



Δρ. Εύα Μαυράκη

Email:

evamavraki@hmu.gr

Οργανωσιακή Συμπεριφορά

Μέρος 6ο | Κεφ.6

**Λήψη Αποφάσεων και
Δημιουργικότητα**

Μαθησιακοί Στόχοι

Μετά τη μελέτη αυτού του κεφαλαίου, θα είστε σε θέση να:

ΜΣ6-1: Περιγράψετε τα στοιχεία της ορθολογικής λήψης αποφάσεων.

ΜΣ6-2: Εξηγήσετε γιατί τα άτομα υιοθετούν διαφορετική προσέγγιση από την ορθολογική λήψη αποφάσεων, όταν αναγνωρίζουν προβλήματα κι ευκαιρίες, επιλέγουν εναλλακτικές λύσεις και αξιολογούν τα αποτελέσματα των αποφάσεων.

ΜΣ6-3: Συζητήσετε τον ρόλο των συναισθημάτων και της διαίσθησης στη λήψη αποφάσεων.

Μαθησιακοί Στόχοι

Μετά τη μελέτη αυτού του κεφαλαίου, θα είστε σε θέση να:

ΜΣ6-4: Περιγράψετε τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων, τις συνθήκες εργασίας και συγκεκριμένες δραστηριότητες που υποστηρίζουν τη δημιουργικότητα.

ΜΣ6-5: Περιγράψετε τα οφέλη από τη συμμετοχή των εργαζομένων και να προσδιορίσετε 4 ενδεχομενικές καταστάσεις που επηρεάζουν το βέλτιστο επίπεδο συμμετοχής των εργαζομένων.



Ορθολογική Λήψη Αποφάσεων

Λογικές Επιλογές Αποφάσεων:

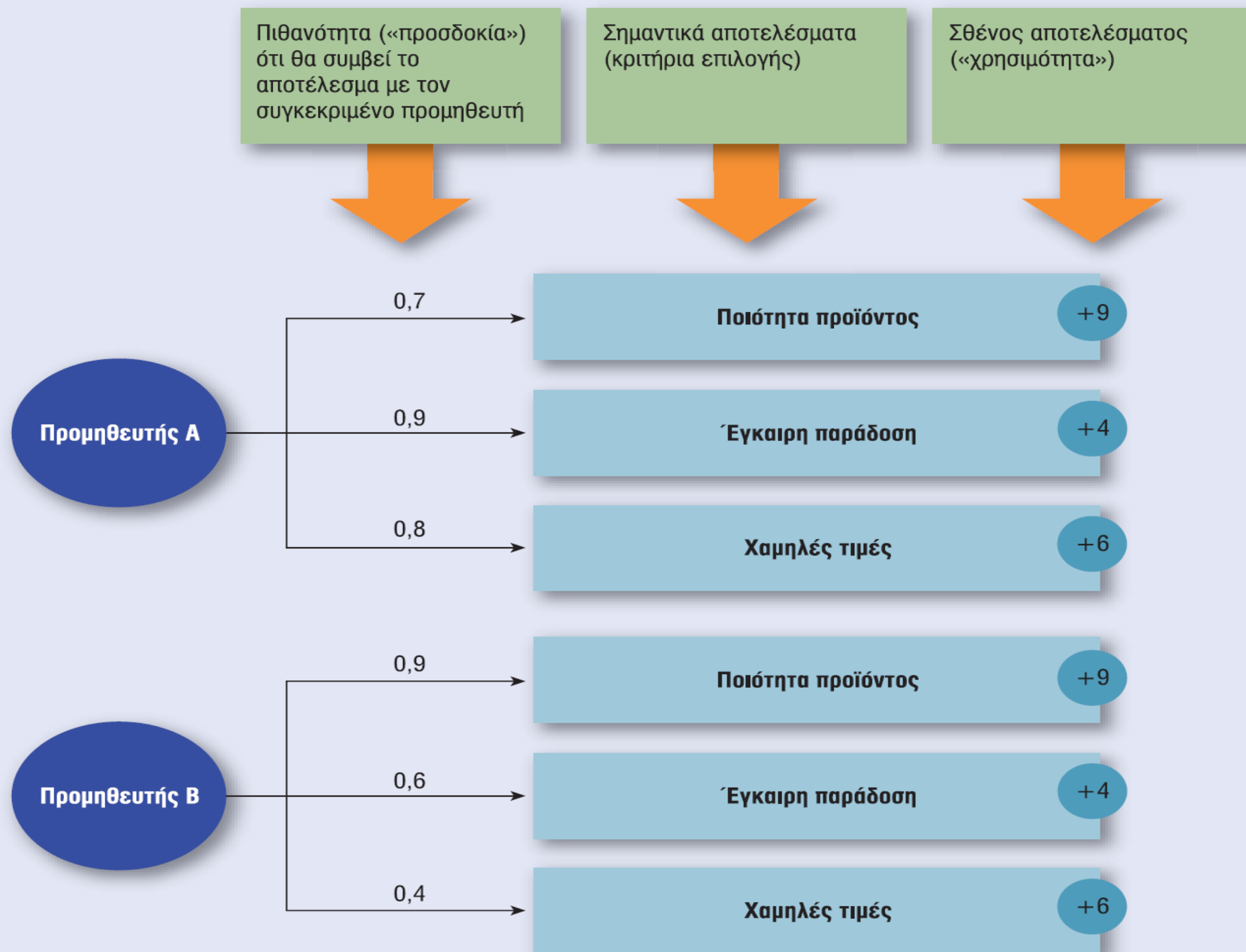
- **Χρήση** λογικής, όλων των πληροφοριών για να ληφθεί η επιλογή με την υψηλότερη αξία.
- **Ιστορικά** θεωρείται η ιδανική κατάσταση για τη λήψη αποφάσεων.

