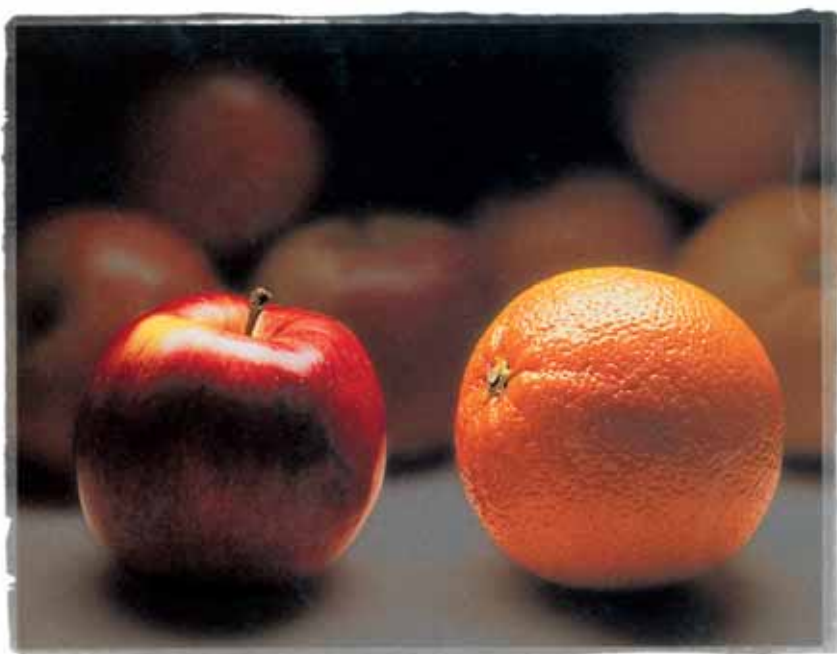


ΟΡΘΟΛΟΓΙΚΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

ΜΙΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

ΔΕΥΤΕΡΗ ΕΚΔΟΣΗ



ANDREW LANG GOLUB

ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΔΡ ΙΩΑΝΝΗΣ ΜΗΤΡΟΠΟΥΛΟΣ

GOTSIS
ΕΚΔΟΣΕΙΣ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Πρόλογος της Αγγλικής Έκδοσης	9
Λίγα Λόγια για τον Συγγραφέα	12
Πρόλογος του Επιστημονικού Υπευθύνου	13
Λίγα Λόγια για τον Επιστημονικό Υπεύθυνο	14

Κεφάλαιο Μηδέν

ΤΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	15
ΛΗΨΗ ΣΩΣΤΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	16
Γιατί είναι Συχνά Δύσκολη η Λήψη Αποφάσεων	18
Γιατί ένα Μάθημα στη Λήψη Αποφάσεων	22
Η ΟΡΘΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΣΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	23
ΕΠΙΚΡΙΣΕΙΣ ΤΗΣ ΟΡΘΟΛΟΓΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ	28
Δυσκολία	28
Έλλειψη Πολιτικής Ευαισθησίας	30
Περιορισμοί της Ανθρώπινης Λογικής	36

Κεφάλαιο Ένα – Α

ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΟΜΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ	43
ΟΡΙΣΜΟΣ ΕΝΟΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ	44
Διεύρυνση του Προβλήματος Αποφάσεων	45
Περιορισμός της Έκτασης του Προβλήματος	47
Λεπτομερής Περιγραφή του Προβλήματος	47
ΔΟΜΗΣΗ ΕΝΟΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	48
Διαγράμματα Επιδράσεων	52
Δέντρα Αποφάσεων	53
Δόμηση εκ του Μηδενός	55

Κεφάλαιο Ένα – Β

ΚΟΙΝΕΣ ΔΟΜΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	61
ΒΑΣΙΚΗ ΑΠΟΦΑΣΗ ΡΙΣΚΟΥ	61
ΒΑΣΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΡΙΣΚΟΥ	64
ΒΑΣΙΚΗ ΑΠΟΦΑΣΗ ΡΙΣΚΟΥ ΜΕ ΠΟΛΛΑΠΛΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ	65
ΑΠΟΦΑΣΗ ΧΩΡΙΣ ΡΙΣΚΟ ΜΕ ΠΟΛΛΑΠΛΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ	66

ΑΠΟΦΑΣΗ ΧΩΡΙΣ ΡΙΣΚΟ ΜΕ ΠΟΛΛΑΠΛΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ ΚΑΙ ΠΟΛΛΑΠΛΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ	67
ΔΙΑΔΟΧΙΚΗ ΑΠΟΦΑΣΗ ΠΟΛΛΑΠΛΩΝ ΠΕΡΙΟΔΩΝ	68
ΑΠΟΦΑΣΗ ΠΡΩΤΟΤΥΠΩΝ	70

Κεφάλαιο Ένα – Γ

ΕΠΙΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΜΕ ΜΕΓΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΑΝΑ	77
ΜΕΤΑΤΡΟΠΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΕΠΙΔΡΑΣΕΩΝ ΣΕ ΔΕΝΤΡΟ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	78
ΕΠΙΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΜΕ ΜΕΓΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΑΝΑ	83

Κεφάλαιο Δύο

ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΟΧΩΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΔΕΝΤΡΟΥ ΑΞΙΩΝ	99
ΔΟΜΗ ΕΝΟΣ ΔΕΝΤΡΟΥ ΑΞΙΩΝ	100
ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΟΧΩΝ	104
ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΝΟΣ ΔΕΝΤΡΟΥ ΑΞΙΩΝ	107

Κεφάλαιο Τρία

ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΛΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ	111
ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ	113
ΚΑΤΑΓΙΣΜΟΣ ΙΔΕΩΝ	114
ΤΑ 73 ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΙΔΕΩΝ ΤΟΥ OSBORN	115
ΑΝΑΛΟΓΙΕΣ	116
ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΟΥ ΚΑΤΑΛΟΓΟΥ	119

