στόχο της διαδικασίας κατασκευής του μοντέλου. Αυτός ο δύσκολος γρίφος θα πρέπει να έχει την υψηλότερη προτεραιότητα στο σύστημα κατάταξης, έτσι ώστε η τρέχουσα κατάσταση να μη χαθεί στο χάος. Ο μοντελοποιητής είναι υπεύθυνος για την παραγωγή των τιμών που θα αποτελέσουν τη βάση της ιεραρχίας αξιών κατά το δεύτερο στάδιο της διαδικασίας μοντελοποίησης. Η ιεραρχία αξιών είναι το θεμέλιο πάνω στο οποίο οικοδομείται η Multiple Objective Decision Analysis (MODA) και απεικονίζει γραφικά τις αξίες του λήπτη αποφάσεων καθώς και τις κατηγορίες αξιών στις οποίες τοποθετούνται οι αξίες αυτές (Εικόνα 4-3).



Εικόνα 4-3: Generic value hierarchy. Πηγή: Schanding (2004)

Για την αποτελεσματική δημιουργία μιας λειτουργικής ιεραρχίας σύμφωνα με τον Schanding (2004), είναι απαραίτητη η συμβολή του ατόμου που θα λάβει την απόφαση, διότι μόνο αυτό γνωρίζει τις αξίες που σχετίζονται με το πρόβλημα επιλογής (Schanding, 2004). Κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης, το μοντέλο διασφαλίζει ότι τηρείται η ιεραρχία από το ψηλότερο προς το χαμηλότερο επίπεδο. Έτσι εξασφαλίζεται ότι ο υπεύθυνος λήψης αποφάσεων αναγνωρίζει τη σημασία των αξιών προτού γίνουν οποιεσδήποτε προσπάθειες για τη δημιουργία μετρήσεων (όπως περιγράφεται στο Βήμα 3 παρακάτω). Η γραφική αναπαράσταση του προβλήματος επιλογής βοηθά τους συμμετέχοντες στη διαδικασία λήψης αποφάσεων να διατηρούν για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα την εστίασή τους στον τελικό στόχο της ανάπτυξης του μοντέλου. Αυτό τους δίνει περισσότερες πιθανότητες να κάνουν τη σωστή επιλογή (Schanding, 2004).

Στο 3^ο βήμα ο Schanding (2004) περιγράφει την ανάπτυξη μέτρων που θα χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων με βάση το πόσο καλά ικανοποιούν τις αξίες. Κάθε μία από τις αξίες του 2^{ου} βήματος θα πρέπει να έχει συναφή μέτρα, άμεσα είτε υποκατάστατα μιας αξίας (φυσικά ή κατασκευασμένα). Για παράδειγμα, το ποσοστό εγκληματικότητας μπορεί απλώς να είναι ο αριθμός των εγκλημάτων που διαπράττονται ανά κάτοικο, ενώ ένα κατασκευασμένο μέτρο μπορεί να δίνει μεγαλύτερη βαρύτητα στα βίαια εγκλήματα (Schanding, 2004).

Στο επόμενο βήμα 4, ο Schanding (2004) καταγράφει ότι δημιουργούνται οι συναρτήσεις αξίας για κάθε μέτρο, με τον ορισμό κατώτερων και ανώτερων ορίων.

Στο βήμα 5, σύμφωνα με την περιγραφή του Schanding (2004), ο υπεύθυνος λήψης αποφάσεων σταθμίζει την ιεραρχία. Όπως επισημαίνει ο συγγραφέας, η στάθμιση αυτή καθορίζεται τοπικά και από κάτω προς τα πάνω, με βάση τη σχετική συνάφεια κάθε τιμής και μέτρου. Τα βάρη αποδίδονται ως ποσοστό και κανονικοποιούνται έτσι ώστε το άθροισμα του βάρους κάθε τιμής να ισούται με ένα. Αφού αξιολογήσει κάθε μέτρο έναντι κάθε τιμής, ο υπεύθυνος λήψης αποφάσεων σταθμίζει στη συνέχεια τις ίδιες τις τιμές. Αυτό είναι γνωστό ως τοπική στάθμιση, επειδή κάθε μέτρο σταθμίζεται "τοπικά" ή σε σχέση με την ίδια τιμή.

Σύμφωνα με την παρουσίαση του Schanding (2004), το έκτο βήμα της VFT περιγράφεται ως το στάδιο για την παραγωγή εναλλακτικών λύσεων, το οποίο κατά τον συγγραφέα καταδεικνύει σημαντική βελτίωση σε σχέση με τις προηγούμενες τεχνικές ανάλυσης αποφάσεων. Με την εξέταση της ιεραρχίας αξιών, οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων αποκτούν εικόνα του προβλήματος επιλογής και των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων, που δεν ήταν προφανή πριν από την ανάπτυξη της ιεραρχίας. Κατ' αυτό τον τρόπο δύναται να εισαχθούν εναλλακτικές επιλογές που δεν είχαν εξεταστεί πριν από την έναρξη της ιεραρχικής διαδικασίας (Schanding, 2004).

Στο βήμα 7, ο Schanding (2004) περιγράφει την απόδοση βαθμολογίας σε κάθε μία από τις εναλλακτικές δυνατότητες-λύσεις, με βάση κάθε ένα από τα μέτρα. Κατά την αξιολόγηση μιας επιλογής σε σχέση με ένα μέτρο, η τιμή που προκύπτει από τη συνάρτηση αξίας πολλαπλασιάζεται με τη στάθμιση του μέτρου (Schanding, 2004). Η συνολική αξία μιας επιλογής ισούται με το άθροισμα των ποσών που προκύπτουν από τη βαθμολόγηση της έναντι όλων των μέτρων. Ο τύπος για τον υπολογισμό της βαθμολογίας μιας επιλογής, δίνεται από τη σχέση:

$$\text{Score}_i = \sum_{j=1}^n a_{ij}w_j$$

Εικόνα 4-4: Τύπος υπολογισμού της αξίας κάθε εναλλακτικής λύσης. Πηγή: Schanding (2004)

Όπου:

Score = συνολική αξία της εναλλακτικής λύσης

n = αριθμός μέτρων

α = η τιμή της εναλλακτικής λύσης στο μέτρο

w = συνολικό βάρος του μέτρου

Στο όγδοο βήμα, αυτό της ντετερμινιστικής ανάλυσης, οι διάφορες επιλογές διατάσσονται σύμφωνα με το άθροισμα των βαθμολογιών τους (Schanding, 2004). Όταν η συνολική αξία μιας επιλογής συγκρίνεται με τις βαθμολογίες των άλλων επιλογών, ο υπεύθυνος για τη λήψη της απόφασης αποκτά καλύτερη κατανόηση των λύσεων του προβλήματος απόφασης. Όπως υποστηρίζει ο συγγραφέας εάν η βαθμολογία είναι υψηλή, τότε η εναλλακτική λύση είναι αυτή που ανταποκρίνεται περισσότερο στις απαιτήσεις του μοντέλου VFT. Η βαρύτητα που δίνει ο υπεύθυνος για τη λήψη αποφάσεων στο μοντέλο θα καθορίσει το πόσο σημαντική είναι αυτή η ανακάλυψη γι' αυτόν ως υπεύθυνο για τη λήψη αποφάσεων (Schanding, 2004).

Οι συγγραφείς αναφέρει ότι στο 9^ο βήμα διεξάγεται η ανάλυση ευαισθησίας, που επιτρέπει την απεικόνιση της μεταβολής της κατάταξης των εναλλακτικών λύσεων, όταν για διάφορους λόγους αλλάζει η στάθμισή τους στο Βήμα 8 που αναλύθηκε παραπάνω. Στο βήμα 9 επομένως, διερευνάται και απεικονίζεται, πως η αλλαγή των βαρών που αποδίδονται σε διάφορες τιμές και δείκτες επηρεάζει τη σχετική κατάταξη των πολυάριθμων επιλογών του πίνακα.

Στο 10^ο βήμα ο μοντελοποιητής δίνει έμφαση στη γνώση που αποκτήθηκε κατά τη διάρκεια της διαδικασίας λήψης αποφάσεων (Schanding, 2004). Το πιο σημαντικό και ευεργετικό αποτέλεσμα της VFT κατά τον συγγραφέα είναι η συσσώρευση γνώσεων κατά τη διαδικασία ανάπτυξης και εφαρμογής ενός μοντέλου. Όπως υποστηρίζει, παρά το γεγονός ότι η VFT παρέχει μια αντικειμενική, επαναλαμβανόμενη και υπερασπίσιμη βάση για τη λήψη αποφάσεων, η βάση αυτή δεν θα πρέπει να είναι ο μόνος παράγοντας που λαμβάνεται υπόψη κατά τη λήψη επιλογών (Weir, 2003).

§4 Μεθοδολογία VFT για στρατιωτικούς σκοπούς

Η VFT είναι μια μεθοδολογία λήψης αποφάσεων που δίνει έμφαση στον προσδιορισμό και την ιεράρχηση των αξιών για την καθοδήγηση των επιλογών και των ενεργειών. Η προσέγγιση αυτή έχει πολλές εφαρμογές στο στρατιωτικό πλαίσιο, από τον στρατηγικό σχεδιασμό έως τη λήψη αποφάσεων τακτικής.

Οι βιβλιογραφικές αναφορές, παρέχουν ολοκληρωμένη επισκόπηση της VFT και των εφαρμογών της, στη λήψη στρατιωτικών αποφάσεων. Πολλοί συγγραφείς υποστηρίζουν ότι η VFT βοηθά τους στρατιωτικούς ηγέτες να ευθυγραμμίσουν τις αποφάσεις τους με τις βασικές αξίες, να ιεραρχήσουν τους στόχους και να διερευνήσουν ένα ευρύ φάσμα εναλλακτικών λύσεων. Οι υπάρχουσες μελέτες περιπτώσεων καταδεικνύουν την αποτελεσματικότητα της

VFT σε στρατιωτικό πλαίσιο (De Souza et al., 2022; Deehr, 2018; Parnell & Loerch, 2007; Parnell & Hill, 2008; Zhou et al., 2018).

Επιπλέον, ο Brine (2012) δημοσίευσε μία έρευνα σχετικά με την ανάπτυξη ενός εργαλείου που θα συμβουλεύει και θα ενημερώνει την Ανώτατη Ηγεσία της Πολεμικής Αεροπορίας των ΗΠΑ, κατά την ιεράρχηση των στρατιωτικών δεσμεύσεων με ξένους εταίρους. Εκφράζει το γεγονός ότι με την μείωση του αμυντικού προϋπολογισμού και τη συρρίκνωση του στρατιωτικού προσωπικού είναι σημαντική η ιεράρχηση των προτεραιοτήτων για τη δαπάνη των πολύτιμων πόρων. Στην εργασία χρησιμοποιείται μια Πολυκριτηριακή Ανάλυση Αποφάσεων με μεθοδολογία Value-Focused Thinking για τη δημιουργία ενός μοντέλου που μειώνει την υποκειμενικότητα στη διαδικασία λήψης αποφάσεων για την ιεράρχηση των ξένων στρατιωτικών δεσμεύσεων. Το εργαλείο παρέχει μια ποσοτική βαθμολογία και απεικονίζει τα συγκριτικά αποτελέσματα με γραφικό τρόπο, γεγονός που καθιστά το τελικό προϊόν εύκολα αφομοιώσιμο από τους ανώτερους ηγέτες και κοινοποιείται σε εξωτερικούς παράγοντες (Brine, 2012).