Βασικά στοιχεία της ορθολογικής επιλογής:

- **Υπολογισμός** της καλύτερης εναλλακτικής.
- **Συστηματική** διεργασία λήψης αποφάσεων.

Παράδειγμα Ορθολογικής Λήψης Αποφάσεων

Χρησιμότητα (utility): πόσο σημαντικό είναι το κριτήριο για την εταιρεία.



Προμηθευτής Α

Κριτήριο	Πιθανότητα	Χρησιμότητα	Αναμενόμενη αξία
Ποιότητα προϊόντος	0,7	+9	$0,7 \times 9 = 6,3$
Έγκαιρη παράδοση	0,9	+4	$0,9 \times 4 = 3,6$
Χαμηλές τιμές	0,8	+6	$0,8 \times 6 = 4,8$

Συνολική αναμενόμενη αξία Α:
 $6,3 + 3,6 + 4,8 = 14,7$

Προμηθευτής Β

Κριτήριο	Πιθανότητα	Χρησιμότητα	Αναμενόμενη αξία
Ποιότητα προϊόντος	0,9	+9	$0,9 \times 9 = 8,1$
Έγκαιρη παράδοση	0,6	+4	$0,6 \times 4 = 2,4$
Χαμηλές τιμές	0,4	+6	$0,4 \times 6 = 2,4$

Συνολική αναμενόμενη αξία Β:
 $8,1 + 2,4 + 2,4 = 12,9$

Παράδειγμα Ορθολογικής Λήψης Αποφάσεων

Παράδειγμα Ορθολογικής Λήψης Αποφάσεων

- Ορθολογική απόφαση = ανάλυση, όχι διαίσθηση.
- Κάθε κριτήριο έχει διαφορετική σημασία (utility).
- Οι πιθανότητες επιτυχίας του κάθε κριτηρίου επηρεάζουν την τελική επιλογή.
- Ακόμα και αν ένα κριτήριο είναι πολύ δυνατό για έναν προμηθευτή, η συνολική εικόνα μπορεί να τον μειώσει.
- Η μέθοδος βοηθά να διαχειριστούμε σύνθετες αποφάσεις με πολλά κριτήρια.

Διεργασία Ορθολογικής Λήψης Αποφάσεων

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 6.2 Διεργασία Ορθολογικής Λήψης Αποφάσεων



Αναγνώριση Προβλημάτων & Ευκαιριών

Τα προβλήματα και οι ευκαιρίες δημιουργούνται από διαφορούμενες (δεν έχουν μία ξεκάθαρη ερμηνεία) και αντικρουόμενες (διαφορετικές ομάδες ή άτομα αντιλαμβάνονται διαφορετικά την ίδια κατάσταση) πληροφορίες.

Προκλήσεις εντοπισμού προβλημάτων:

- **Νοητικά** μοντέλα (βαθιά ριζωμένες πεποιθήσεις και υποθέσεις μας για το πώς λειτουργεί ο κόσμος) π.χ. Ένα ξενοδοχείο πιστεύει ότι «η ικανοποίηση πελατών είναι ήδη υψηλή». Αν αρχίσουν να εμφανίζονται αρνητικά σχόλια, τα αγνοούν.
- **Αποφασιστική** ηγεσία («να τελειώνουμε γρήγορα»)
- **Πλαίσιο** ενδιαφερόμενων μερών (παρουσιάζουν την πληροφορία με τέτοιο τρόπο που εξυπηρετεί τα δικά τους συμφέροντα)
- **Αντιληπτική** άμυνα (Ένας manager απορρίπτει αρνητική αναφορά για την ομάδα του επειδή δεν θέλει να πιστέψει ότι η ηγεσία του έχει αδυναμίες)
- **Προβλήματα** που σχετίζονται με την εστίαση στην επίλυση (Αν οι πωλήσεις πέφτουν και η εταιρεία αποφασίσει αμέσως “περισσότερη διαφήμιση”, ίσως χάσει το πρόβλημα.



Αποτελεσματική Αναγνώριση Προβλημάτων

Ενημέρωση για τις προκαταλήψεις αναγνώρισης προβλημάτων.

Αντίσταση στον πειρασμό της εμφάνισης ενός στελέχους ως μη αποφασιστικός/ή.

Ανάπτυξη ενός κανόνα «θεϊκής δυσaréσκειας» (αποστροφή προς τον εφησυχασμό, να υποθέτεις ότι πάντα υπάρχει περιθώριο βελτίωσης).

Συζήτηση της κατάστασης με άλλους.



Αποτελεσματική Αναγνώριση Προβλημάτων: Σύνοψη

- ✓ *Ενημέρωση για προκαταλήψεις: Κατανόηση των γνωστικών παγίδων που επηρεάζουν την αντίληψη προβλημάτων.*
- ✓ *Αντίσταση στην ανάγκη επίδειξης αποφασιστικότητας: Αποφυγή πρόωρων συμπερασμάτων και λανθασμένων διαγνώσεων.*
- ✓ *Κανόνας θεϊκής δυσaréσκειας: Συνεχής επαγρύπνηση, αποστροφή στον εφησυχασμό, κουλτούρα βελτίωσης.*

Παράδειγμα: Η Amazon χρησιμοποιεί αυτόν τον κανόνα, θεωρεί ότι «η εμπειρία του πελάτη δεν είναι ποτέ αρκετά καλή», άρα αναζητά συνεχώς τρόπους να βελτιωθεί.