Κεφάλαιο Τέσσερα

ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΚΑΙ ΥΠΟΚΕΙΜΕΝΙΚΗ ΕΚΤΙΜΗΣΗ	123
ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΑ	124
Θεωρητικά Μοντέλα	126
Εννοιολογικά Μοντέλα	127
ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΠΙΘΑΝΟΤΗΤΩΝ	128
Τρεις Χρήσεις Πιθανοτήτων	128
Η Άμεση Μέθοδος για την Εξαγωγή Πιθανοτήτων	132
Η Μέθοδος Στοιχήματος για την Εξαγωγή Πιθανοτήτων	133
Η Μέθοδος της Συγκριτικής Κλήρωσης για τον Υπολογισμό Πιθανοτήτων	142
Επί Μέρους Ανάλυση	146

ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΜΕΤΡΩΝ	150
Διαβάθμιση	151
Σφάλμα Διαθεσιμότητας Δεδομένων	153
Οριοθέτηση και Προσαρμογή	153
Υποκινούμενη Μεροληψία	154
Κεφάλαιο Πέντε	
ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΛΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑΣ	161
ΤΟ ΡΙΣΚΟ ΩΣ ΠΟΣΟΤΗΤΑ	162
ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΜΙΑ ΚΛΙΜΑΚΑΣ ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΧΡΗΜΑΤΩΝ	167
Ισοδύναμη Μέθοδος Λαχειοφόρου για τον Υπολογισμό μιας Κλίμακας Χρησιμότητας	168
Άμεση Μέθοδος για τον Υπολογισμό μιας Κλίμακας Χρησιμότητας	175
Χαρακτηριστικά Ρίσκου	176
ΚΛΙΜΑΚΕΣ ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΜΗ-ΧΡΗΜΑΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	177
Ο ΣΥΝΟΠΤΙΚΟΣ ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	182
ΑΝΤΙΣΤΑΘΜΙΣΤΙΚΑ ΒΑΡΗ	185
Άμεση Μέθοδος	187
Κυμαινόμενη Βαρύτητα	191
Ισοδύναμη Λαχειοφόρος	195
Κεφάλαιο Έξι	
ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΥΑΙΣΘΗΣΙΑΣ	203
ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΥΑΙΣΘΗΣΙΑΣ	205
ΑΞΙΑ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ	210
Παράρτημα Α: ΕΝΑΣ ΟΔΗΓΟΣ ΓΙΑ ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ DPL	217
Παράρτημα Β: Η ΧΡΗΣΗ ΤΩΝ ΛΟΓΙΣΤΙΚΩΝ ΦΥΛΛΩΝ ΣΤΗΝ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	231
Παράρτημα Γ: ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΠΙΘΑΝΟΤΗΤΩΝ	237
Παράρτημα Δ: ΠΑΡΟΥΣΑ ΑΞΙΑ ΤΟΥ ΧΡΗΜΑΤΟΣ	253
Παράρτημα Ε: ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΜΙΑΣ ΕΙΣΗΓΗΣΗΣ ΓΙΑ ΑΠΟΦΑΣΗ	261
Ευρετήριο	265

Κεφάλαιο Μηδέν

ΤΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ



ΣΤΟΧΟΣ

Στο τέλος αυτού του κεφαλαίου
θα πρέπει να μπορείτε να

- προσδιορίσετε εν συντομία γιατί είναι δύσκολο να πάρει κανείς οποιαδήποτε απόφαση
- περιγράψετε τα δέκα βήματα του ορθολογικού μοντέλου για την λήψη αποφάσεων
- συζητήσετε τις δυσκολίες που ενυπάρχουν κατά την εφαρμογή του ορθολογικού μοντέλου

Η λήψη αποφάσεων αποτελεί ένα σημαντικό κομμάτι της επαγγελματικής και προσωπικής ζωής του καθενός. Με την έννοια αυτή, όλοι παίρνουμε αποφάσεις και μπορούμε να ωφεληθούμε από την μελέτη τεχνικών για την λήψη αποφάσεων. Η *ανάλυση αποφάσεων* είναι το διεπιστημονικό πεδίο που εξετάζει πως μπορούμε να βελτιωθούμε στη λήψη αποφάσεων. Η ανάλυση αποφάσεων είναι επίσης η διαδικασία της μελέτης κάθε συγκεκριμένης απόφασης. Μερικά προβλήματα είναι τόσο περίπλοκα και τόσο σημαντικά ώστε τα άτομα που αναλύουν το πρόβλημα δεν είναι τα ίδια με αυτά που είναι υπεύθυνα για την λήψη της τελικής απόφασης. Για το λόγο αυτό, το βιβλίο αυτό κάνει διάκριση ανάμεσα στον *αναλυτή αποφάσεων*, κάποιον δηλαδή που μελετά ποιες αποφάσεις πρέπει να ληφθούν και τον λήπτη αποφάσεων, αυτόν δηλαδή που είναι υπεύθυνος για την λήψη της απόφασης.

Στο βιβλίο αυτό παρουσιάζεται μία διαδικασία βήμα προς βήμα για την λήψη αποφάσεων γνωστή ως το *ορθολογικό μοντέλο*. Στα διάφορα βήματα έχουν ενσωματωθεί τεχνικές από τα οικονομικά, τη γνωστική ψυχολογία και τις πιθανότητες. Το βιβλίο περιγράφει με λεπτομέρεια πως εκτελείται κάθε βήμα και επεξηγεί την εφαρμογή του

σε διάφορες περιπτώσεις. Αυτές οι εφαρμογές βασίζονται σε πραγματικά προβλήματα. Ωστόσο, στις περισσότερες περιγράφονται υποθετικές δυσκολίες για τους λήπτες φανταστικών αποφάσεων.