Τέλος, στη μελέτη των Jurk et. al. (2004) οι συγγραφείς εφαρμόζουν την VFT στη διαδικασία λήψης αποφάσεων για την παροχή της απαραίτητης διορατικότητας στους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων. Συγκεκριμένα, χρησιμοποιώντας τη διαδικασία VFT, κατασκευάστηκε ένα μοντέλο αξίας, όπου βαθμολογήθηκαν οι εναλλακτικές λύσεις και αναλύθηκαν τα αποτελέσματα για ανταγωνιστικές πρωτοβουλίες στο πλαίσιο του Force Protection Battlelab (FPB) της Πολεμικής Αεροπορίας των ΗΠΑ. Το FPB επιλέχθηκε για την μελέτη επειδή μέρος της αποστολής του είναι να αποδείξει την αξία των καινοτόμων ιδεών και εννοιών για την προστασία των δυνάμεων που χρησιμοποιούνται για την προώθηση των βασικών ικανοτήτων της Πολεμικής Αεροπορίας των ΗΠΑ. Σύμφωνα με τους συγγραφείς, η συμβολή της μελέτης τους εκτείνεται πέραν του FPB, καθώς το μοντέλο αξίας παράγεται από τις γενικές οδηγίες του εργαστηρίου μάχης και η ορολογία της προστασίας των δυνάμεων θα μπορούσε να αντικατασταθεί με ορολογία κατάλληλη για οποιοδήποτε από τα άλλα έξι εργαστήρια μάχης που συμμετείχαν στην μελέτη. Επιπλέον, το μοντέλο θα μπορούσε να εφαρμοστεί σε μια συνολική απόφαση ιεράρχησης σε όλες τις ομάδες μάχης.

§5 VFT για αμυντικές αγορές

Η σκέψη με επίκεντρο τις αξίες (VFT) μπορεί να εφαρμοστεί στη στρατιωτική λήψη αποφάσεων για να βοηθήσει τους στρατιωτικούς οργανισμούς να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις που ευθυγραμμίζονται με τις αξίες και τους στόχους τους ενώ παράλληλα συμβάλλει στην καλύτερη αξιοποίηση των διαθέσιμων κεφαλαίων για προμήθεια στρατιωτικού εξοπλισμού.

Πιο συγκεκριμένα όπως διαπιστώθηκε και από την ανάλυση των προηγούμενων κεφαλαίων της διατριβής η VFT μπορεί να βοηθήσει τους στρατιωτικούς οργανισμούς να:

- **Προσδιορίσουν τις αξίες και τους στόχους τους:** Ορίζοντας με σαφήνεια τι είναι πιο σημαντικό για τον οργανισμό, η VFT μπορεί να βοηθήσει τους

στρατιωτικούς οργανισμούς να ιεραρχήσουν τις αξίες και τους στόχους τους κατά τη λήψη αποφάσεων.

- **Αξιολογούν αντικειμενικά και δομημένα εναλλακτικές λύσεις:** Η VFT μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αξιολόγηση διαφορετικών επιλογών με βάση το πόσο καλά ευθυγραμμίζονται με τις αξίες και τους στόχους του οργανισμού και για την επιλογή της καλύτερης επιλογής.
- **Εξετάζουν τις διάφορες επιλογές απόφασης:** Η VFT μπορεί να βοηθήσει τους στρατιωτικούς οργανισμούς να εξετάσουν τις αντισταθμίσεις μεταξύ των διαφόρων επιλογών και να λάβουν τεκμηριωμένες αποφάσεις που εξισορροπούν τις αξίες και τους στόχους.
- **Αυξήσουν τη διαφάνεια:** Η διαδικασία VFT μπορεί να αυξήσει τη διαφάνεια και τη λογοδοσία στη λήψη στρατιωτικών αποφάσεων παρέχοντας μια σαφή και συστηματική προσέγγιση στη λήψη αποφάσεων.

Συνεπώς, με τη χρήση της VFT στη λήψη στρατιωτικών αποφάσεων, οι οργανισμοί μπορούν να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις που ευθυγραμμίζονται με τις αξίες και τους στόχους τους και που υποστηρίζουν τους στόχους τους με ουσιαστικό και βιώσιμο τρόπο. Η προσέγγιση αυτή μπορεί να βοηθήσει τους στρατιωτικούς οργανισμούς να λαμβάνουν αποφάσεις που είναι ηθικές, διαφανείς, στρατηγικές και αποτελεσματικές και οι οποίες ευθυγραμμίζονται με τις αξίες και την αποστολή του οργανισμού.

5.1 Πολυκριτηριακή ανάλυση αποφάσεων

Η λήψη αποφάσεων στον στρατιωτικό τομέα, μπορεί πολλές φορές να έχει να αντιμετωπίσει περίπλοκα σενάρια και στόχους. Στην περίπτωση αυτή χρησιμοποιείται η πολυκριτηριακή ανάλυση αποφάσεων, γνωστή ως MODA (Multi-Objective Decision Analysis – MODA). Η πολυκριτηριακή ανάλυση αποφάσεων είναι ένα πλαίσιο λήψης αποφάσεων που μπορεί να χρησιμοποιηθεί στη στρατιωτική λήψη αποφάσεων για να βοηθήσει τους οργανισμούς να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις σε περίπλοκα σενάρια με πολλούς στόχους. Η MODA χρησιμοποιείται για την ανάλυση ενός αριθμού διαφορετικών στόχων και κριτηρίων, και στη συνέχεια επιλέγεται η βέλτιστη επιλογή με βάση την ανάλυση των συμβιβασμών μεταξύ αυτών των επιλογών.

Πολλοί ερευνητές έχουν ασχοληθεί με την MODA (Ghorabae et al., 2017; Turk et al., 2014). Κοινός παρονομαστής σε όλους είναι τα τέσσερα στοιχεία της ανάλυσης MODA, που συνοψίζονται ως εξής (Zavadskas et al., 2016):

- **Διατύπωση του προβλήματος:** Αυτό περιλαμβάνει τον ορισμό του προβλήματος, τον προσδιορισμό των στόχων και των ενδιαφερομένων μερών και τον καθορισμό των κριτηρίων για την αξιολόγηση των επιλογών απόφασης.

- **Δημιουργία επιλογών:** Αυτό περιλαμβάνει τη δημιουργία ενός συνόλου εναλλακτικών επιλογών απόφασης που μπορούν να αντιμετωπίσουν το πρόβλημα.
- **Αξιολόγηση επιλογών:** Περιλαμβάνει την αξιολόγηση των επιλογών απόφασης σε σχέση με τα καθορισμένα κριτήρια και τους στόχους και τον προσδιορισμό των αντισταθμίσεων και των συγκρούσεων μεταξύ των στόχων.
- **Λήψη απόφασης:** Περιλαμβάνει την επιλογή της καλύτερης επιλογής απόφασης με βάση τις αντισταθμίσεις και τις συγκρούσεις μεταξύ των στόχων και τη λήψη των απαραίτητων ενεργειών για την εφαρμογή της απόφασης.

Η MODA είναι μια συστηματική και διαφανής προσέγγιση για τη λήψη αποφάσεων υπό αβεβαιότητα και με πολλαπλούς στόχους. Παρέχει ένα πλαίσιο για την εξέταση των συμβιβασμών και των συγκρούσεων μεταξύ πολλαπλών στόχων και για την επιλογή της καλύτερης επιλογής απόφασης με βάση τα καθορισμένα κριτήρια και τους στόχους. Τα αποτελέσματα της MODA μπορούν να παράσχουν πολύτιμες πληροφορίες και γνώσεις για την υποστήριξη της τεκμηριωμένης και αποτελεσματικής λήψης αποφάσεων.

Η προσέγγιση αυτή μπορεί να βοηθήσει τους στρατιωτικούς οργανισμούς να λαμβάνουν αποφάσεις που είναι δεοντολογικές, στρατηγικές και αποτελεσματικές, και οι οποίες ευθυγραμμίζονται με τις αξίες και την αποστολή του οργανισμού.

Η Πολυκριτηριακή Ανάλυση Αποφάσεων (MODA) μπορεί να χρησιμοποιηθεί στο στρατό για μια ποικιλία καθηκόντων λήψης αποφάσεων. Ορισμένες κοινές εφαρμογές που αναφέρονται στα άρθρα των Ewing et al. (2006) και Jurk et al. (2004) περιλαμβάνουν:

- **Προμήθεια εξοπλισμού:** Η MODA μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αξιολόγηση διαφόρων επιλογών εξοπλισμού και την επιλογή της καλύτερης επιλογής με βάση πολλαπλά κριτήρια, όπως το κόστος, η απόδοση και οι επιχειρησιακές απαιτήσεις.
- **Σχεδιασμό αποστολών:** Η MODA μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αξιολόγηση διαφορετικών σχεδίων αποστολής και την επιλογή της καλύτερης επιλογής με βάση πολλαπλούς στόχους, όπως ο κίνδυνος, οι περιορισμοί πόρων και οι επιχειρησιακές απαιτήσεις.
- **Κατανομή πόρων:** Η MODA μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αξιολόγηση διαφορετικών επιλογών κατανομής πόρων και για την επιλογή της καλύτερης επιλογής με βάση πολλαπλούς στόχους, όπως το κόστος, η αποδοτικότητα και οι στρατηγικές προτεραιότητες.
- **Διαχείριση κινδύνων:** Η MODA μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αξιολόγηση διαφορετικών επιλογών διαχείρισης κινδύνων και για την επιλογή

της καλύτερης επιλογής με βάση πολλαπλούς στόχους, όπως ο μετριασμός των κινδύνων, η χρήση των πόρων και οι επιχειρησιακές απαιτήσεις.

- **Στρατηγικό σχεδιασμό:** Η MODA μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αξιολόγηση διαφορετικών στρατηγικών επιλογών και την επιλογή της καλύτερης επιλογής με βάση πολλαπλούς στόχους, όπως ο κίνδυνος, οι περιορισμοί πόρων και οι μακροπρόθεσμοι στόχοι (Ewing et al., 2006; Jurk et al., 2004).

Συμπερασματικά, η MODA μπορεί να παράσχει στο στρατό μια συστηματική και διαφανή προσέγγιση στη λήψη αποφάσεων και μπορεί να βοηθήσει να διασφαλιστεί ότι οι αποφάσεις ευθυγραμμίζονται με τις αξίες και τους στόχους του οργανισμού.

5.2 Σχέση VFT και MODA στον στρατιωτικό τομέα

Η πολυκριτηριακή ανάλυση αποφάσεων (MODA) και η σκέψη με επίκεντρο τις αξίες (VFT) είναι και οι δύο προσεγγίσεις λήψης αποφάσεων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε στρατιωτικά πλαίσια. Η MODA είναι μια δομημένη προσέγγιση για την αξιολόγηση και τη σύγκριση εναλλακτικών λύσεων με βάση πολλαπλούς στόχους ή κριτήρια (Burk, 2020). Η VFT, από την άλλη πλευρά, τονίζει τη σημασία του προσδιορισμού και της διάρθρωσης των αξιών και των στόχων πριν από τη δημιουργία και την αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων (Parnell & Loerch, 2007). Όπως τονίζουν οι Parnell and Loerch (2007), η VFT είναι μια φιλοσοφία που χρησιμοποιεί την MODA.