Επιλογή εναλλακτικών: Ορθολογική έναντι οργανωσιακής προσέγγισης

Υποθέσεις Ορθολογικής Επιλογής Παραδειγμάτων	Παρατηρήσεις από την Οργανωσιακή Συμπεριφορά
Οι στόχοι είναι σαφείς, συμβατοί και συμφωνημένοι.	Οι στόχοι είναι ασαφείς, αντικρουόμενοι, έρχονται σε αντίθεση και στερούνται πλήρους υποστήριξης.
Οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων μπορούν να υπολογίσουν όλες τις εναλλακτικές λύσεις και τα αποτελέσματά τους.	Οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων έχουν περιορισμένες δυνατότητες επεξεργασίας πληροφοριών (περιορισμένη προσοχή, γνωστικές προκαταλήψεις, κόπωση, περιορισμούς σε χρόνο και πόρους)
Οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων αξιολογούν ταυτόχρονα όλες τις εναλλακτικές λύσεις.	Οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων αξιολογούν τις εναλλακτικές λύσεις διαδοχικά (σταδιακά, κατά σειρά εμφάνισης, με βάση την πρώτη "αρκετά καλή" λύση που εμφανίζεται)
Οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων χρησιμοποιούν απόλυτα πρότυπα για να αξιολογήσουν τις εναλλακτικές λύσεις.	Οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων αξιολογούν τις εναλλακτικές λύσεις συγκρίνοντάς τις με μια σιωπηρή προτίμηση (προσωπικές προτιμήσεις, υποσυνείδητες ιεραρχίες αξιών, κρυφές προσδοκίες)
Οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων χρησιμοποιούν πραγματικές πληροφορίες για να επιλέξουν εναλλακτικές λύσεις.	Οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων επεξεργάζονται πληροφορίες που όμως φιλτράρονται, παρερμηνεύονται, επηρεάζονται από συναισθήματα και εμπειρίες, αλλοιώνονται από κουλτούρα και πολιτική του οργανισμού.
Οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων επιλέγουν την εναλλακτική λύση με την υψηλότερη απόδοση (μεγιστοποίηση).	Οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων επιλέγουν εκείνη την εναλλακτική λύση που είναι αρκετά καλή (με τον μικρότερο ρίσκο, που δεν προκαλεί συγκρούσεις, που εξυπηρετεί προσωπικούς ή πολιτικούς στόχους)



Διαδοχική Αξιολόγηση & Προκατάληψη Σιωπηρής Προτίμησης

Οι ορθολογικές επιλογές αξιολογούν εναλλακτικές ταυτόχρονα, χρησιμοποιώντας αμερόληπτα σθένη και πιθανότητες.

Η πραγματικότητα απαιτεί από εμάς να χρησιμοποιήσουμε τη σιωπηρή προτίμηση για να συγκρίνουμε κάθε εναλλακτική διαδοχικά.



Διαδοχική Αξιολόγηση & Προκατάληψη Σιωπηρής Προτίμησης

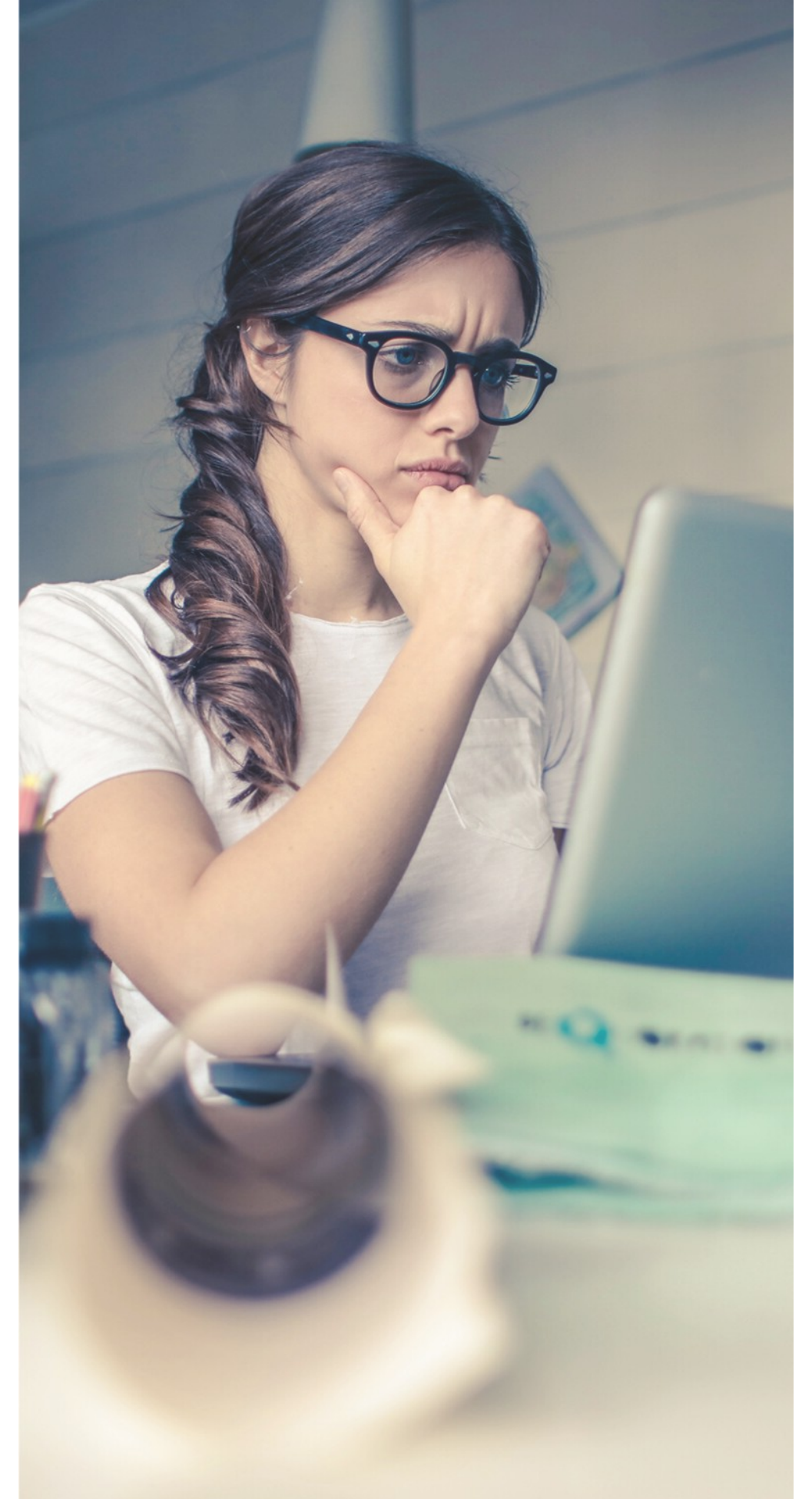
Γιατί διαδοχική αξιολόγηση με μία σιωπηρή προτίμηση;