Το ορθολογικό μοντέλο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη λύση πολλών προβλημάτων. Όμως, η προσέγγιση αυτή έχει περιορισμούς και έχει δεχθεί κριτικές για μια σειρά λόγων. Ένας ικανός αναλυτής αποφάσεων πρέπει να προσδιορίζει πότε θα χρησιμοποιήσει την προσέγγιση αυτή, πως θα συμπληρώσει την ορθολογική ανάλυση και πότε θα χρησιμοποιήσει μόνο κάποιο τμήμα της προσέγγισης αυτής. Το κεφάλαιο αυτό παρουσιάζει το πλαίσιο της λήψης αποφάσεων περιγράφοντας την ανάγκη για αναπτυγμένες ικανότητες στην λήψη αποφάσεων, εισάγοντας τα βήματα του ορθολογικού μοντέλου και εξετάζοντας τις επικρίσεις που έχει δεχθεί το μοντέλο αυτό.

ΛΗΨΗ ΣΩΣΤΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Μία σωστή απόφαση είναι αποτέλεσμα μιας προσεκτικά επιλεγμένης σειράς ενεργειών αφού μελετήσει κανείς τι θα μπορούσε να συμβεί λαμβάνοντας υπόψη μια σειρά διαφορετικών εναλλακτικών επιλογών. Η έμφαση στον ορισμό αυτό βρίσκεται στη διαδικασία της λήψης της απόφασης και όχι στην ίδια την απόφαση.

Μερικές φορές δεν είναι εύκολο να πεις αν μία απόφαση είναι σωστή απλά και μόνο εξετάζοντας την σειρά των επιλεγμένων ενεργειών. Αυτό οφείλεται σε δύο λόγους: το ρίσκο που εμπεριέχεται στην απόφαση και τις προσωπικές αξίες αυτού που αποφασίζει. Όσον αφορά το ρίσκο, κανείς δεν μπορεί να προβλέψει πάντα το μέλλον με ακρίβεια. Έτσι η λήψη αποφάσεων περιέχει την αποτίμηση και την πιθανή αποδοχή του ρίσκου, δεδομένων των πληροφοριών που είναι διαθέσιμες την ώρα της απόφασης. Μερικές φορές, ακόμα και αν η απόφαση είναι σωστή, τα πράγματα καταλήγουν άσχημα, καθαρά από τύχη. Αναφορικά με την επιλογή, μια σωστή απόφαση πρέπει να αντανακλά πλήρως τις αξίες αυτού που αποφασίζει. Δύο άτομα που αποφασίζουν έχοντας τις ίδιες επιλογές μπορεί να πάρουν διαφορετικές αποφάσεις λόγω διαφορετικών προτιμήσεων. Στην περίπτωση αυτή, κάθε μια απόφαση μπορεί να θεωρηθεί μια σωστή απόφαση. Συνεπώς, προκειμένου να προσδιορίσουμε αν ένα άτομο αποφάσισε σωστά, είναι σημαντικότερο να εξετάσουμε τη διαδικασία που οδήγησε στη συγκεκριμένη επιλογή παρά την επιλογή αυτή καθαυτή.

Η ορθολογική προσέγγιση στην λήψη αποφάσεων μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να λύσει προσωπικά, επιχειρηματικά και κυβερνητικά προβλήματα. Οι επόμενοι παράγραφοι καταγράφουν διάφορες αποφάσεις που συνήθως εμφανίζονται σε καθένα από αυτούς τους τομείς. Το περιεχόμενο της λήψης αποφάσεων διαφέρει από τομέα

σε τομέα, λόγω των βασικών γνώσεων που απαιτούνται για να υποστηριχθεί μια σωστή απόφαση και του κοινού που πρέπει να ικανοποιηθεί από την απόφαση αυτή. Οι βασικές αρχές για την λήψη σωστών αποφάσεων είναι οι ίδιες σε κάθε τομέα.

Προσωπικός Τομέας: Οι άνθρωποι συχνά ρωτάνε τον εαυτό τους και τους άλλους: Πού να μείνω; Σε ποια σχολή να πάω; Τι καριέρα να ακολουθήσω; Τι θεραπεία ν' ακολουθήσω; Πώς να επενδύσω τα χρήματά μου; Ποιο αυτοκίνητο να αγοράσω; Ποιον υπολογιστή να αγοράσω; Ποιο φούρνο μικροκυμάτων; Τι καφέ να πω; Κυκλοφορούν πολλές εκδόσεις που περιέχουν συμβουλές σχετικά με τα θέματα αυτά, όπως *Τι χρώμα είναι το αλεξίπτωτό σας, Ταξιδιωτικός οδηγός και Καταναλωτικά Ρεπορτάζ*. Αυτές οι εκδόσεις παρέχουν στοιχεία και προτείνουν τεχνικές προκειμένου να βοηθήσουν τα άτομα να πάρουν τεκμηριωμένες αποφάσεις.

Επιχειρηματικός Τομέας: Οι εταιρείες έχουν ερωτήματα σχετικά με λειτουργικά τους θέματα όπως: Πρέπει να μεταφέρουμε τα κεντρικά μας γραφεία; Που θα έπρεπε να ανοίξουμε το νέο μας υποκατάστημα; Ποιος πρέπει να είναι ο πρόεδρος του νέου τμήματος; Ποιο υπολογιστικό σύστημα πρέπει να αγοράσουμε;

Οι επιχειρήσεις έχουν επίσης σημαντικά μακροπρόθεσμα ή στρατηγικά ερωτήματα όπως: Ποια πρέπει να είναι η θέση της εταιρείας μας στο μέλλον; Σε ποιους ερευνητικούς τομείς να επεκταθούμε; Οι αποφάσεις αυτές μοιάζουν περισσότερο με τα προβλήματα πολιτικής που αντιμετωπίζουν οι κυβερνητικοί οργανισμοί, όπως εμφανίζονται παρακάτω, παρά λειτουργικά προβλήματα που αναφέρθηκαν παραπάνω.