Μια βασική διαφορά μεταξύ MODA και VFT είναι η εστίασή τους. Η MODA εστιάζει στην αξιολόγηση και τη σύγκριση εναλλακτικών λύσεων με βάση πολλαπλούς στόχους ή κριτήρια, ενώ η VFT εστιάζει στον προσδιορισμό και τη διάρθρωση των αξιών και των στόχων πριν από τη δημιουργία και την αξιολόγηση εναλλακτικών λύσεων (Parnell & Loerch, 2007). Αυτό συνεπώς καταδεικνύει ότι η VFT καθοδηγεί τη MODA, καθώς ενθαρρύνει τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων να σκεφτούν τι θέλουν να επιτύχουν πριν εξετάσουν τον τρόπο επίτευξής του (Keeney, 1996a).

Μια άλλη διαφορά μεταξύ MODA και VFT είναι ο τρόπος με τον οποίο χειρίζονται τις αντισταθμίσεις μεταξύ αντικρουόμενων στόχων ή αξιών. Στη MODA, οι συμβιβασμοί συνήθως αντιμετωπίζονται με τη χρήση μαθηματικών τεχνικών, όπως η στάθμιση ή η βαθμολόγηση για να συνδυαστούν πολλαπλοί στόχοι σε ένα ενιαίο μέτρο συνολικής αξίας. Στη VFT, ο κύριος σκοπός είναι η δημιουργία καλύτερων εναλλακτικών λύσεων (Parnell, 2007). Οι συμβιβασμοί αντιμετωπίζονται με τη ρητή εξέταση της σχετικής σημασίας των διαφόρων αξιών και στόχων και τη λήψη αποφάσεων που ευθυγραμμίζονται με αυτές τις αξίες (Keeney, 1996a; Burk, 2020).

Σε πολλά πλαίσια υποστήριξης αμυντικών αποφάσεων, υπάρχουν όμως διάφοροι στόχοι που συγκρούονται μεταξύ τους. Τόσο η MODA όσο και η VFT χρησιμοποιήθηκαν για να

βοηθήσουν τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων στη διαδικασία αποτελεσματικότερης κατανομής των πόρων (Jurk et al., 2004; Keeney, 2008; Burk, 2020). Παρά το γεγονός ότι υπήρχαν ορισμένα εξαιρετικά εγχειρίδια και αρχεία της μελέτης, υπήρχε μεγάλη συχνότητα μη παραγωγικής αλληλεπίδρασης μεταξύ των φορέων λήψης αποφάσεων και των ενδιαφερόμενων μερών, σφαλμάτων μοντελοποίησης και ανακριβειών στην ανάλυση σφαλμάτων (Austin & Mitchell, 2008).

Ο αναλυτής οφείλει να εντοπίζει και να αποφεύγει τις πιθανές παγίδες. Αυτές μπορούν να οδηγήσουν τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής να μην εξετάσουν πλήρως ορισμένα θέματα, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε αποτυχημένη ανάλυση, σύγχυση μεταξύ των φορέων λήψης αποφάσεων και στη λήψη εσφαλμένων αποφάσεων. Αυτές οι παγίδες δεν αφορούν αποκλειστικά την ανάλυση αποφάσεων- μάλλον, μπορούν να εντοπιστούν σε όλους τους τομείς της επιχειρησιακής έρευνας. Μια ενδιαφέρουσα αναφορά γίνεται στην εργασία των Austin and Mitchell (2008), οι οποίοι ήταν οι πρωτοπόροι στην εφαρμογή της σκέψης που εστιάζει στην αξία στη διαδικασία αγοράς εξοπλισμού. Έκτοτε, η VFT/MODA χρησιμοποιήθηκε για την ιεράρχηση των προτεραιοτήτων της προμήθειας εξοπλισμού του Υπουργείου Άμυνας του Ηνωμένου Βασιλείου, καθώς και για την πρόταση ενός πενταετούς προγράμματος αλλαγής προτεραιότητας (EP) (Austin & Mitchell, 2008).

Επιπλέον, η VFT χρησιμοποιήθηκε στο μοντέλο αμυντικών προμηθειών με σκοπό τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τα αυτόματα όπλα. Το Υπουργείο Άμυνας της Κροατίας διεξήγαγε πειράματα με αυτόματα τυφέκια (Peharda & Hunjak, 2008). Μετά την επεξήγηση της απόφασης σχετικά με το όπλο, εφαρμόστηκε η προσέγγιση VFT προκειμένου να επιλυθεί το ζήτημα. Η VFT σχεδιάστηκε για περίπλοκα περιβάλλοντα με πολλά σύνολα εξοπλισμού, επιλέγοντας τα σωστά πρότυπα και τις προτεραιότητες από έναν συνδυασμό ιεραρχικών δομών κατασκευής. Η τεχνική VFT έδωσε έμφαση σε αυτά στη βασική μονάδα καθώς και στην τιμή αναπαράστασης του στόχου και στην ιεραρχία συνδυασμού χαρακτηριστικών μέτρησης για κάθε συσκευή του στόχου. Σύμφωνα με τη μελέτη, το πείραμα αυτό όχι μόνο επέτρεψε στους αναλυτές να συλλέξουν όλα τα δεδομένα, αλλά βοήθησε επίσης στη μείωση του αριθμού των δυνητικά δαπανηρών υποκατάστατων και τελικά τους οδήγησε στα θεωρητικά αποτελέσματα της χρησιμότητας. Όπως γίνεται κατανοητό ο προσανατολισμένος στην αξία τρόπος σκέψης καθορίζει και καθιερώνει στόχους, οι οποίοι στη συνέχεια χρησιμοποιούνται για να κατευθύνουν τα διάφορα στοιχεία της διαδικασίας λήψης αποφάσεων (Parnell & Hill, 2008).

Ένα άλλο παράδειγμα εφαρμογής της VFT που πραγματοποιήθηκε με επιτυχία αφορά την Ομοσπονδιακή Υπηρεσία Ασυνόμων Αεροπορίας των ΗΠΑ (FAMS) (Castelli et al., 2013). Η αποστολή της FAMS είναι να προάγει την εμπιστοσύνη στο σύστημα πολιτικής αεροπορίας της χώρας μέσω της αποτελεσματικής ανάπτυξης των δυνάμεων της, για τον εντοπισμό, την αποτροπή και την καταπολέμηση εχθρικών ενεργειών. Για την εκπλήρωση αυτής της αποστολής, η FAMS έχει δημιουργήσει γραφεία σε όλες τις Ηνωμένες Πολιτείες. Η αξιολόγηση του κινδύνου και η χωροθέτηση των γραφείων πεδίου ήταν τα δύο στάδια της στρατηγικής που χρησιμοποιήθηκαν για την αντιμετώπιση του προβλήματος της έρευνας. Η

VFT χρησιμοποιήθηκε στο πρώτο στάδιο για την παροχή συγκεκριμένων πληροφοριών σχετικά με τον κίνδυνο που συνδέεται με κάθε πτήση. Στο δεύτερο στάδιο, χρησιμοποιήθηκε ευρετική επαναχρησιμοποίηση της VFT για την επιλογή της καλύτερης εναλλακτικής λύσης από μια ομάδα κατανεμημένων ή γραφείων πεδίου σε μια ενιαία εφαρμογή. Αυτό συνεχίστηκε έως ότου η απάντηση ήταν πολύ κοντά στο να είναι η βέλτιστη. Οι συγγραφείς καταλήγουν ότι με αυτόν τον τρόπο αναλύθηκε και εξετάστηκε η τελική προσέγγιση λήψης αποφάσεων για την ανάλυση κόστους-οφέλους. Συνεπώς, η VFT χρησιμοποιήθηκε για να αποφασιστεί ποια από τις νέες ιδέες για την προστασία των δυνάμεων θα έπρεπε να εφαρμοστεί (Castelli et al., 2013).

5.3 Πως η τυπική ανάλυση αποφάσεων εντάσσεται στη στρατιωτική επιχειρησιακή έρευνα

Ο βασικός στόχος της επιχειρησιακής έρευνας (Operational Research - OR) είναι η ανάπτυξη ενός μαθηματικού μοντέλου ενός λειτουργικού συστήματος. Από την άλλη πλευρά, το επίκεντρο του κλάδου της OR που είναι γνωστό ως ανάλυση αποφάσεων (Decision analysis - DA) είναι η ανάπτυξη ενός μαθηματικού μοντέλου της δομής των προτιμήσεων του ατόμου που λαμβάνει την απόφαση. Η DA είναι σε θέση να καθορίσει τον καταλληλότερο τρόπο για να προχωρήσει, αποκτώντας πρώτα μια καλύτερη κατανόηση των στόχων του ατόμου όταν βρίσκεται αντιμέτωπο με μια δύσκολη κατάσταση, όπως αυτή που μπορεί να περιέχει έναν αριθμό αγνώστων και ανταγωνιστικών εκτιμήσεων (Kulkarni, 2022).

Η Πολυκριτηριακή Ανάλυση Αποφάσεων (MODA) είναι ένας από τους πιο συνηθισμένους τύπους στρατιωτικών και αμυντικών προκλήσεων που απαιτούν DA για διάφορους λόγους, όπως ενδεικτικά: κακή περιγραφή του προβλήματος, ασαφείς επιλογές, άγνωστα αποτελέσματα και συνδέσεις με βάση το χρόνο, αποφάσεις οι οποίες μπορεί να είναι αρκετά δύσκολες ώστε να απαιτούν επίσημη ανάλυση. Η Multi-Attribute Decision Analysis (MADA) συνδέεται με τη Multi-Objective Decision Analysis (MODA) (ανάλυση αποφάσεων με πολλαπλούς στόχους) και την Multi-Criteria Decision Making (MCDM) (λήψη αποφάσεων με πολλαπλά κριτήρια). Στις περισσότερες περιπτώσεις, τα ζητήματα που απαιτούν την προσοχή της MADA συνεπάγονται μια ποικιλία διαφορετικών προγραμμάτων που βρίσκονται σε άμεση αντίθεση μεταξύ τους. Ξεκινώντας από τα οικονομικά και τα μαθηματικά στις δεκαετίες του 1940 και 1950, η MADA έγινε τελικά ένα αναγνωρισμένο πεδίο εφαρμογής στις δεκαετίες του 1960 και 1970 (Kulkarni, 2022).

Η εργασία των Keeney και Raiffa (Keeney, 1993; Keeney & Raiffa, 1993) θεωρείται συνήθως ως η βασική εργασία στην ανάλυση των αποφάσεων στη στρατιωτική επιχειρησιακή έρευνα. Επιπλέον, οι Von Winterfeldt and Edwards (1986) παρουσιάζουν μια πλήρη εξέταση των προβλημάτων πολλαπλών χαρακτηριστικών, εστιάζοντας στις συμπεριφορικές πτυχές των ζητημάτων. Τέλος, οι Watson and Buede (1987), συγγραφείς ενός εγχειριδίου για την ανάλυση αποφάσεων, παρέχουν στο έργο τους χρήσιμες γνώσεις για την αντιμετώπιση καταστάσεων που περιλαμβάνουν πολλά χαρακτηριστικά.