- *Οι εναλλακτικές* δεν είναι όλες διαθέσιμες ταυτόχρονα.
- *Φυσική ανθρώπινη* προτίμηση για σύγκριση δύο επιλογών.
- *Τα άτομα* είναι ελαχιστοποιούν τη νοητική προσπάθεια που καταβάλουν.
- *Ανθρώπινη* ανάγκη για νοητική συνέπεια και συνοχή.

Προκατειλημμένη Ευρετική Απόφαση

Οι ορθολογικές επιλογές υπολογίζουν την εναλλακτική με την υψηλότερη αναμενόμενη ικανοποίηση.

Η πραγματικότητα είναι ότι έχουμε ενσωματωμένες ευρετικές προκαταλήψεις λήψης αποφάσεων.



Προκατειλημμένη Ευρετική Απόφαση

Ευρετική Αγκύρωση & Προσαρμογή

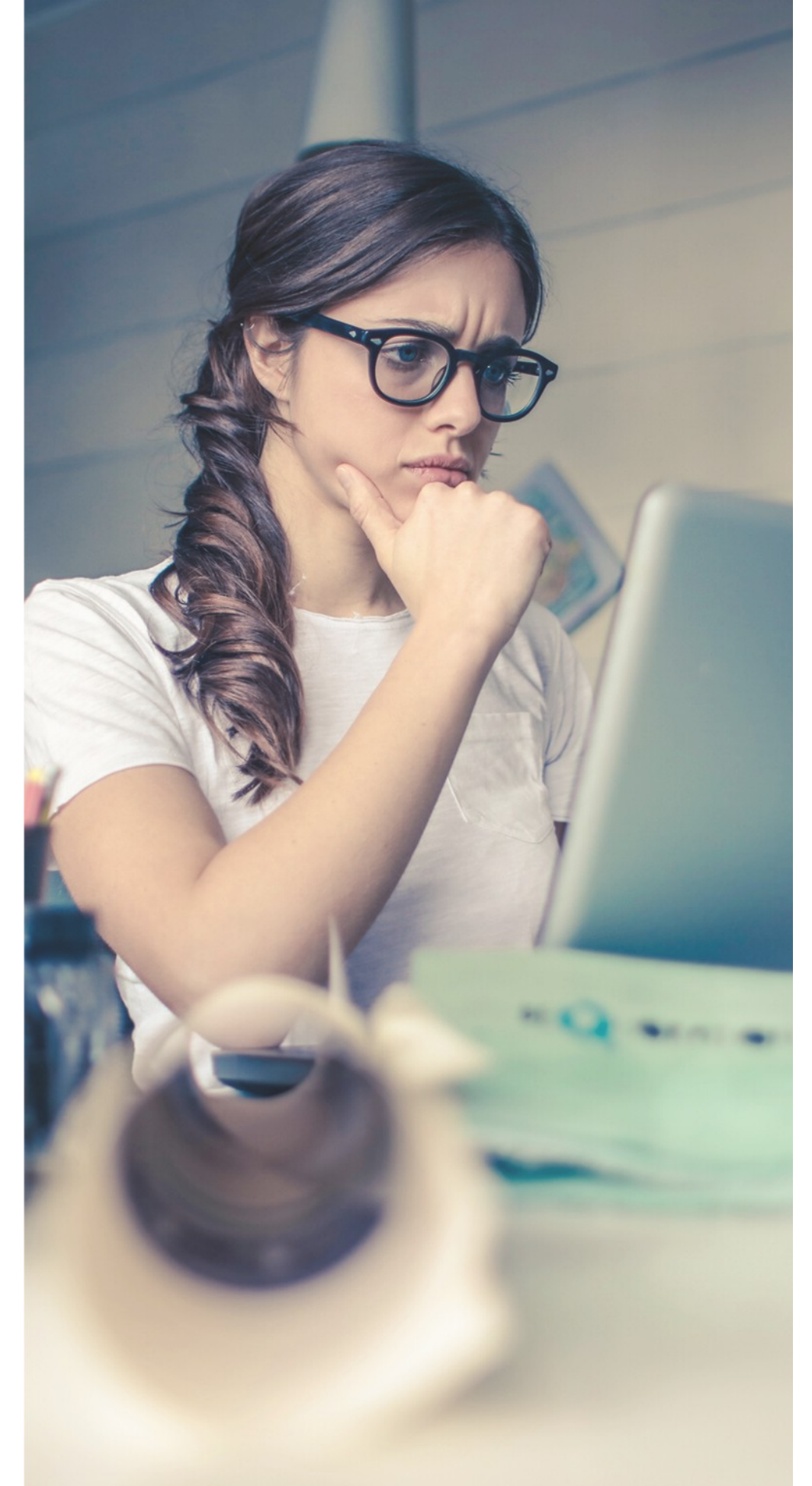
Προσαρμογή προσδοκιών/προτύπων γύρω από ένα αρχικό σημείο αγκύρωσης (π.χ. προσφορά ανοίγματος: Αν ο πωλητής πει πρώτος “Η τιμή είναι 2000€”, αυτή γίνεται άγκυρα. Ο αγοραστής θα κινηθεί γύρω από αυτή (π.χ. 1500€). Ακόμη κι αν η πραγματική αξία είναι 900€, η άγκυρα έχει παραμορφώσει την αντίληψή του).