Κυβερνητικός Τομέας: Οι κυβερνητικοί οργανισμοί συχνά έχουν ερωτήματα όπως: Θα έπρεπε να εφαρμόσουμε ένα ενιαίο σύστημα υγείας; Πως να αντιμετωπίσουμε την εγκληματικότητα, την ανεργία, την ανεξέλεγκτη βία και την εξάπλωση των ναρκωτικών; Σε ποιο βαθμό πρέπει να εμπλακούμε σε εξωτερικές συγκρούσεις, όπως στην Κούβα; στη Βοσνία – Ερζεγοβίνη; στο Ιράν; στη Σομαλία; Η συνεχής ανάλυση τέτοιων προβλημάτων είναι γνωστή ως *πολιτική ανάλυση*.

Οι κυβερνητικοί οργανισμοί έχουν επίσης πολλά σημαντικά βραχυπρόθεσμα ερωτήματα σχετικά με την καθημερινή τους λειτουργία, όπως: Ποιος πρέπει να γίνει διευθυντής της υπηρεσίας; Που πρέπει να εγκατασταθεί ο νέος πυροσβεστικός σταθμός; Πρέπει να αναλάβουμε εμείς το πρόγραμμα αποκομιδής απορριμμάτων ή να το αναθέσουμε σε μια ιδιωτική εταιρεία; Ποιο υπολογιστικό σύστημα να αγοράσουμε; Τα προβλήματα αυτά είναι περισσότερο παρεμφερή με τις λειτουργικές αποφάσεις του επιχειρηματικού τομέα παρά με τα πολιτικά θέματα που αναφέρθηκαν παραπάνω.

Γιατί είναι συχνά δύσκολη η λήψη αποφάσεων

Η λήψη μιας απόφασης μπορεί να είναι δύσκολη για πολλούς διαρθρωτικούς, συναισθηματικούς και οργανωτικούς λόγους. Στους διαρθρωτικούς λόγους περιλαμβάνονται η αβεβαιότητα, τα αντισταθμιστικά οφέλη ανάμεσα σε συγκρουόμενα συμφέροντα και η γενική πολυπλοκότητα. Σε πολλές περιπτώσεις, αν μπορούσαμε να προβλέψουμε το μέλλον θα ξέραμε τι να αποφασίσουμε, όμως αυτό δεν είναι δυνατόν. Ως εκ τούτου συχνά πρέπει να αποφασίσουμε αν θα αποδεχτούμε ή όχι το ρίσκο. Στο βιβλίο αυτό παρουσιάζονται τεχνικές ενσωμάτωσης της αβεβαιότητας κατευθείαν στην διαδικασία λήψης αποφάσεων χρησιμοποιώντας την υποκειμενική εκτίμηση της πιθανότητας καθώς και την προτιμητέα ανάληψη του ρίσκου.

Αβεβαιότητα: Το χειροποίητο παγωτό του Μίλο, Μέρος 1ο

Ο Μίλο σκέφτεται να ανοίξει ένα κατάστημα με χειροποίητο παγωτό. Αυτή η επένδυση συνεπάγεται μία μεγάλη δέσμευση γι' αυτόν. Θα χρειαστεί σχεδόν όλες τις οικονομίες του για να αγοράσει τον εξοπλισμό και έξι μήνες σκληρή δουλειά για να ετοιμάσει το κατάστημα. Αν η επένδυση επιτύχει, ο Μίλο θα εξασφαλιστεί οικονομικά για την υπόλοιπη ζωή του. Αν όμως αποτύχει, τότε θα έχει χάσει πολλά χρήματα. Αν ήξερε ότι η επένδυση θα ήταν επιτυχής, σίγουρα θα την έκανε. Όμως δεν το ξέρει.

Πολλές αποφάσεις παίρνονται δύσκολα λόγω της ύπαρξης αντισταθμιστικότητας. Κάποιες φορές η επιλογή μιας εναλλακτικής λύσης που ικανοποιεί ένα στόχο, προϋποθέτει την θυσία ενός άλλου στόχου. Αυτό το βιβλίο περιέχει τακτικές για να γίνονται τέτοιες ανταλλαγές, γνωστές ως *πολυπαραγοντική θεωρία χρησιμότητας*. Άλλες φορές καμία εναλλακτική λύση δεν είναι αποδεκτή. Στις περιπτώσεις αυτές φαίνεται απαραίτητη μια νέα εναλλακτική πρόταση που κανένας δεν έχει σκεφτεί μέχρι εκείνη τη στιγμή. Στο βιβλίο αυτό περιέχονται τεχνικές ανάπτυξης της δημιουργικότητας που μπορούν να βοηθήσουν για την ανεύρεση τέτοιων λύσεων.

Πολλαπλοί στόχοι: Η Συμφωνία Ελεύθερου Εμπορίου στη Βόρεια Αμερική

Το 1993, οι Ηνωμένες Πολιτείες αντιμετώπισαν το ερώτημα αν θα έπρεπε να επικυρώσουν την Συμφωνία Ελεύθερου Εμπορίου στη Βόρεια Αμερική, μία συμφωνία που θα μείωνε τους δασμούς στο εμπόριο αγαθών ανάμεσα στις Ηνωμένες Πολιτείες, τον Καναδά και το Μεξικό. Με το δεδομένο αυτό, οι Ηνωμένες Πολιτείες έπρεπε προφανώς να υπογράψουν τη συμφωνία, αφού η μείωση των δασμών θα συνέβαλλε στην ανάπτυξη των διεθνών ανταλλαγών προϊόντων και υπηρεσιών, και επομένως θα βελτιώνει την ποιότητα ζωής των πολιτών.