Η Στρατιωτική Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων, ή εν συντομία MDMP (Military Decision Making Process – MDMP), είναι μια μεθοδολογία που διδάσκεται από τον Στρατό των Ηνωμένων Πολιτειών (United States Army, 2014). Σύμφωνα με το εγχειρίδιο αυτό, για την κατανόηση της κατάστασης και της αποστολής, τον σχεδιασμό ενός σχεδίου δράσης και την παραγωγή ενός επιχειρησιακού σχεδίου ή διαταγής, χρησιμοποιείται μια επαναληπτική προσέγγιση σχεδιασμού. Αυτή η μεθοδολογία, όπως και η MADA, κάνει χρήση επιλογών, κριτηρίων για τη λήψη αποφάσεων και συγκρίσεων σχετικών αξιών. Από την άλλη πλευρά, δίνει πολύ μεγαλύτερη έμφαση στην επίγνωση της κατάστασης, στον αυστηρό και πλήρη σχεδιασμό και στη συντονισμένη δράση από ό,τι στη λήψη αποφάσεων εν κινήσει. Αυτή η έμφαση είναι κατάλληλη στο πλαίσιο των στρατιωτικών επιχειρήσεων, δεδομένου ότι είναι σημαντικότερη η γρήγορη κατάληξη σε αποδεκτή λύση και στη συνέχεια η ενέργεια με βάση την επιλογή αυτή.

Οι μέθοδοι της επίσημης ανάλυσης αποφάσεων είναι εξαιρετικά χρήσιμες σε αυτή την περίπτωση. Επιπλέον, η γνώση των προσεγγίσεων της DA μπορεί να είναι χρήσιμη ακόμη και σε καταστάσεις όπου δεν υπάρχουν επίσημα πρωτόκολλα. Όταν παρουσιάζεται σε κάποιον μια απόφαση, βοηθούν στην ανάπτυξη της ικανότητας να σκέφτεται με λογικό και μεθοδικό τρόπο. Όταν το άτομο που λαμβάνει την απόφαση πιστεύει ότι οι προσεγγίσεις DA είναι αναγκαίες ή όταν ένας σύμβουλος του ατόμου που λαμβάνει την απόφαση πιστεύει ότι υπάρχει πιθανότητα να κάνει τη λανθασμένη επιλογή και ότι κάποια αντικειμενική ποσοτική υποστήριξη θα αυξήσει τις πιθανότητες να κάνει τη σωστή επιλογή, τότε είναι αποδεκτή η χρήση μεθόδων DA (Decision analysis – DA).

§6 Κριτήρια για την ανάπτυξη ενός επιτυχημένου μοντέλου αξίας

Το μοντέλο αξιών θα πρέπει να προσαρμόζεται στο συγκεκριμένο πρόβλημα απόφασης, λαμβάνοντας υπόψη όλες τις σχετικές αξίες και τους στόχους που είναι σημαντικοί για τα ενδιαφερόμενα μέρη. Το μοντέλο θα πρέπει επίσης να εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο οι αξίες αυτές αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και τον τρόπο με τον οποίο ενδέχεται να μεταβληθούν με την πάροδο του χρόνου. Επιπλέον, είναι σημαντικό να διασφαλιστεί ότι το μοντέλο αντικατοπτρίζει τις προτιμήσεις όλων των εμπλεκόμενων φορέων, προκειμένου να δημιουργηθεί μια αποτελεσματική λύση για όλους. Τέλος, είναι σημαντικό οι όποιες παραδοχές γίνονται κατά τη δημιουργία αυτού του μοντέλου να είναι έγκυρες και να αντικατοπτρίζουν με ακρίβεια την πραγματικότητα (Belton & Stewart, 2002; Glöckner & Betsch, 2011).

Η πληρότητα αποτελεί επίσης βασικό παράγοντα για τη δημιουργία ενός επιτυχημένου μοντέλου αξίας (Rios et al., 1994). Θα πρέπει να αντικατοπτρίζει τις ανάγκες όλων των ενδιαφερομένων μερών, συμπεριλαμβανομένων των πελατών, των μετόχων, των εργαζομένων, των προμηθευτών και άλλων εταίρων. Το μοντέλο πρέπει να περιλαμβάνει όλους τους στόχους για τους οποίους ενδιαφέρονται τα εν λόγω ενδιαφερόμενα μέρη, όπως οι οικονομικές

επιδόσεις, η ικανοποίηση των πελατών και η δέσμευση των εργαζομένων. Επιπλέον, θα πρέπει να περιλαμβάνει τις αξίες που καθοδηγούν τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων τους, όπως η αξιοπιστία και η βιωσιμότητα. Λαμβάνοντας υπόψη όλες τις πτυχές των αξιών και των στόχων των ενδιαφερομένων μερών στο πλαίσιο του μοντέλου αξιών, οι επιχειρήσεις θα είναι καλύτερα εξοπλισμένες για τη λήψη αποφάσεων που οδηγούν σε βελτιωμένα αποτελέσματα για όλους τους εμπλεκόμενους (Rios et al., 1994).

Η σαφήνεια είναι επίσης απαραίτητη κατά τη δημιουργία ενός μοντέλου αξίας (Rios et al., 1994). Το μοντέλο θα πρέπει να δημιουργηθεί με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι εύκολα κατανοητό, καθώς και να είναι σε θέση να αντιπροσωπεύει με ακρίβεια τις αξίες και τους στόχους του οργανισμού. Θα πρέπει επίσης να παρέχει χρήσιμες πληροφορίες για σκοπούς λήψης αποφάσεων, διασφαλίζοντας ότι όλοι οι εμπλεκόμενοι κατανοούν πώς λαμβάνονται οι αποφάσεις και γιατί είναι σημαντικές. Η σαφήνεια θα οδηγήσει σε καλύτερη επικοινωνία μεταξύ όλων των ενδιαφερομένων μερών, επιτρέποντας αποτελεσματικότερες διαδικασίες λήψης αποφάσεων και οδηγώντας τελικά σε βελτιωμένα αποτελέσματα για τον οργανισμό συνολικά (Belton & Stewart, 2002; Glöckner & Betsch, 2011; Rios et al., 1994).

Το μοντέλο αξιών θα πρέπει να αναπτυχθεί χρησιμοποιώντας μια αυστηρή και δομημένη προσέγγιση που βασίζεται σε ισχυρές και αξιόπιστες μεθόδους για την αξιολόγηση των αξιών και των στόχων κάθε ενδιαφερόμενου μέρους. Η διαδικασία αυτή θα πρέπει να περιλαμβάνει συλλογή, ανάλυση, σύνθεση και τεκμηρίωση δεδομένων, ώστε να διασφαλίζεται ότι το μοντέλο αξιών είναι ακριβές και ολοκληρωμένο. Επιπλέον, θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη όλους τους σχετικούς παράγοντες, όπως οι τάσεις της αγοράς, οι επιχειρηματικές ανάγκες, η ανατροφοδότηση των πελατών και οι κανονιστικές απαιτήσεις, προκειμένου να δημιουργηθεί ένα αποτελεσματικό μοντέλο αξίας που αποτυπώνει με ακρίβεια τις ανάγκες των ενδιαφερομένων μερών. Τέλος, η διαδικασία αυτή θα πρέπει επίσης να εξετάζει τους πιθανούς κινδύνους που συνδέονται με την εφαρμογή του νέου μοντέλου, προκειμένου να μετριαστούν τυχόν ακούσιες συνέπειες (Belton & Stewart, 2002; Glöckner & Betsch, 2011; Rios et al., 1994).

Η συνέπεια είναι ένας άλλος βασικός παράγοντας κατά την ανάπτυξη ενός μοντέλου αξίας (Belton & Stewart, 2002). Οι αξίες και οι στόχοι που καθορίζονται πρέπει να είναι συνεπείς με τις προσδοκίες των ενδιαφερομένων μερών, πράγμα που σημαίνει ότι δεν πρέπει να εισαχθούν νέες ή ακούσιες αξίες ή στόχοι. Αυτό μπορεί να βοηθήσει να διασφαλιστεί ότι όλα τα εμπλεκόμενα μέρη έχουν παρόμοιους στόχους στο μυαλό τους, καθώς και να μειωθεί κάθε πιθανή σύγχυση ή σύγκρουση μεταξύ τους. Η επίτευξη συνέπειας συμβάλλει στη διατήρηση της εμπιστοσύνης και της συνεργασίας μεταξύ των ενδιαφερομένων μερών, η οποία είναι απαραίτητη για την επιτυχή ολοκλήρωση του έργου. Επιπλέον, προωθεί επίσης τη διαφάνεια και τη λογοδοσία μεταξύ των εμπλεκόμενων στη διαδικασία, διασφαλίζοντας ότι όλοι κατανοούν το μοντέλο αξίας που χρησιμοποιείται και πώς αυτό εντάσσεται στους συνολικούς στόχους τους (Belton & Stewart, 2002; Glöckner & Betsch, 2011; Rios et al., 1994).

Η ευελιξία αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό ενός επιτυχημένου μοντέλου αξίας (Belton & Stewart, 2002). Θα πρέπει να είναι σε θέση να προσαρμόζεται εύκολα και να προσαρμόζεται σε αλλαγές καθώς καθίστανται διαθέσιμες νέες πληροφορίες ή γνώσεις. Αυτό περιλαμβάνει τη δυνατότητα προσαρμογής των παραμέτρων του μοντέλου ώστε να αντικατοπτρίζει καλύτερα τις τρέχουσες συνθήκες της αγοράς, τις προτιμήσεις των πελατών και άλλα σχετικά δεδομένα. Επιπλέον, θα πρέπει να είναι σε θέση να ενσωματώνει οποιεσδήποτε ενημερώσεις ή αναθεωρήσεις στους υπολογισμούς του χωρίς να χρειάζεται να το ξαναφτιάχνει εντελώς από την αρχή κάθε φορά που πρέπει να αλλάξει κάτι. Ένα ευέλικτο μοντέλο αξίας επιτρέπει στους οργανισμούς να παραμένουν ανταγωνιστικοί και να βρίσκονται μπροστά από τον ανταγωνισμό τους, αξιοποιώντας όλους τους διαθέσιμους πόρους και τις γνώσεις που έχουν στη διάθεσή τους (Belton & Stewart, 2002; Glöckner & Betsch, 2011; Rios et al., 1994).