Ευρετική Διαθεσιμότητα

Η εκτίμηση των πιθανοτήτων με βάση το πόσο εύκολη είναι η ανάκληση του συμβάντος. Ακόμη και η ευκολία ανάκλησης οφείλεται επίσης σε άλλους παράγοντες.

Ευρετική της Αντιπροσωπευτικότητας

Εκτίμηση της πιθανότητας για κάτι από την ομοιότητά του, με άλλα γνωστά και όχι με πιο ακριβή στατιστικά στοιχεία.





Κοινωνική Γνωστική Θεωρία

Συνέπειες Μαθησιακής Συμπεριφοράς:

- Παρατήρηση των συνεπειών άλλων.
- Πρόβλεψη των συνεπειών σε άλλες καταστάσεις.

Μοντελοποίηση Συμπεριφοράς

- Παρατήρηση και μοντελοποίηση συμπεριφοράς άλλων.

Αυτορρύθμιση:

- Εκούσια και σκόπιμη δράση.
- Θέσπιση στόχων και προτύπων, πρόβλεψη συνεπειών.
- Αυτοενίσχυση.

Προβλήματα Μεγιστοποίησης

Η ορθολογική επιλογή δίνει έμφαση στη μεγιστοποίηση, επιλέγοντας την εναλλακτική λύση με την υψηλότερη αξία.

Ανθρώπινοι περιορισμοί:

- **τα άτομα** ασχολούνται με την «ικανάρκεια»: πρώτη «αρκετά καλή» εναλλακτική.
- **τα άτομα** υπεραπλουστεύουν τη διεργασία λήψης απόφασης.
- **τα άτομα** αποφεύγουν να λάβουν απόφαση όταν παρουσιάζονται πάρα πολλές επιλογές.





Συναισθήματα & Επιλογές

Τα συναισθήματα σχηματίζουν προτιμήσεις πριν από τη συνειδητή αξιολόγηση.

Οι διαθέσεις και τα συναισθήματα επηρεάζουν τη διεργασία λήψης απόφασης.

Τα συναισθήματα χρησιμεύουν ως πληροφορίες κατά τη λήψη αποφάσεων.

Διαίσθηση & Επιλογές

Ικανότητα ενός ατόμου να γνωρίζει πότε υπάρχει ένα πρόβλημα ή ευκαιρία και να επιλέγει την καλύτερη πορεία δράσης χωρίς να χρησιμοποιεί τη συνειδητή λογική.

Η διαίσθηση είναι μια συναισθηματική εμπειρία:

- *Τα προαισθήματα* είναι συναισθηματικά σήματα.
- *Όμως, δεν είναι όλα* τα συναισθηματικά σήματα διαίσθηση. (Π.χ. κούραση, άγχος, κακή διάθεση, νευρικότητα, θυμός, μια πρόσφατη αρνητική εμπειρία. Αυτά **δεν** είναι διαίσθηση, είναι **συναισθηματικός θόρυβος**.)

Η διαίσθηση περιλαμβάνει γρήγορη, μη συνειδητή ανάλυση: χρησιμοποιεί σενάρια δράσης.





Αποτελεσματική Επιλογή

Περισσότερος στοχασμός παρά αποφασιστικότητα.

Χρήση διαίσθησης μόνο σε συνδυασμό με τη λογική ανάλυση.

Επανεξέταση αποφάσεων σε δεύτερο χρόνο, όταν έχουν αλλάξει τα συναισθήματα/η διάθεση.

Χρήση σεναρίων προγραμματισμού.