Όμως, τα προβλήματα του δημόσιου τομέα είναι αλληλένδετα και η λύση ενός προβλήματος τυπικά οδηγεί στη δημιουργία άλλων. Ο Ross Perot (και άλλοι) προειδοποίησε ότι η μείωση

των δασμών θα ωθούσε πολλές εταιρίες να μεταφέρουν τα παραγωγικά τους τμήματα από τις Ηνωμένες Πολιτείες στο Μεξικό, όπου οι μισθοί είναι χαμηλότεροι και η νομοθεσία για το περιβάλλον χαλαρότερη. Με αυτά τα δεδομένα, είναι προφανές ότι οι δασμοί υποστηρίζουν τις αμερικάνικες βιομηχανίες, υπερασπίζονται τα δικαιώματα των εργατών και προστατεύουν το περιβάλλον.

Συνεπώς η απόφαση σε τελική ανάλυση εξαρτάται από μία ανταλλαγή ανάμεσα στην προώθηση του διεθνούς εμπορίου και την προστασία των τοπικών βιομηχανιών. Τελικά, οι Ηνωμένες Πολιτείες επέλεξαν να υπογράψουν τη Συμφωνία Ελεύθερου Εμπορίου στη Βόρεια Αμερική.

Μερικές αποφάσεις είναι δύσκολες διότι περικλείουν υπό θεώρηση πολλαπλούς παράγοντες. Το βιβλίο περιέχει διαγράμματα επιδράσεων για την συστηματική ανάπτυξη μιας βολικής αποτύπωσης ενός πολύπλοκου προβλήματος. Με τα διαγράμματα αυτά, ένας αναλυτής αποφάσεων μπορεί να αναπτύξει μία εικόνα που προσδιορίζει τα διάφορα στοιχεία μιας απόφασης και τις μεταξύ τους σχέσεις. Συνεπώς ο αναλυτής μπορεί να επικεντρωθεί στον καθορισμό των σημαντικών λεπτομερειών που σχετίζονται με κάθε στοιχείο. Μόλις το πρόβλημα περιγραφεί πλήρως, ένας υπολογιστής μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να κάνει τους πολύπλοκους υπολογισμούς που απαιτούνται ώστε να επιλεγεί η πλεονεκτικότερη λύση, λαμβάνοντας υπόψη όλες τις λεπτομέρειες του προβλήματος.

Πολυπλοκότητα: Snapple

Το 1994, ο Phil Marineau, Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος της Quaker Oats, έπρεπε να αποφασίσει αν θα αγόραζε την Snapple, εταιρία παραγωγής γνωστών φυσικών αναψυκτικών. Η Snapple έγινε γνωστή στις αρχές της δεκαετίας του '90 λόγω του γενικότερου ενδιαφέροντος για τα χημικά πρόσθετα, τη διατροφή και τα φυσικά τρόφιμα και της ευαισθησίας του κινήματος New Age. Γρήγορα εξαπλώθηκε παίρνοντας μερίδιο από την αγορά αναψυκτικών όπου κυριαρχούσε η Coca Cola και η Pepsi Cola.

Λόγω της αύξησης των πωλήσεων της, η εξαγορά της Snapple κόστιζε ακριβά. Όμως η Quaker Oats, μία μεγάλη πολυσχιδής εταιρία τροφίμων θα μπορούσε δυνητικά να αυξήσει τις πωλήσεις χρησιμοποιώντας το καλά οργανωμένο σύστημα μάρκετινγκ και διανομής που διέθετε. Επομένως, η Snapple φάνταζε ένα ιδιαίτερα επιθυμητό απόκτημα.

Επιπλέον, η Quaker Oats θα μπορούσε να εκσυγχρονίσει την λειτουργία της Snapple εντάσσοντας πολλές από τις λειτουργίες της μέσης και ανώτερης διοίκησης στην Quaker Oats, που θα ήταν η μητρική εταιρία. Απολύσεις υπεράριθμων και ακριβών στελεχών θα οδηγούσαν σε περαιτέρω αύξηση της κερδοφορίας. Από την άλλη πλευρά όμως, αυτή η ομογενοποίηση στη διοίκηση, θα αποθάρρυνε κάθε δημιουργικότητα στη γραμμή παραγωγής της Snapple, η οποία θα μείωνε σε μεγάλο βαθμό την αξία της αγοράς.

Η άλλη άποψη ήταν ότι το κίνημα New Age είναι μια μόδα που θα περάσει και η αυξημένη ζήτηση για τα προϊόντα Snapple θα σταματούσε στη στιγμή. Επομένως, η Quaker Oats θα ανέβαλε την αγορά για πέντε χρόνια, ενώ θα εξέταζε την εξέλιξη στη γραμμή παραγωγής της Snapple. Στο μεταξύ, όμως, μια άλλη εταιρία θα μπορούσε να αγοράσει την Snapple, η τιμή αγοράς θα ανέβαινε, ή η οικονομική κατάσταση της Quaker Oats θα χειρότερεε.

Μήπως κανένας άρχισε να ζαλίζεται;

Υπάρχουν δύο άλλοι παράγοντες που μπορούν να δυσκολέψουν τη λήψη αποφάσεων, οι οποίοι δεν αναλύονται στα επόμενα κεφάλαια: η ανησυχία και η συναίνεση. Αυτές οι έννοιες μπορούν να γίνουν καλύτερα αντιληπτές με την μελέτη της οργανωτικής θεωρίας. Η ανησυχία προκύπτει από το βαρύ φορτίο που νιώθει κάποιος που παίρνει αποφάσεις (ή προτείνει αποφάσεις) και ως εκ τούτου αποδέχεται την ευθύνη για ότι συμβαίνει. Ως άτομο, πρέπει να μάθεις να ζεις με τις επιλογές σου. Σε μια επιχείρηση, όταν κάτι πάει στραβά, ο υπεύθυνος μπορεί να απολυθεί. Στη κυβέρνηση, όταν οι καιροί είναι δύσκολοι, όσοι έχουν αξιώματα αποπέμπονται μέσω της εκλογικής διαδικασίας. Συνεπώς, το να παίρνεις σωστές αποφάσεις, είναι κρίσιμο για το μέλλον σου σε όλους τους τομείς.