Η ενσωμάτωση τέλος είναι ένα ουσιαστικό βήμα στη διαδικασία του μοντέλου αξίας (Belton & Stewart, 2002). Το μοντέλο θα πρέπει να ενσωματωθεί στις υφιστάμενες διαδικασίες και μεθόδους λήψης αποφάσεων, όπως η ανάλυση κόστους-οφέλους ή η εκτίμηση κινδύνου. Η ενσωμάτωση αυτή θα επιτρέψει μια ολοκληρωμένη προσέγγιση στη λήψη αποφάσεων που θα λαμβάνει υπόψη τόσο ποσοτικές όσο και ποιοτικές εκτιμήσεις. Επιπλέον, το μοντέλο αξίας θα πρέπει να χρησιμοποιείται συμπληρωματικά με άλλα μοντέλα και εργαλεία- χρησιμεύει στην παροχή πρόσθετων πληροφοριών για την υποστήριξη της συνολικής λήψης αποφάσεων, παρέχοντας λεπτομερή εικόνα των οικονομικών, κοινωνικών, περιβαλλοντικών και ηθικών παραγόντων που σχετίζονται με συγκεκριμένες αποφάσεις. Με την ενσωμάτωση του μοντέλου αξίας στα υφιστάμενα πλαίσια αξιολόγησης έργων ή πρωτοβουλιών, οι οργανισμοί μπορούν να διασφαλίσουν ότι οι αποφάσεις τους ενημερώνονται από δεδομένα από πολλαπλές πηγές και προοπτικές πριν από την υλοποίηση (Belton & Stewart, 2002; Glöckner & Betsch, 2011; Rios et al., 1994).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΑΠΑΝΤΗΣΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΕΡΩΤΗΜΑΤΩΝ

§1. Με ποιους τρόπους η VFT μπορεί να συμβάλλει στη λήψη καλύτερων αποφάσεων στους στρατιωτικούς οργανισμούς;

Όπως γίνεται κατανοητό από την ανάλυση των προηγούμενων κεφαλαίων της διατριβής, η VFT μπορεί να καθοδηγήσει και να ενσωματώσει τις δραστηριότητες λήψης αποφάσεων παρέχοντας ένα δομημένο πλαίσιο για τη λήψη αποφάσεων που βασίζεται στις αξίες και τις προτεραιότητες του λήπτη αποφάσεων. Η μέθοδος μπορεί να έχει ευρεία εφαρμογή στη λήψη αποφάσεων και σύμφωνα με τη γνώμη του ερευνητή θα μπορούσε να βελτιώσει σημαντικά τη λήψη στρατιωτικών αποφάσεων.

Ένας τρόπος με τον οποίο η VFT μπορεί να καθοδηγήσει και να ενσωματώσει τις δραστηριότητες λήψης αποφάσεων στους στρατιωτικούς οργανισμούς, είναι η παροχή μιας δομημένης διαδικασίας για την αποσαφήνιση των αξιών που είναι πιο σημαντικές για τον υπεύθυνο λήψης αποφάσεων. Αυτό περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των αξιών που είναι σχετικές με το πρόβλημα της απόφασης, την ιεράρχηση αυτών των αξιών και την εξέταση των συμβιβασμών που σχετίζονται με τις διάφορες κατευθύνσεις δράσης. Αυτή η δομημένη διαδικασία μπορεί να βοηθήσει τους λήπτες αποφάσεων να επικεντρωθούν σε αποτελέσματα που είναι περισσότερο συνεπή με τις αξίες και τις προτεραιότητές τους, γεγονός που μπορεί να βελτιώσει την ποιότητα της διαδικασίας λήψης αποφάσεων.

Ένας άλλος τρόπος με τον οποίο η VFT μπορεί να συμβάλλει στη λήψη καλύτερων αποφάσεων στους στρατιωτικούς οργανισμούς είναι ενθαρρύνοντας τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων να σκέφτονται πιο κριτικά σχετικά με τις υποθέσεις και τους περιορισμούς που σχετίζονται με το πρόβλημα λήψης αποφάσεων. Με την αμφισβήτηση αυτών των παραδοχών και περιορισμών και την ενθάρρυνση των υπευθύνων λήψης αποφάσεων να σκεφτούν ευρύτερα και πιο κριτικά για το πρόβλημα της απόφασης, η VFT μπορεί να βοηθήσει τους υπευθύνους λήψης αποφάσεων να εντοπίσουν νέες και πιο αποτελεσματικές λύσεις για οποιοδήποτε πρόβλημα και να λάβουν τεκμηριωμένες, καθοδηγούμενες από τις αξίες αποφάσεις που συνάδουν με τις αξίες και τις προτεραιότητές τους.

Η VFT μπορεί επίσης να συμβάλει στην ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων λήψης αποφάσεων, ενθαρρύνοντας τη συνεργασία και την επικοινωνία μεταξύ των διαφόρων ενδιαφερομένων μερών. Με τη συμμετοχή πολλαπλών προοπτικών και απόψεων από διαφορετικούς ενδιαφερόμενους φορείς, η VFT μπορεί να βοηθήσει να διασφαλιστεί ότι η διαδικασία λήψης αποφάσεων βασίζεται σε μια κοινή κατανόηση των αξιών και των στόχων

που είναι πιο σημαντικοί για όλους τους ενδιαφερόμενους φορείς. Αυτό μπορεί να συμβάλει στη διασφάλιση ότι η διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι πιο περιεκτική και είναι πιθανότερο να οδηγήσει σε αποφάσεις που είναι αποδεκτές από όλους τους ενδιαφερόμενους.

Συνολικά, η VFT μπορεί να καθοδηγήσει και να ενσωματώσει τις δραστηριότητες λήψης αποφάσεων παρέχοντας ένα δομημένο πλαίσιο για τη λήψη αποφάσεων που βασίζεται στις αξίες και τις προτεραιότητες του λήπτη αποφάσεων. Ενθαρρύνοντας τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων να σκέφτονται πιο κριτικά σχετικά με τις υποθέσεις και τους περιορισμούς που σχετίζονται με το πρόβλημα της απόφασης και ενθαρρύνοντας τη συνεργασία και την επικοινωνία μεταξύ των διαφόρων ενδιαφερόμενων μερών, η VFT μπορεί να συμβάλει στη διασφάλιση ότι η λήψη αποφάσεων είναι σύμφωνη με τις αξίες και τις προτεραιότητες του υπεύθυνου λήψης αποφάσεων και ότι οι αποφάσεις είναι αποδεκτές από όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη.

§2. Ποια τα οφέλη και οι προκλήσεις της εφαρμογής της μεθοδολογίας στους στρατιωτικούς οργανισμούς;

Η σκέψη με επίκεντρο την αξία (Value-Focused Thinking - VFT) προσφέρει αρκετά οφέλη στη λήψη αποφάσεων που την καθιστούν πολύτιμο εργαλείο για τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων. Τόσο στις επιχειρήσεις όσο και στους στρατιωτικούς οργανισμούς το βασικό όφελος της VFT είναι ότι βοηθά τους λήπτες αποφάσεων να αποσαφηνίσουν τις αξίες τους και να επικεντρωθούν στα αποτελέσματα που είναι σημαντικά για αυτούς. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε βελτιωμένο ορισμό του προβλήματος και σε καλύτερη κατανόηση των συμβιβασμών που συνδέονται με τις διάφορες κατευθύνσεις δράσης. Με μια σαφέστερη κατανόηση του προβλήματος και των αξιών που διακυβεύονται, οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων μπορούν να λαμβάνουν πιο τεκμηριωμένες και βασισμένες στις αξίες αποφάσεις.

Ένα άλλο πλεονέκτημα της VFT είναι ότι μπορεί να βελτιώσει την ποιότητα των αποφάσεων. Με την εστίαση στις αξίες που είναι σημαντικές για τον λήπτη αποφάσεων και την αξιολόγηση των συμβιβασμών με πιο δομημένο, διαφοροποιημένο και ουσιαστικό τρόπο, η VFT μπορεί να διασφαλίσει ότι οι αποφάσεις βασίζονται στις αξίες του λήπτη αποφάσεων. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερα αποτελέσματα αποφάσεων, καθώς και σε αυξημένη εμπιστοσύνη στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Η VFT παρέχει επίσης μια δομημένη προσέγγιση για την αξιολόγηση και τη σύγκριση διαφορετικών επιλογών, η οποία μπορεί να βοηθήσει τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων να λαμβάνουν πιο τεκμηριωμένες και αποτελεσματικές αποφάσεις.

Η VFT μπορεί επίσης να βελτιώσει την επικοινωνία μεταξύ των υπευθύνων λήψης αποφάσεων, ιδίως σε ομαδικά πλαίσια λήψης αποφάσεων. Παρέχοντας μια κοινή γλώσσα και ένα κοινό πλαίσιο για τη συζήτηση και την αξιολόγηση διαφορετικών επιλογών, η VFT μπορεί να συμβάλει στη μείωση του κινδύνου παρεξηγήσεων και στη βελτίωση της ποιότητας των ομαδικών αποφάσεων. Αυτό μπορεί να είναι ιδιαίτερα χρήσιμο σε οργανισμούς και άλλα περιβάλλοντα όπου πολλά άτομα εμπλέκονται στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Επιπρόσθετα, η διαδικασία της αποσαφήνισης των αξιών αποτελεί βασικό συστατικό της VFT, καθώς παρέχει τα θεμέλια για την υπόλοιπη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Το πρώτο βήμα στη διαδικασία αποσαφήνισης των αξιών είναι ο εντοπισμός των αξιών που είναι σχετικές με την εκάστοτε απόφαση. Αυτό συνήθως περιλαμβάνει τον καταγισμό ιδεών ενός καταλόγου αξιών που σχετίζονται με το πρόβλημα, όπως η ασφάλεια, η ελευθερία, η αποτελεσματικότητα, η δικαιοσύνη κ.ο.κ. Αυτός ο κατάλογος μπορεί να βελτιωθεί περαιτέρω εξετάζοντας ποιες αξίες είναι πιο σημαντικές για τον υπεύθυνο λήψης αποφάσεων και ποιες αξίες είναι πιο σχετικές με το συγκεκριμένο πρόβλημα απόφασης.

Μόλις εντοπιστούν οι σχετικές αξίες, το επόμενο βήμα είναι η ιεράρχησή τους. Αυτό περιλαμβάνει τον προσδιορισμό της σχετικής σημασίας κάθε αξίας, έτσι ώστε ο υπεύθυνος λήψης αποφάσεων να επικεντρωθεί στα αποτελέσματα που είναι πιο σημαντικά για αυτόν. Αυτό μπορεί να γίνει με διάφορες τεχνικές, όπως η κατάταξη των αξιών, η απόδοση βαρών σε κάθε αξία ή η χρήση ενός πίνακα αποφάσεων για την αξιολόγηση των συμβιβασμών μεταξύ των διαφόρων αξιών.

Η διαδικασία αποσαφήνισης των αξιών στη VFT έχει σχεδιαστεί ώστε να είναι επαναληπτική, έτσι ώστε οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων να μπορούν να βελτιώσουν την κατανόησή τους για τις αξίες που είναι πιο σημαντικές γι' αυτούς καθώς μαθαίνουν περισσότερα για το πρόβλημα της απόφασης. Αυτό συμβάλλει στη διασφάλιση ότι οι αξίες του λήπτη αποφάσεων είναι σαφώς καθορισμένες και κατανοητές, γεγονός που μπορεί να βελτιώσει την ποιότητα της διαδικασίας λήψης αποφάσεων.