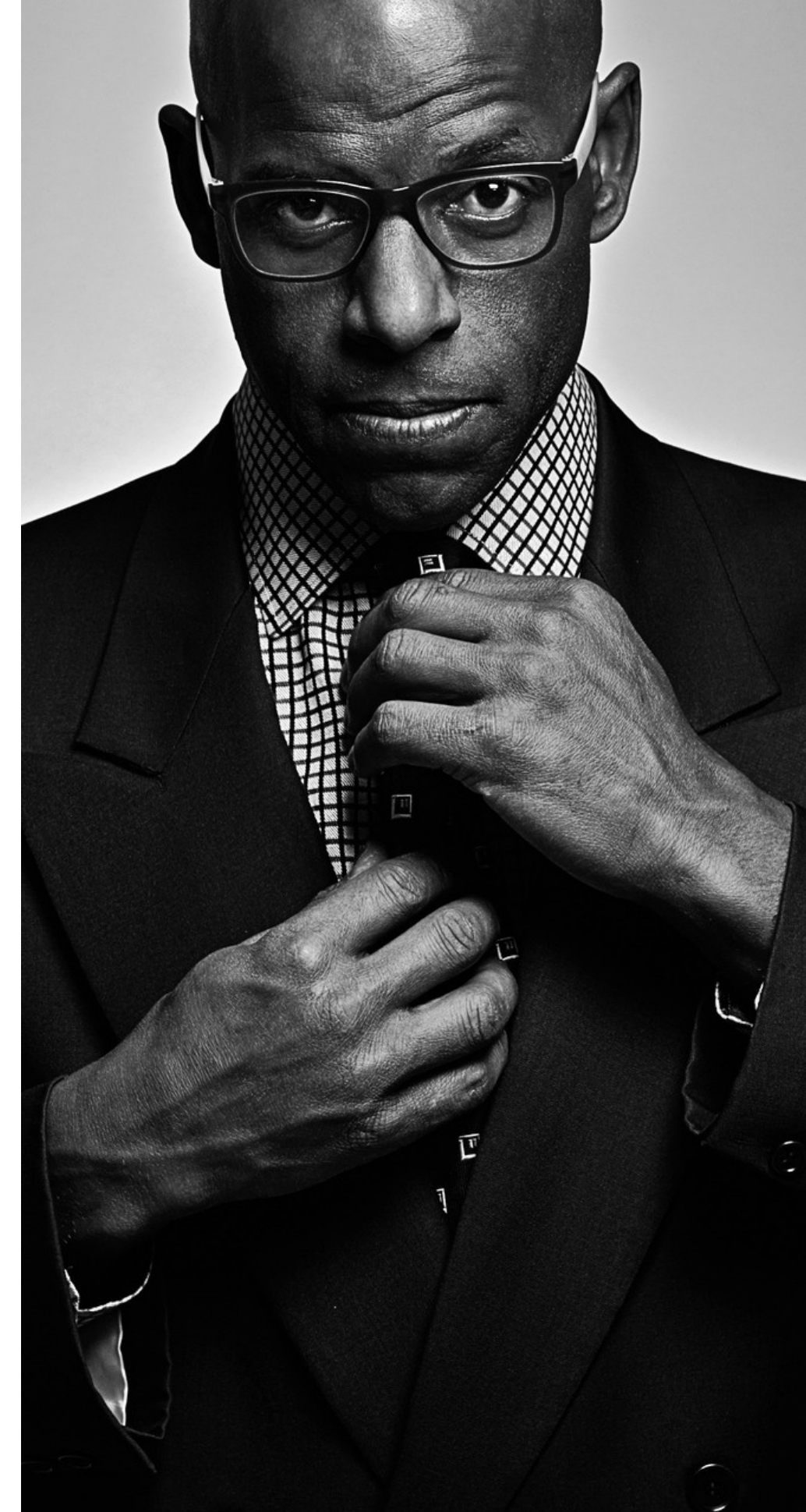
Προβλήματα Αξιολόγησης Αποφάσεων

Μεροληψία επιβεβαίωσης: (αιτιολόγηση μετά την απόφαση) – παραμόρφωση πληροφοριών για να ευνοηθεί η προτιμώμενη εναλλακτική.

Κλιμάκωση της δέσμευσης: επανάληψη ή περαιτέρω επένδυση σε μια ενδεχομένως κακή απόφαση.

Αιτίες κλιμάκωσης:

- **Επίδραση** της αυτο-δικαιολόγησης.
- **Επίδραση** της αυτο-ενίσχυσης.
- **Επίδραση** της θεωρίας της προοπτικής (οι άνθρωποι αποστρέφονται τις απώλειες).
- **Επίδραση** του χαμένου κόστους (πόροι που έχουν ήδη δαπανηθεί και δεν ανακτώνται)