Αγωνία: Υπερμέσα, Μέρος 1ο

Η επανάσταση στην πληροφορική συνεχίζει να προτείνει νέους τρόπους αποθήκευσης και εξέτασης της πληροφορίας. Παραδείγματος χάριν, ολοκληρες εγκυκλοπαιδίες είναι πλέον διαθέσιμες σε μορφή CD-ROM και καταλαμβάνουν πολύ λιγότερο χώρο από ότι οι δερματόδετοι προγονοί τους. Το σημαντικότερο είναι ότι τα προγράμματα που ανακτούν πληροφορίες χρησιμοποιούν πλέον τεχνικές υπερμέσων, ούτως ώστε ο χρήστης να έχει εύκολη πρόσβαση σε διαδοχικές πληροφορίες. Παραδείγματος χάριν, η κύρια οθόνη του ADAM, ενός προγράμματος ανατομίας υπερμέσων, είναι η εικόνα ενός ανθρώπινου σώματος. Προκειμένου να μάθει περισσότερα για ένα συγκεκριμένο μέρος του σώματος, ο χρήστης μπορεί να το επιλέξει με το ποντίκι, να εστιάσει ώστε να το παρατηρήσει με μεγαλύτερη λεπτομέρεια και να επιλέξει διάφορα εικονίδια, ώστε να αποκτήσει περισσότερες πληροφορίες για τις λειτουργίες του. Αυτή η αλληλεπιδραστική εμπειρία προσφέρει μία εναλλακτική πρόταση φιλική προς τον χρήστη σε αντίθεση με το βιβλίο της ανατομίας, όπου κάποιος ψάχνει τα περιεχόμενα, γυρίζει σελίδες και διαβάζει γραμμή – γραμμή ή λέξη – λέξη ώσπου να βρει τις πληροφορίες που χρειάζεται.

Η εκδοτική εταιρία ABC σκέφτεται να δημιουργήσει ένα νέο τμήμα που θα αναπτύσσει και θα πουλάει προϊόντα υπερμέσων. Αυτό θα μπορούσε να είναι ένα ευφυές σχέδιο, που θα εξασφάλιζε στην εταιρία ηγετική θέση στον επόμενο αιώνα. Από την άλλη πλευρά όμως, αυτό το νέο τμήμα με προϊόντα υψηλής τεχνολογίας θα ήταν ιδιαίτερα δαπανηρό. Αν το προϊόν δεν είχε ευρεία επιτυχία στα επόμενα χρόνια, το τμήμα θα δημιουργούσε μεγάλη οικονομική αφαίμαξη στην εταιρία.

Θα έπρεπε η ABC να δημιουργήσει ένα τμήμα υπερμέσων; Και αν το τμήμα αυτό δεν ήταν επιτυχημένο; Θα ελεγαν τότε ότι πήραν μία λάθος απόφαση; Τι θα συμβεί αν δεν δημιουργήσουν το τμήμα υπερμέσων και τα υπερμέσα κυριαρχήσουν στην αγορά της πληροφορικής και στην πορεία περιθωριοποιήσουν το ρόλο και τα κέρδη των παραδοσιακών εκδοτικών οίκων; Θα λέγατε τότε ότι η ABC πήρε μια λάθος απόφαση;

Η ανησυχία προκύπτει από το γεγονός ότι δεν είναι κανείς πάντα σε θέση να προβλέψει το μέλλον με ακρίβεια και παρόλα αυτά πρέπει να πάρει μίαν απόφαση. Οι αναλυτές αποφάσεων κάνουν διάκριση ανάμεσα σε μια σωστή απόφαση και μία *ατυχή έκβαση*. Μία απόφαση πρέπει να ληφθεί εκ των προτέρων, πριν συμβεί οποιοδήποτε αβέβαιο γεγονός. Συνεπώς, μία απόφαση πρέπει να αξιολογείται με βάση του τι ήταν γνωστό τη στιγμή της απόφασης και αν έγινε σωστή χρήση των διαθέσιμων πληροφοριών. Από την άλλη πλευρά, τα τελικά αποτελέσματα αξιολογούνται εκ των υστέρων, αφού έχουν συμβεί όλα τα αβέβαια γεγονότα. Ακόμα και αν κάποιος πάρει μια σωστή απόφαση, τυχαία γεγονότα μπορεί να οδηγήσουν σε ατυχή έκβαση και να θρηνεί για τις ευκαιρίες που χάθηκαν. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι το σύνδρομο «μακάρι να είχα αγοράσει μετοχές της IBM τη δεκαετία του '60». Συνεπώς, ακόμα και όσοι είναι καλοί στη λήψη αποφάσεων είναι επιρρεπείς σε ανησυχία και μεταμέλεια.