Συνολικά, η αποσαφήνιση των αξιών είναι ένα βασικό πλεονέκτημα της χρήσης της VFT στη λήψη αποφάσεων. Βοηθώντας τους λήπτες αποφάσεων να προσδιορίσουν και να ιεραρχήσουν τις αξίες που είναι πιο σημαντικές γι' αυτούς, η VFT μπορεί να βελτιώσει την ποιότητα της διαδικασίας λήψης αποφάσεων και να διασφαλίσει ότι οι αποφάσεις βασίζονται στις αξίες του λήπτη αποφάσεων. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερα αποτελέσματα λήψης αποφάσεων και αυξημένη εμπιστοσύνη στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Επίσης, η VFT ενθαρρύνει τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων να σκεφτούν ευρύτερα για το πρόβλημα της απόφασης, συμπεριλαμβανομένων των διαφόρων αποτελεσμάτων που είναι σημαντικά και των συμβιβασμών που συνδέονται με τις διάφορες κατευθύνσεις δράσης. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε έναν πιο ολοκληρωμένο και ακριβή ορισμό του προβλήματος, ο οποίος μπορεί να βελτιώσει τα αποτελέσματα της λήψης αποφάσεων.

Η βελτίωση του ορισμού του προβλήματος είναι ένα από τα βασικά πλεονεκτήματα της VFT στη λήψη αποφάσεων. Ενθαρρύνει τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων να σκεφτούν ευρύτερα για το πρόβλημα της απόφασης, συμπεριλαμβανομένων των διαφόρων αποτελεσμάτων που είναι σημαντικά και των συμβιβασμών που συνδέονται με τις διάφορες κατευθύνσεις δράσης. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε έναν πιο ολοκληρωμένο και ακριβή ορισμό του προβλήματος, ο οποίος μπορεί να βελτιώσει τα αποτελέσματα της λήψης αποφάσεων.

Ένας από τους τρόπους με τους οποίους η VFT βελτιώνει τον ορισμό του προβλήματος είναι η εστίαση στις αξίες που είναι σημαντικές για τον υπεύθυνο λήψης αποφάσεων. Με την αποσαφήνιση των αξιών που είναι πιο σημαντικές, η VFT μπορεί να διασφαλίσει ότι το πρόβλημα της απόφασης διαμορφώνεται με τρόπο που λαμβάνει υπόψη τα αποτελέσματα που έχουν μεγαλύτερη σημασία για τον λήπτη της απόφασης. Αυτό μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση της ακρίβειας και της πληρότητας του ορισμού του προβλήματος, καθώς και της ποιότητας της διαδικασίας λήψης αποφάσεων.

Η VFT ενθαρρύνει επίσης τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων να σκεφτούν πιο κριτικά σχετικά με τις υποθέσεις και τους περιορισμούς που συνδέονται με το πρόβλημα απόφασης. Με την αμφισβήτηση αυτών των παραδοχών και περιορισμών, η VFT μπορεί να βοηθήσει τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων να εντοπίσουν νέες και πιο αποτελεσματικές λύσεις για το πρόβλημα, γεγονός που μπορεί να βελτιώσει την ποιότητα της διαδικασίας λήψης αποφάσεων.

Λαμβάνοντας υπόψη τα διάφορα αποτελέσματα που είναι σημαντικά για τον υπεύθυνο λήψης αποφάσεων, η VFT μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερη ποιότητα αποφάσεων. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι διασφαλίζει ότι οι αποφάσεις βασίζονται στις αξίες του λήπτη αποφάσεων και ότι οι συμβιβασμοί αξιολογούνται με πιο διαφοροποιημένο και ουσιαστικό τρόπο.

Κατ' αυτό τον τρόπο, η VFT μπορεί να αυξήσει την εμπιστοσύνη των υπευθύνων στις αποφάσεις τους, καθώς παρέχει μια δομημένη προσέγγιση για την αξιολόγηση και τη σύγκριση διαφορετικών επιλογών. Αυτό μπορεί να συμβάλει στη μείωση του κινδύνου λήψης και στη βελτίωση των αποτελεσμάτων της λήψης αποφάσεων.

Αυτά τα οφέλη καταδεικνύουν την αξία της χρήσης της VFT στη λήψη αποφάσεων και δείχνουν γιατί είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων που επιθυμούν να λάβουν τεκμηριωμένες αποφάσεις με γνώμονα τις αξίες. Ειδικότερα, η VFT δύναται να προσφέρει στους στρατιωτικούς οργανισμούς μια προληπτική μεθοδολογία λήψης αποφάσεων, η οποία εξασφαλίζει ότι οι επιλογές των ληπτών απόφασης συνάδουν με καλά διευκρινισμένες αξίες αποδεικτές από όλα τα εμπλεκόμενα μέρη.

Παρόλο που η VFT έχει πολλά οφέλη, υπάρχουν επίσης ορισμένα πιθανά μειονεκτήματα αυτής της προσέγγισης. Η VFT είναι μια δομημένη προσέγγιση στη λήψη αποφάσεων που περιλαμβάνει τον προσδιορισμό ενός συνόλου κριτηρίων απόφασης και την αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων με βάση το πόσο καλά ικανοποιούν αυτά τα κριτήρια. Ενώ η VFT μπορεί να αποτελέσει πολύτιμο εργαλείο για τις επιχειρήσεις-οργανισμούς που επιδιώκουν να λαμβάνουν αποτελεσματικές και στρατηγικές αποφάσεις, μπορεί επίσης να είναι μια χρονοβόρα διαδικασία. Αυτό το μειονέκτημα για τους στρατιωτικούς οργανισμούς είναι κρίσιμης σημασίας καθώς η στρατιωτική ηγεσία καλείται συχνά να λάβει στρατηγικές αποφάσεις ορθά σε σύντομο χρονικό διάστημα.

Ένας από τους λόγους για τους οποίους η VFT μπορεί να είναι χρονοβόρα είναι επειδή απαιτεί από τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων να καθορίσουν ένα σύνολο κριτηρίων λήψης

αποφάσεων που σχετίζονται με τις αξίες και τους στόχους του οργανισμού. Αυτό μπορεί να είναι μια πολύπλοκη και χρονοβόρα διαδικασία, ιδίως εάν οι αξίες του οργανισμού δεν είναι σαφώς καθορισμένες ή εάν υπάρχει διαφωνία μεταξύ των ενδιαφερομένων μερών σχετικά με το τι είναι πιο σημαντικό. Η ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου συνόλου κριτηρίων λήψης αποφάσεων μπορεί να απαιτεί τη συμβολή πολλών ενδιαφερόμενων μερών και μπορεί να περιλαμβάνει αρκετούς γύρους αναθεώρησης.

Ένας άλλος λόγος για τον οποίο η VFT μπορεί να είναι χρονοβόρα είναι ότι περιλαμβάνει την αξιολόγηση ενός ευρέος φάσματος εναλλακτικών λύσεων με βάση το πόσο καλά ικανοποιούν τα κριτήρια απόφασης. Αυτή μπορεί να είναι μια χρονοβόρα διαδικασία, ιδίως εάν υπάρχουν πολλές εναλλακτικές λύσεις προς εξέταση ή εάν οι εναλλακτικές λύσεις είναι πολύπλοκες και απαιτούν λεπτομερή ανάλυση. Η αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων μπορεί επίσης να περιλαμβάνει τη συλλογή δεδομένων, τη διεξαγωγή έρευνας και την ανάλυση των αποτελεσμάτων, τα οποία μπορεί να είναι χρονοβόρα.

Η VFT περιλαμβάνει επίσης ένα βαθμό διαβούλευσης και συζήτησης μεταξύ των φορέων λήψης αποφάσεων. Αυτό μπορεί να είναι ιδιαίτερα χρονοβόρο εάν εμπλέκονται πολλοί φορείς λήψης αποφάσεων ή εάν υπάρχει διαφωνία μεταξύ των φορέων λήψης αποφάσεων σχετικά με το ποιες εναλλακτικές λύσεις είναι οι καταλληλότερες. Η διαβούλευση και η συζήτηση μπορεί να είναι απαραίτητες για να διασφαλιστεί ότι όλοι οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων έχουν σαφή κατανόηση των κριτηρίων απόφασης και του τρόπου με τον οποίο κάθε εναλλακτική λύση ικανοποιεί τα κριτήρια αυτά.

Επιπλέον, η αποτελεσματική εφαρμογή του VFT μπορεί να απαιτεί εκπαίδευση και υποστήριξη των υπευθύνων λήψης αποφάσεων. Αυτό μπορεί να είναι μια χρονοβόρα διαδικασία, ιδίως εάν οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων δεν είναι εξοικειωμένοι με την VFT ή εάν χρειάζονται πρόσθετη υποστήριξη για να χρησιμοποιήσουν την προσέγγιση αποτελεσματικά. Η εκπαίδευση και η υποστήριξη μπορεί να περιλαμβάνουν την παροχή καθοδήγησης στους υπευθύνους λήψης αποφάσεων σχετικά με τον τρόπο προσδιορισμού των κριτηρίων απόφασης, την αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων και τη συμμετοχή σε διαβουλεύσεις και συζητήσεις.

Απαιτεί από τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων να προσδιορίσουν και να αξιολογήσουν ένα σύνολο κριτηρίων απόφασης που είναι συναφή με τις αξίες και τους στόχους του οργανισμού. Αυτό μπορεί να είναι ένα δύσκολο έργο, ιδίως εάν οι αξίες του οργανισμού δεν είναι σαφώς καθορισμένες ή εάν υπάρχει διαφωνία μεταξύ των ενδιαφερομένων μερών σχετικά με το τι είναι πιο σημαντικό. Η πολυπλοκότητα των κριτηρίων απόφασης μπορεί επίσης να δυσχεράνει την αντικειμενική και συνεπή αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων.

Επειδή η VFT είναι ένα δομημένο πλαίσιο λήψης αποφάσεων, μπορεί να είναι λιγότερο ευέλικτο από άλλες προσεγγίσεις. Αυτό μπορεί να αποτελέσει μειονέκτημα εάν προκύψουν απρόβλεπτοι παράγοντες κατά τη διάρκεια της διαδικασίας λήψης αποφάσεων που δεν είχαν

ληφθεί υπόψη στα αρχικά κριτήρια απόφασης ή εάν γίνουν διαθέσιμες νέες πληροφορίες που δεν είχαν ληφθεί αρχικά υπόψη.

Η VFT περιλαμβάνει έναν βαθμό υποκειμενικότητας, καθώς οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων πρέπει να αξιολογούν τις εναλλακτικές λύσεις με βάση ένα σύνολο κριτηρίων απόφασης που καθορίζονται από τις αξίες και τους στόχους του οργανισμού. Αυτό μπορεί να αποτελέσει μειονέκτημα εάν οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων έχουν διαφορετικές ερμηνείες για το τι είναι πιο σημαντικό, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε ασυνεπείς αξιολογήσεις των εναλλακτικών λύσεων.