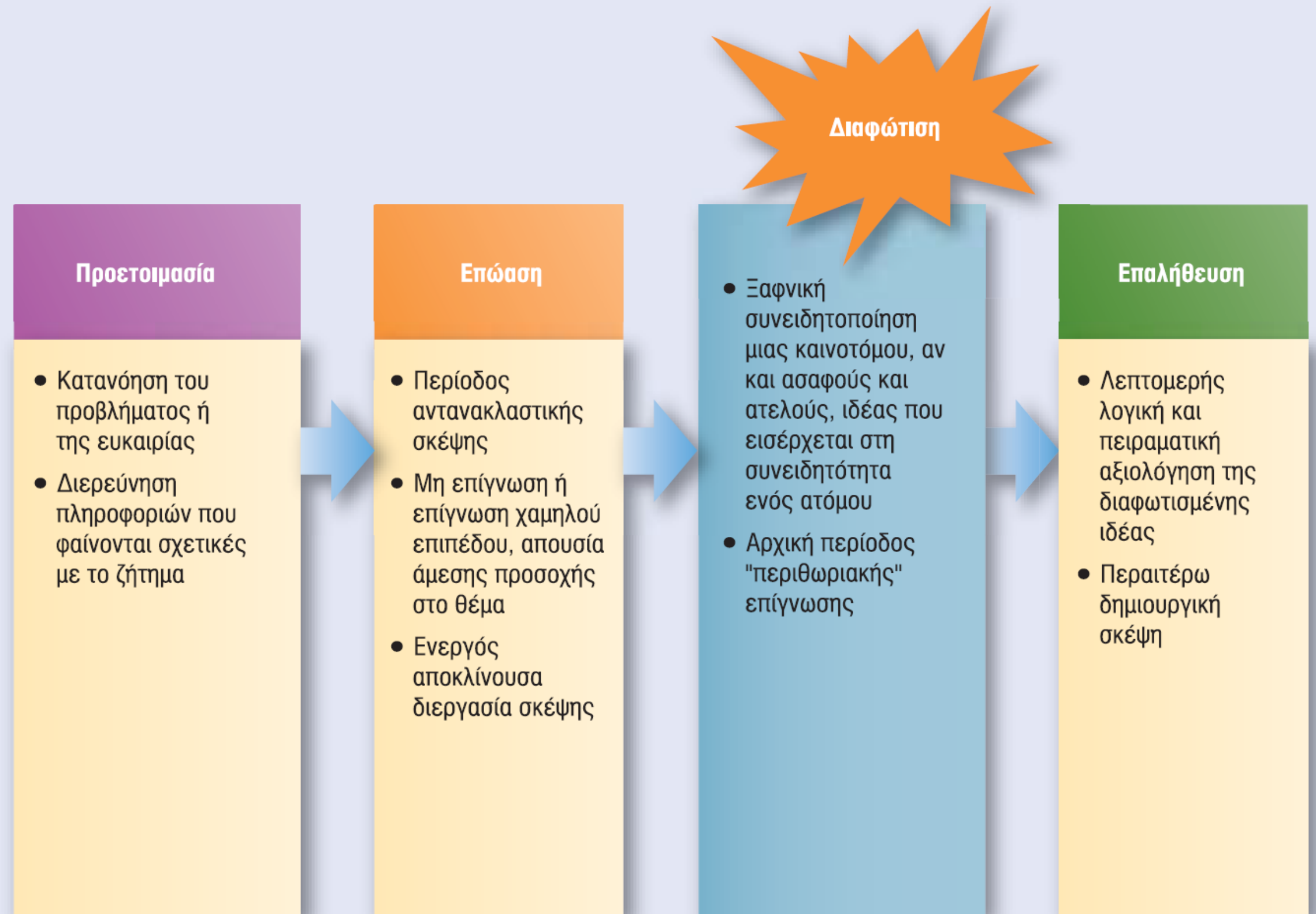


Βελτίωση Αξιολόγησης Αποτελεσμάτων



- **Αλλαγή** υπεύθυνου/ης λήψης αποφάσεων.
- **Δημιουργία** ενός επιπέδου στο οποίο η απόφαση θα εγκαταλειφθεί ή θα επανεκτιμηθεί.
- **Αναζήτηση** ουσιαστικής και κοινωνικής ανατροφοδότησης.
- **Αλλαγή** νοοτροπίας του/της υπεύθυνου/ης λήψης αποφάσεων.

Μοντέλο Δημιουργικής Διεργασίας



Χαρακτηριστικά Δημιουργικών Ανθρώπων

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 6.5 Χαρακτηριστικά των Δημιουργικών Ανθρώπων

Ανεξάρτητη φαντασία

- Υψηλή δεκτικότητα σε νέες εμπειρίες
- Μετρίως χαμηλή ανάγκη για σύνδεση
- Ισχυρή αξία αυτοδιάθεσης
- Ισχυρή αξία διέγερσης

Γνωστική και πρακτική ευφυΐα

- Ικανότητα σύνθεσης, ανάλυσης και εφαρμογής ιδεών
- Ικανότητα αξιολόγησης της δυνητικής χρησιμότητας των ιδεών

Χαρακτηριστικά των Δημιουργικών Ανθρώπων

Γνώση και εμπειρία

- Προαπαιτούμενη γνώση και εμπειρία
- Δεν είναι περιορισμένοι σε μία σταθερή νοοτροπία γνώσης

Επιμονή

- Υψηλή ανάγκη για επιτεύγματα
- Ισχυρή παρακίνηση καθήκοντος
- Μετρίως υψηλή αυτοεκτίμηση και αισιοδοξία



Δημιουργικό Περιβάλλον Εργασίας

Προσανατολισμός στη μάθηση.

Εμπλουτισμένες θέσεις εργασίας:

- αυτονομία
- σημασία εργασίας

Επικοινωνία με συναδέλφους.

Επαρκείς πόροι.

Ασφάλεια εργασίας.

Υποστήριξη προϊσταμένου και συναδέλφων (με συστηματικό τρόπο).

Δημιουργικές Δραστηριότητες

Επαναπροσδιορισμός Προβλήματος
Αναθεώρηση έργων, εμπλοκή άλλων.

Συνειρμικό Παιχνίδι

Παιγνιώδεις δραστηριότητες, δημιουργικές προκλήσεις, μορφολογική ανάλυση (Brainstorming, παιχνίδια ρόλων, storyboards, “τι θα γινόταν αν;”).

Διασταυρούμενη Επικοινωνία

Ανταλλαγή ιδεών σε όλη την εταιρεία (μεταφορά ιδεών μεταξύ διαφορετικών ατόμων, ομάδων ή τμημάτων)

Σχεδιαστική Σκέψη

Ανθρωποκεντρική διεργασία με επίκεντρο στην εξεύρεση λύσεων.





Σχεδιαστική Σκέψη

Μια δημιουργική διεργασία με επίκεντρο τον άνθρωπο, η οποία εστιάζει στην επίλυση και την αναλυτική σκέψη για να διευκρινίσει προβλήματα και να δημιουργήσει καινοτόμες λύσεις.



Σχεδιαστική Σκέψη

Κανόνες Σχεδιαστικής Σκέψης:

- **Η ανθρώπινη κυριαρχία** εστιάζει στους ανθρώπους.
- **Ο κανόνας ασάφειας** αποφεύγει τον εντοπισμό του προβλήματος από πολύ νωρίς.
- **Ο κανόνας επανασχεδιασμού** λαμβάνει υπόψη τις προηγούμενες λύσεις αλλά και τις μελλοντικές δυνατότητες.
- **Ο απτός κανόνας** δημιουργεί πρωτότυπα, υιοθετώντας προσανατολισμό μάθησης.

Ανάμειξη Εργαζομένων

Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν και επηρεάζουν τις αποφάσεις που αφορούν στη δουλειά, τις μονάδες εργασίας ή τον οργανισμό τους.