Μερικές προτάσεις για να προστατευθείτε όταν παίρνετε αποφάσεις είναι οι εξής:

- Αποκτείστε τις καλύτερες πληροφορίες που μπορείτε, δεδομένου του περιορισμού σε χρόνο, χρήμα και προσωπικό, προκειμένου να πάρετε την πιο τεκμηριωμένη απόφαση.
- Καταγράψτε λεπτομερώς τα στοιχεία βάσει των οποίων πήρατε την απόφαση, ούτως ώστε να μην υπάρχει καμία αμφιβολία για τα δεδομένα πριν την απόφασή σας.
- Συζητήστε τις πληροφορίες και την πρότασή σας με πολλούς ανθρώπους, ώστε να επαληθεύσετε την ορθολογικότητα της ανάλυσής σας.
- Αν είναι δυνατόν, περιλάβετε στην απόφασή σας την δυνατότητα να αναθεωρήσετε σε μια μελλοντική στιγμή, όταν θα προκύψουν αβέβαια γεγονότα. Στο παράδειγμα των υπερμέσων, η ABC θα μπορούσε να αναβάλει την δημιουργία του τμήματος υπερμέσων, να προσδιορίσει τους δείκτες που υποδεικνύουν μία αναπτυσσόμενη νέα αγορά, και να προγραμματίσει την δραστηριοποίηση του τμήματος το συντομότερο δυνατόν, μόλις το επιτρέψουν οι συνθήκες. Αυτό θα εξασφάλιζε μία μικρού κόστους δικλείδα ασφαλείας, ώστε να αναστρέψουν την απόφασή τους αν και όταν αλλάξουν οι συνθήκες.

Σε πολλές περιπτώσεις λήψης αποφάσεων, χρειάζεται να υπάρξει συναίνεση πριν εφαρμοστεί η απόφαση. Οι διαφορετικές οργανωτικές δομές και κουλτούρες παρουσιάζουν μία πρόσθετη πρόκληση για τον αναλυτή αποφάσεων. Η πιο γενική συμβουλή για να

δουλέψει κανείς σε ένα οργανισμό είναι να παρουσιάσει μία περιεκτική ανάλυση και να βεβαιωθεί ότι εκφράζει τον πρέποντα σεβασμό στις απόψεις όλων των εμπλεκομένων.

Γιατί ένα μάθημα στη Λήψη Αποφάσεων;

Πολλές από τις έννοιες που περιέχονται σε αυτό το βιβλίο μοιάζουν προφανείς και εκφράζουν πράγματα που ήδη ξέρατε, ή ανακαλύψατε μόνοι σας, ή διδαχτήκατε σε ένα άλλο μάθημα. Αυτό είναι καθησυχαστικό. Άλλες τεχνικές μπορεί να είναι καινούργιες για σας. Ο πρωταρχικός σκοπός αυτού του βιβλίου είναι να συγκεντρώσει όλες αυτές τις ιδέες καθώς και το διαθέσιμο λογισμικό για την υποστήριξη της εφαρμογής τους, σαν μία σταδιακή διαδικασία για τη λήψη σημαντικών αποφάσεων, όταν έχετε το χρόνο να κάνετε ανάλυση. Η γνώση που θα αποκτήσετε μαθαίνοντας αυτές τις τεχνικές θα βοηθήσει να βελτιώσετε την κρίση σας και την ικανότητά σας να παίρνετε αποφάσεις εύκολα και γρήγορα.

Οι άνθρωποι παίρνουν αποφάσεις από τη γένεση της ανθρώπινης νοημοσύνης. Η ικανότητα να επιλέγεις είναι η φύση της ελεύθερης βούλησης, εν αντιθέσει προς το ένστικτο. Παρομοίως, οι άνθρωποι προσπαθούν από παλιά να ταξινομήσουν τον τρόπο λήψης σωστών αποφάσεων. Το 1772, ο Βενιαμίν Φραγκλίνος – ένας πολύ μορφωμένος, φιλόσοφος, πανεπιστήμονας, επιχειρηματίας, πατριώτης και διπλωμάτης – απάντησε στο ερώτημα του φίλου του Joseph Priestley αν έπρεπε να αποδεχθεί μια πρόταση εργασίας. Η συμβουλή του ήταν η ακόλουθη^[1]:

Δεν μπορώ, λόγω έλλειψης στοιχείων, να σου πω τι να αποφασίσεις, αλλά μπορώ, αν θέλεις, να σου πω πώς... Εγώ χωρίζω μια σελίδα χαρτί σε δύο στήλες και γράφω πάνω από την μια στήλη «ΥΠΕΡ» και πάνω από την άλλη «ΚΑΤΑ». Αφού σκεφτώ τρεις ή τέσσερις μέρες, καταγράφω στις δύο στήλες ιδέες που μου προκύπτουν υπέρ ή κατά του μέτρου. Όταν τις έχω όλες συγκεντρωμένες με μια ματιά, προσπαθώ να εκτιμήσω την βαρύτητα κάθε άποψης... να βρω τελικά που βρίσκεται η ισορροπία... Και παρόλο που το βάρος κάθε επιχειρήματος δεν μπορεί να μετρηθεί με αλγεβρικές τιμές, όμως αν το κάθε ένα εξετάζεται ξεχωριστά και συγκριτικά, και το όλο θέμα βρίσκεται μπροστά μου, νομίζω ότι μπορώ να κρίνω καλύτερα και είμαι λιγότερο επιρρεπής σε απερίσκεπτα βήματα. Στην πραγματικότητα έχω βρει πολλά πλεονεκτήματα σε αυτό το είδος της εξίσωσης, που μπορεί να ονομαστεί ηθική ή εποπτική άλγεβρα.

Η διαδικασία αυτή μοιάζει πολύ με την πολυπαραγοντική θεωρία της χρησιμότητας που αναπτύσσεται στο Κεφάλαιο Πέντε.