Τέλος, η VFT μπορεί να είναι μια δαπανηρή διαδικασία, ιδίως εάν οι οργανισμοί πρέπει να επενδύσουν σε εκπαίδευση ή συμβουλευτικές υπηρεσίες για να εφαρμόσουν αποτελεσματικά αυτή την προσέγγιση. Το κόστος εφαρμογής της VFT μπορεί να είναι ιδιαίτερα υψηλό όταν υπάρχουν περιορισμένοι πόροι ή όταν υπάρχει δυσκολία να δικαιολογηθεί η επένδυση σε αυτού του είδους το πλαίσιο λήψης αποφάσεων.

Όπως προκύπτει από τα παραπάνω, ενώ η VFT έχει πολλά πιθανά οφέλη για τους οργανισμούς, τις επιχειρήσεις και τους στρατιωτικούς οργανισμούς. Ωστόσο, υπάρχουν επίσης ορισμένα πιθανά μειονεκτήματα που πρέπει να ληφθούν υπόψη. Η εφαρμογή της μεθοδολογίας στη στρατιωτική λήψη αποφάσεων από τις μελέτες που παρατέθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο έχει αξιόλογα οφέλη τα οποία κατά τον ερευνητή υπερτερούν των μειονεκτημάτων της. Συνεπώς, η υιοθέτηση και εφαρμογή της από τους στρατιωτικούς οργανισμούς προτείνεται όπως εξεταστεί στο πλαίσιο των δυνατοτήτων τους.

Βιβλιογραφία

- Abowd, G. D., & Mynatt, E. D. (2000). Charting past, present, and future research in ubiquitous computing. *ACM Trans. Comput. Hum. Interact.*, 7(1), 29-58. <https://doi.org/10.1145/344949.344988>
- Alencar, M. H., Priori, L., Jr., & Alencar, L. H. (2017). Structuring objectives based on value-focused thinking methodology: Creating alternatives for sustainability in the built environment. *J. Clean. Prod.*, 156, 62-73. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.03.221>
- Austin, J., & Mitchell, I. M. (2008). Bringing value focused thinking to bear on equipment procurement. *Mil. Oper. Res.*, 13(2), 33-46. <https://doi.org/10.5711/morj.13.2.33>
- Bakonyi, Z. (2018). Why do firms centralise their strategic decision-making during crisis? A qualitative study. *Journal of Organizational Change Management*, 31(5), 1191–1205. <https://doi.org/10.1108/JOCM-12-2016-0303>
- Belton, V., & Stewart, T. J. (2002). *Multiple criteria decision analysis: An integrated approach*. Springer.
- Beshlawy, H. E., & Ardroumli, S. (2021). Board dynamics and decision-making in turbulent times. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 5(1), 57.
- Brine, E. G. (2012). Prioritizing foreign military engagements: A multi objective decision analysis using Value Focused Thinking. Air Force Inst Of Tech Wright-Patterson Afb Oh Graduate School Of, E., & Management <https://apps.dtic.mil/sti/citations/ADA566067>
- Brown, C. E., & Lam, J. (2008). The contribution of ethics to public sector strategic decision making: Theory and evidence. *Public Administration Review*, 68(3), 517-530.
- Burk, R. C. (2020). Multiattribute decision modeling in defense applications. *Handbook of Military and Defense Operations Research* (pp. 55-82). Chapman and Hall/CRC. <https://doi.org/10.1201/9780429467219-3>

- Castelli, M., Meier, T., & Morris, M. (2013). The Federal Air Marshal Service: Using Value Focused Thinking to optimize field office allocations. *IEEE International Conference on Systems*, 7, 809-811.
- Chiu, S.-C., & Walls, J. L. (2019). Leadership change and corporate social performance: The context of financial distress makes all the difference. *The Leadership Quarterly*, 30(5), 101307. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101307>
- Clemen, R. T. (1996). *Making hard decisions: An introduction to decision analysis*. South Western Educational Publishing.
- Clemen, R. T., & Reilly, T. (2013). *Making hard decisions with DecisionTools*. Cengage Learning.
- De Souza, Y. L., Moreira, M. Â. L., Silva, B. T. R. V., Belderrain, M. C. N., Cerqueira, C. S., dos Santos, M., & Gomes, C. F. S. (2022). Multimethodology exploitation based on value-focused thinking: Drones feasibility analysis for national defense. In *Innovations in Mechatronics Engineering II* (pp. 245-256). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-031-09385-2_22
- Deehr, J. D. (2018). *Improving personnel selection through value focused thinking* [Masters Thesis, Air University, Department of Operational Sciences]. <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/AD1056322.pdf>
- Dhillon, G. & Torkzadeh, G. (2006). Value-focused assessment of information system security in organizations. *Information Systems Journal*, 16: 293-314. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2575.2006.00219.x>
- Elbanna, S., Thanos, I. C., & Jansen, R. J. G. (2020). A literature review of the strategic decision-making context: A synthesis of previous mixed findings and an agenda for the way forward. *M N Gement*, 42-60. <https://doi.org/10.37725/mgmt.v23i2.4621>
- Espinosa-Romero, M. J., Chan, K. M. A., McDaniels, T., & Dalmer, D. M. (2011). Structuring decision-making for ecosystem-based management. *Mar. Policy*, 35(5), 575-583. <https://doi.org/10.1016/j.marpol.2011.01.019>
- Ewing, P. L., Jr., Tarantino, W., & Parnell, G. S. (2006). Use of decision analysis in the army Base Realignment and Closure (BRAC) 2005 military value analysis. *Decis. Anal.*, 3(1), 33-49. <https://doi.org/10.1287/deca.1060.0062>
- Ezenwa, J. (2020). The business environment has in recent times changed from being predictable to being unpredictable and from being simple to being complex.

Hence, we require a transformation in how decisions are made, both individually and within organizations. <https://www.linkedin.com/pulse/decision-making-types-structured-unstructured-problems-joseph-ezenwa-1f/>

Finn, P., Mysore, M., & Usher, O. (2020). When nothing is normal: Managing in extreme uncertainty. <https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/when-nothing-is-normal-managing-in-extreme-uncertainty>

Forbus, K. D. (2008). Chapter 9 Qualitative Modeling. In *Handbook of Knowledge Representation* (pp. 361-393). Elsevier. [https://doi.org/10.1016/s1574-6526\(07\)03009-x](https://doi.org/10.1016/s1574-6526(07)03009-x)

Ghorabae M. K., M., Amiri, M., Zavadskas, E. K., Turskis, Z., & Antucheviciene, J. (2017). A new multi-criteria model based on interval type-2 fuzzy sets and EDAS method for supplier evaluation and order allocation with environmental considerations. *Comput. Ind. Eng.*, 112, 156-174. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2017.08.017>

Glöckner, A., & Betsch, T. (2011). The empirical content of theories in judgment and decision making: Shortcomings and remedies. *Judgm. Decis. Mak.*, 6(8), 711-721. <https://doi.org/10.1017/s1930297500004149>

Graells, M., & Espuña, A. (2011). Academic performance and success rate. In *computer aided chemical engineering* (pp. 1125-1129). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/b978-0-444-54298-4.50004-0>

Gregory, R., & Failing, L. (2002). Using decision analysis to encourage sound deliberation: water use planning in British Columbia, Canada. *J. Policy Anal. Manage.*, 21(3), 492-499. <https://doi.org/10.1002/pam.10059>

Hassan, O. A. B. (2004). Application of value-focused thinking on the environmental selection of wall structures. *J. Environ. Manage.*, 70(2), 181-187. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2003.11.007>

Holmberg, I., & Petrelius, P. (2020). *Leadership in the times of COVID-19 – some real-time reflections from managers*. <https://www.hhs.se/en/research/sweden-through-the-crisis/Leadership-in-the-times-of-COVID-19-some-real-time-reflections-from-managers/>

- Hurwicz, L. (1948). Review: John von Neumann, Oskar Morgenstern, the theory of games and economic behavior. *Ann. Math. Stat.*, 19(3), 436-437. <https://doi.org/10.1214/aoms/1177730216>
- Janse, B. (2022). Multiple Criteria Decision Analysis (MCDA): Definition, steps and examples. <https://www.toolshero.com/decision-making/multiple-criteria-decision-analysis-mcda/>
- Jones, T. M. (1991). Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model. *Acad. Manage. Rev.*, 16(2), 366. <https://doi.org/10.2307/258867>
- Jurk, D. M., Chambal, S. P., & Thal, A. E. (2004). Using value-focused thinking to select innovative force protection ideas. *Mil. Oper. Res.*, 9(3), 31-43. <https://doi.org/10.5711/morj.9.3.31>
- Kajanus, M., Kangas, J., & Kurttila, M. (2004). The use of value focused thinking and the A'WOT hybrid method in tourism management. *Tour. Manag.*, 25(4), 499-506. [https://doi.org/10.1016/s0261-5177\(03\)00120-1](https://doi.org/10.1016/s0261-5177(03)00120-1)
- Keen, P. G., & McDermott, J. (1998). The value of knowledge and the values of the new knowledge management: reflections on the relationship between knowledge and technology. *Knowledge and Process Management*, 5, 73-79.
- Keeney, G. L., & Von Winterfeldt, D. (2010). Identifying and structuring the objectives of terrorists: Identifying and structuring the objectives of terrorists. *Risk Anal.*, 30(12), 1803-1816. <https://doi.org/10.1111/j.1539-6924.2010.01472.x>
- Keeney, R. L., & McDaniels, T. L. (1992). Value-Focused Thinking about Strategic Decisions at BC Hydro. *Decision and Risk Analysis*. 22, 94-109.
- Keeney, R. L. (1988). Building models of values. *European Journal of Operational Research*, 37(2), 149-157. [https://doi.org/10.1016/0377-2217\(88\)90324-4](https://doi.org/10.1016/0377-2217(88)90324-4)
- Keeney, R. L. (1993). Creativity in MS/OR: Value-focused thinking—creativity directed toward decision making. *Interfaces (Providence)*, 23(3), 62-67. <https://doi.org/10.1287/inte.23.3.62>
- Keeney, R. (1994). Creativity in decision making with value-focused thinking. *Sloan Management Review*, 35, 33-41.