Ανάμειξη Εργαζομένων

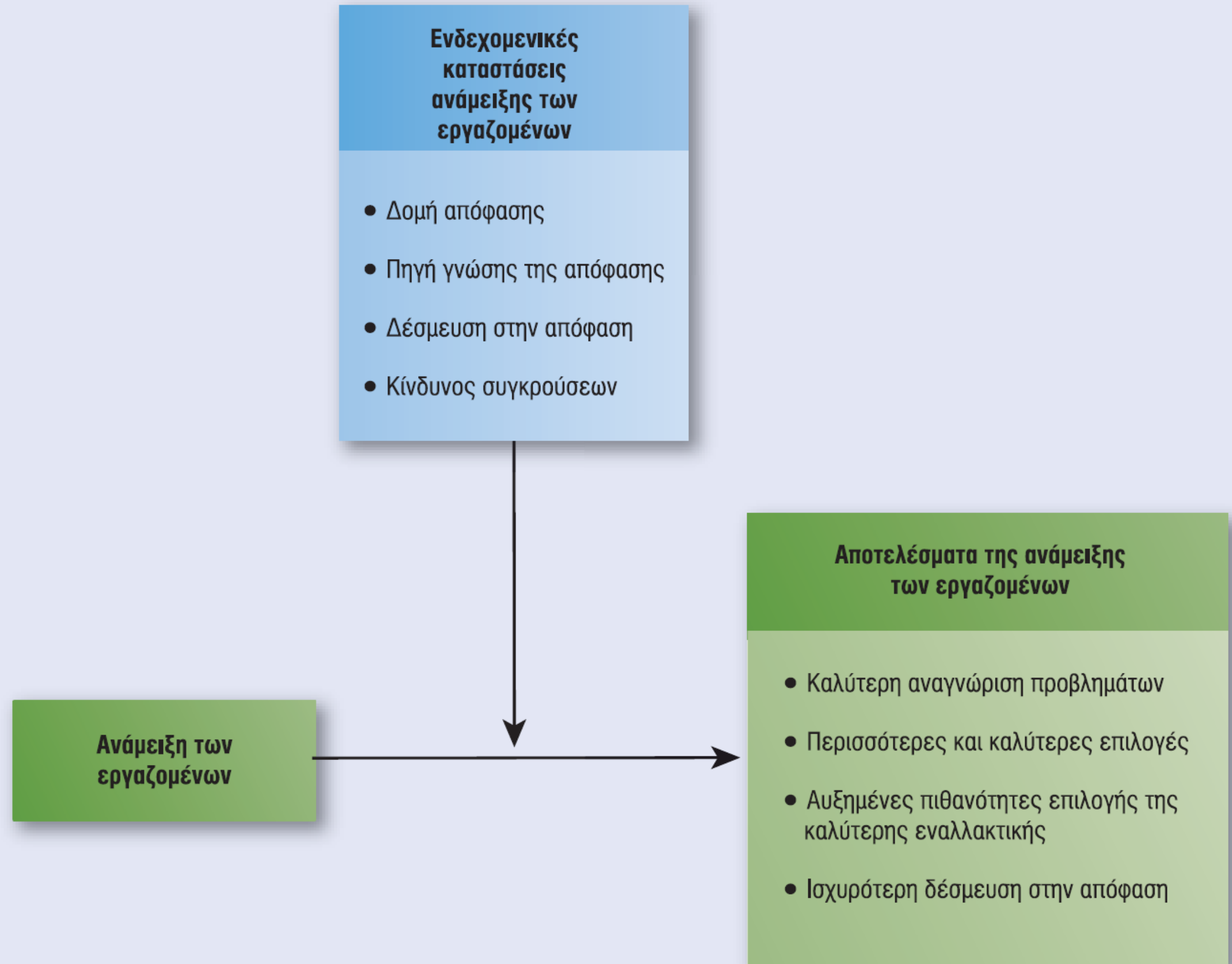
Επίπεδα ανάμειξης:

- **Χαμηλό:** Τα άτομα αναζητούν μόνο τους συγκεκριμένες πληροφορίες, αλλά το πρόβλημα δεν περιγράφεται.
- **Μέσο χαμηλό:** Το πρόβλημα εριγράφεται, ζητούνται πληροφορίες από τους εργαζόμενους.
- **Μέσο υψηλό:** Το πρόβλημα εριγράφεται, οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν προτάσεις συλλογικά.
- **Υψηλό:** Οι εργαζόμενοι εντοπίζουν το πρόβλημα, ανακαλύπτουν εναλλακτικές λύσεις, επιλέγουν την καλύτερη εναλλακτική και την εφαρμόζουν.



Μοντέλο Ανάμειξης Εργαζομένων στη Λήψη Αποφάσεων

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 6.6 Μοντέλο της Ανάμειξης των Εργαζομένων στη Λήψη Αποφάσεων





Ενδεχόμενα Ανάμειξης Εργαζομένων

Δομή της Απόφασης

Λιγότερη συμμετοχή στις προγραμματισμένες αποφάσεις.

Πηγή Γνώσης Απόφασης

Περισσότερη συμμετοχή όταν οι εργαζόμενοι έχουν χρήσιμες γνώσεις.

Δέσμευση στην Απόφαση

Η δέσμευση στις αποφάσεις αυξάνεται όσο αυξάνεται η συμμετοχή στη λήψη τους.



Ενδεχόμενα Ανάμειξης Εργαζομένων

Κίνδυνος Σύγκρουσης:

- **Χαμηλή ανάμειξη** εάν οι στόχοι και τα πρότυπα των εργαζομένων έρχονται σε αντίθεση με τους στόχους του οργανισμού.
- **Μέτρια ή χαμηλότερη ανάμειξη** όταν οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να συμφωνήσουν ως προς την προτιμώμενη λύση.

Οργανωσιακή Συμπεριφορά

Μέρος 6ο | Κεφ. 6ο
Λήψη Αποφάσεων και Δημιουργικότητα