- Keeney, R. L. (1996a). *Value-focused thinking: A path to creative decisionmaking (Revised edition)*. Harvard University Press.
- Keeney, R. L. (1996b). Value-focused thinking: Identifying decision opportunities and creating alternatives. *Eur. J. Oper. Res.*, 92(3), 537-549. [https://doi.org/10.1016/0377-2217\(96\)00004-5](https://doi.org/10.1016/0377-2217(96)00004-5)
- Keeney, R. L. (2008). Applying value-focused thinking. *Mil. Oper. Res.*, 13(2), 7-17. <https://doi.org/10.5711/morj.13.2.7>
- Keeney, R. L., & McDaniels, R. L. (2001). A framework to guide thinking and analysis regarding climate change policies. *Risk Anal.*, 21(6), 989-1000. <https://doi.org/10.1111/0272-4332.216168>
- Keeney, R. L., & Raiffa, H. (1993). *Decisions with multiple objectives: preferences and value tradeoffs*. Cambridge University Press.
- Keller, L. R., & Ho, J. L. (1988). Decision problem structuring: generating options. *IEEE Trans. Syst. Man Cybern.*, 18(5), 715-728. <https://doi.org/10.1109/21.21599>
- Kim, C., Oh, E., Shin, N., & Chae, M. (2009). An empirical investigation of factors affecting ubiquitous computing use and U-business value. *International Journal of Information Management*, 29(6), 436-448. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2009.06.003>
- Kirkwood, C. W. (1998). Strategic decision making multiobjective decision analysis with spreadsheets. *J. Oper. Res. Soc.*, 49(1), 93-98. <https://doi.org/10.1038/sj.jors.2600003>
- Kozioł-Nadolna, K., & Beyer, K. (2021). Determinants of the decision-making process in organizations. *Procedia Comput. Sci.*, 192, 2375-2384. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.09.006>
- Kulkarni, A. J. (2022). *Multiple criteria decision making: Techniques, analysis and applications* (A. J. Kulkarni, Ed. 1 ed.). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-981-16-7414-3>
- Kunz, R. E., Siebert, J., & Mütterlein, J. (2016). Combining value-focused thinking and balanced scorecard to improve decision-making in strategic management. *Journal of Multi-Criteria Decision Analysis*, 23(5-6), 225-241. <https://doi.org/10.1002/mcda.1572>

- Kweku-Muata, O.-B., & Ojelanki, N. (2014). *Advances in Research Methods for Information Systems Research Data Mining, Data Envelopment Analysis, Value Focused Thinking* <https://doi.org/10.1007/978-1-4614-9463-8>
- Laoyan, S. (2022). *7 important steps of the decision making process* [White Paper]. <https://asana.com/resources/decision-making-process>
- Leake, C., Goodwin, P., & Wright, G. (1998). Decision analysis for management judgment (2nd edn). *J. Oper. Res. Soc.*, 49(10), 1107. <https://doi.org/10.2307/3010535>
- Lee, J., & Kim, M. S. (2012). Towards a framework for ubiquitous computing technologies: Analyzing users' values using value focused thinking approach. In *Computer Applications for Software Engineering, Disaster Recovery, and Business Continuity* (pp. 452-457). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-35267-6_60
- León, O. G. (1999). Value-focused thinking versus alternative-focused thinking: Effects on generation of objectives. *Organ. Behav. Hum. Decis. Process.*, 80(3), 213-227. <https://doi.org/10.1006/obhd.1999.2860>
- Lesinski, G. (2015). Application of value focused thinking and fuzzy systems to assess system architecture. *Procedia Comput. Sci.*, 61, 168-175. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2015.09.182>
- Ling, G., & Leng, P. (2018). Ten steps qualitative modelling: Development and validation of conceptual institutional-social-ecological model of public open space (POS) governance and quality. *Resources*, 7(4), 62. <https://doi.org/10.3390/resources7040062>
- Lovari, A. (2020, January 1). *Re-connecting voices. The (New) strategic role of public sector communication after Covid-19 crisis*. <https://iris.unica.it/handle/11584/295109>
- Martin, L. (2015). Incorporating values into sustainability decision-making. *Journal of Cleaner Production*, 105, 146–156. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.04.014>
- McDaniels, T. L., Gregory, R. S., & Fields, D. (1999). Democratizing risk management: Successful public involvement in local water management decisions. *Risk Anal.*, 19(3), 497-510. <https://doi.org/10.1023/a:1007060931193>

- Merrick, J. R. W., & Garcia, M. W. (2004). Using value-focused thinking to improve watersheds. *J. Am. Plann. Assoc.*, 70(3), 313-327. <https://doi.org/10.1080/01944360408976381>
- Merrick, J. R. W., Grabowski, M., Ayyalasomayajula, P., & Harrald, J. R. (2005). Understanding organizational safety using value-focused thinking. *Risk Analysis: An Official Publication of the Society for Risk Analysis*, 25(4), 1029–1041. <https://doi.org/10.1111/j.1539-6924.2005.00654.x>
- Moallemi, E. A., Elsayah, S., & Ryan, M. J. (2020). Robust decision making and Epoch–Era analysis: A comparison of two robustness frameworks for decision-making under uncertainty. *Technological Forecasting and Social Change*, 151, 119797. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119797>
- Nasa. (2019). *System Engineering “Toolbox” for Design-Oriented Engineers* [White Paper]. <https://www.nasa.gov/seh/6-8-decision-analysis>
- Neiger, D., & Churilov, L. (2004). Goal-oriented business process modeling with EPCs and value-focused thinking. In *Lecture Notes in Computer Science* (pp. 98-115). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-540-25970-1_7
- Pairman, E. (2018). *How to do qualitative analysis? 4 simple ways to do qualitative analysis*. <https://granicus.com/blog/4-simple-steps-to-do-qualitative-analysis/>
- Papadakis, V. M., Lioukas, S., & Chambers, D. (1998). Strategic decision-making processes: The role of management and context. *Strategic Management Journal*, 19(2), 115–147. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199802\)19:2<115::AID-SMJ941>3.0.CO;2-5](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199802)19:2<115::AID-SMJ941>3.0.CO;2-5)
- Parnell, G., & Loerch, A. (2007). Value-Focused Thinking. https://www.academia.edu/2817001/Value_Focused_Thinking
- Parnell, G. S., & Hill, R. R. (2008). Value-focused thinking and the challenges of the long war. *Mil. Oper. Res.*, 13(2), 5-6. <https://doi.org/10.5711/morj.13.2.5>

- Peharda, I., & Hunjak, T. (2008). Selecting an automatic rifle using the value-focused thinking approach. *Mil. Oper. Res.*, 13(3), 19-26. <https://doi.org/10.5711/morj.13.3.19>
- Rajesh, R. (2021). Optimal trade-offs in decision-making for sustainability and resilience in manufacturing supply chains. *J. Clean. Prod.*, 313(127596), 127596. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127596>
- Rios, S., Ríos, S., Insua, D. R., & Insua, S. R. (1994). *Decision theory and decision analysis: Trends and challenges*. Springer Science & Business Media.
- Roberto, M. A. (2002). Making difficult decisions in turbulent times. 66, 14-20. <https://www.proquest.com/docview/225362193?accountid=11754&parentSessionId=LWGl6xgcpH3TiPoKtKO2zo%2Fca5zdajfKUwusXPuCHYY%3D&pq-origsite=primo&forcedol=true>
- Sangaiah, A. K., Abraham, A., Siarry, P., & Sheng, M. (2017). *Intelligent decision support systems for sustainable computing: Paradigms and applications*. Springer.
- Satzinger, J. W., Jackson, R. B., & Burd, S. D. (2015). *Systems analysis and design in a changing world*. Cengage Learning.
- Schanding, G. T. (2004). *A value focused thinking model for the development and selection of electrical energy source alternatives at military installations* [Masters Thesis, Air Force Institute of Technology Air University]. <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA422891.pdf>
- Schmidt, A. (2011). Engineering interactive ubiquitous computing systems. *Proceedings of the 3rd ACM SIGCHI Symposium on Engineering Interactive Computing Systems*, 229–230. <https://doi.org/10.1145/1996461.1996526>
- Selart, M., & Johansen, S. T. (2011). Understanding the role of value-focused thinking in idea management: Value-focused thinking in idea management. *Creat. Innov. Manag.*, 20(3), 196-206. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2011.00602.x>
- Sheng, H., Fiona, N., & Siau, F. H. (2005a). Strategic implications of mobile technology: A case study using Value-Focused Thinking. *J. Strat. Inf. Syst.*, 14(3), 269-290. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2005.07.004>
- Sheng, H., Fiona, N., & Siau, F. H. (2005b). Values of silent commerce: A study using value-focused thinking approach. In *AMCIS 2005 Proceedings*.

- Sheng H, N. (2010). Understanding the values of mobile technology in education: a value-focused thinking approach. *Data Base for Advances in Information Systems*, 41, 25-44.
- Sheng, H., Nah, F. F.-H., & Siau, K. (2007). Value-focused thinking and its application in MIS research. *J. Database Manag.*, 18. <https://go.gale.com/ps/i.do?id=GALE%7CA165914247&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=abs&issn=10638016&p=AONE&sw=w&userGroupName=anon%7Ea654844d>
- Shepherd, N. G., & Rudd, J. M. (2014). The influence of context on the strategic decision-making Process: A review of the literature. *International Journal of Management Reviews*, 16(3), 340–364. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12023>
- Shoviak, M. J. (2001). *Decision Analysis Methodology to Evaluate Integrated Solid Waste Management Alternatives for a Remote Alaskan Air Station*.
- Shukla, S., Mohanty, B.K. and Kumar, A. (2018). Strategizing sustainability in e-commerce channels for additive manufacturing using value-focused thinking and fuzzy cognitive maps. *Industrial Management & Data Systems*, 18 (2), 390-411. <https://doi.org/10.1108/IMDS-03-2017-0122>
- Staff, P. (2022). *Lessons from a pioneer in the field of decision-making and negotiation analysis* [Interview]. Program on Negotiation at Harvard Law School. <https://www.pon.harvard.edu/daily/teaching-negotiation-daily/howard-raiffa-taught-us-to-make-better-decisions-nb/>
- Tabesh, P., & Vera, D. M. (2020). Top managers' improvisational decision-making in crisis: a paradox perspective. *Manag. Decis.*, 58(10), 2235-2256. <https://doi.org/10.1108/md-08-2020-1060>
- Turk, S., John, R., & Ozcan, E. (2014, 2014). *Interval type-2 fuzzy sets in supplier selection* 2014 14th UK Workshop on Computational Intelligence (UKCI), <https://ieeexplore.ieee.org/document/6930168/>
- United States Army. (2014). *Commander and staff organization and operations: Field manual 6-0, Change 2*.
- Von Winterfeldt, D. and Edwards, W. (1986). *Decision analysis and behavioral research*. Cambridge University Press.
- Watson, S. R., & Buede, D. M. (1987). *Decision synthesis: The principles and practice of decision analysis*. Cambridge University Press.

- Weir, Jeffery D. Class Notes. (2003). OPER 643: Multiple objective decision analysis. Department of Operational Sciences, School of Engineering and Management, Air Force Institute of Technology (AU), Wright-Patterson Air Force Base OH, Spring 2003.
- Wilson, R. S., & Arvai, J. L. (2011). *Structured Decision Making Using decision research to improve stakeholder participation and results*. <https://seagrant.oregonstate.edu/sites/seagrant.oregonstate.edu/files/sgpubs/onlinpubs/h11001.pdf>
- Yoo, S.-H., Kim, J.-S., & Kim, T.-Y. (2001). Value-focused thinking about strategic management of radio spectrum for mobile communications in Korea. *Telecommunications Policy*, 25(10), 703–718. [https://doi.org/10.1016/S0308-5961\(01\)00040-4](https://doi.org/10.1016/S0308-5961(01)00040-4)
- Zavadskas, E. K., Govindan, K., Antucheviciene, J., & Turskis, Z. (2016). Hybrid multiple criteria decision-making methods: a review of applications for sustainability issues. *Econ. Res.-Ekon. Istraž.*, 29(1), 857-887. <https://doi.org/10.1080/1331677x.2016.1237302>
- Zhou, Z., Dou, Y., Tan, Y., & Jiang, J. (2018). A review of Value-Focused Thinking (VFT) application. *2018 IEEE 4th International Conference on Control Science and Systems Engineering (ICCSSE)*, 555–558. <https://doi.org/10.1109/CCSSE.2018.8724791>