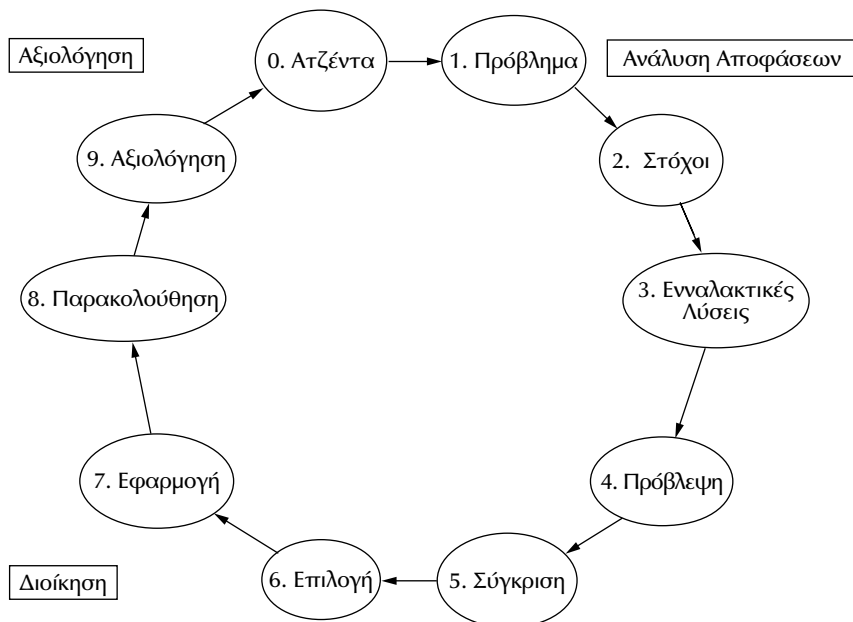
Από τα μέσα του εικοστού αιώνα, οι γνώσεις μας πώς να παίρνουμε αποφάσεις εμπλουτίστηκαν από τις προόδους διάφορων σύγχρονων μαθημάτων, ειδικά των

οικονομικών, της γνωστικής ψυχολογίας, των πιθανοτήτων και της πληροφορικής. Επιπρόσθετα, πολλές αρχές της ανάλυσης των αποφάσεων έχουν αναπτυχθεί και διδαχθεί σε άλλα διεπιστημονικά πεδία, συμπεριλαμβανομένης της πολιτικής ανάλυσης (που τυπικά διδάσκεται στις πολιτικές επιστήμες), του στρατηγικού σχεδιασμού και της επιστήμης της διοίκησης (που τυπικά διδάσκεται στην διοίκηση επιχειρήσεων), της επιχειρησιακής έρευνας (που τυπικά διδάσκεται στην μηχανολογία) και της ανάλυσης συστημάτων (που τυπικά διδάσκεται στα πληροφοριακά συστήματα).

Η ΟΡΘΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΣΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Το ορθολογικό μοντέλο αποτελεί μια περιεκτική και συστηματική προσέγγιση δέκα – βημάτων στη λήψη αποφάσεων. Κάθε βήμα δηλώνει μία απαραίτητη ενέργεια και στηρίζεται στα προηγούμενα βήματα. Παραδείγματος χάριν, ένας αναλυτής είναι καλύτερα προετοιμασμένος να προσδιορίσει τους στόχους, αφού αποκτήσει μία καθαρή εικόνα του προβλήματος. Συνεπώς, είναι φυσιολογικό να ακολουθείς τα βήματα με τη σειρά. Από την άλλη, οι αναλυτές συνήθως επιστρέφουν σε κάποια βήματα όσο αυξάνει η κατανόηση του προβλήματος. Συνεχίζοντας, το προηγούμενο παράδειγμα, ένας αναλυτής μπορεί να επιστρέψει στο βήμα του ορισμού του προβλήματος λόγω καλύτερης αντίληψης της φύσης του προβλήματος η οποία προέκυψε κατά τον προσδιορισμό των στόχων.

Τα κεφάλαια αυτού του βιβλίου είναι οργανωμένα ανάλογα με τα αναλυτικά βήματα του ορθολογικού μοντέλου, από τον ορισμό του προβλήματος ως την επιλογή μιας εναλλακτικής λύσης. Τα διαχειριστικά βήματα του ορθολογικού μοντέλου – καθορισμός ατζέντας, εφαρμογή, παρακολούθηση και αξιολόγηση – εξετάζονται εν συντομία στο κεφάλαιο αυτό. Η απόλυτη επιτυχία μιας απόφασης μπορεί να βασίζεται στην πρόβλεψη μιας προσεκτικής εφαρμογής. Η εφαρμογή, η παρακολούθηση και η αξιολόγηση περιλαμβάνονται ως κεντρικά βήματα στο ορθολογικό μοντέλο για τη λήψη αποφάσεων, για να υπενθυμίζουν τη σχέση ανάμεσα στην ανάλυση και τη διοίκηση. Παρόλα αυτά, δεν είναι στους σκοπούς αυτού του βιβλίου μία προσεκτική και ιδιαίτερα αναλυτική συζήτηση για την σημασία αυτών των βημάτων σε κάθε ένα από τους τρεις τομείς λήψης αποφάσεων.



Τα Δέκα Βήματα του Ορθολογικού Μοντέλου

Καθορισμός Ατζέντας. Πριν προχωρήσουμε στην ανάλυση της απόφασης, χρειάζεται να ορίσουμε ποια προβλήματα θα μελετηθούν, μία πρακτική γνωστή ως *καθορισμός ατζέντας*. Πολλοί κυβερνητικοί οργανισμοί λήψης αποφάσεων δημοσιεύουν την ατζέντα τους σε τακτική βάση. Παραδείγματος χάριν, το Ανώτατο Δικαστήριο των ΗΠΑ προετοιμάζει ένα πινάκιο υποθέσεων που θα εξετασθούν σε κάθε συνεδρία. Η Βουλή των Αντιπροσώπων των ΗΠΑ προχωρά ακόμα παραπέρα. Η Νομική Επιτροπή της όχι μόνο ορίζει ποια προβλήματα θα είναι στην ατζέντα και με ποια σειρά, αλλά θέτει επίσης χρονικό περιορισμό για την συζήτηση κάθε θέματος. Γενικά, η αύξουσα σειρά ενός προβλήματος στην ατζέντα και ο χρόνος που προβλέπεται για αυτό φανερώνει την σχετική του βαρύτητα και την έννοια του επείγοντος.

Ορισμός Προβλήματος. Το πρώτο βήμα για να ασχοληθείς με ένα πρόβλημα είναι να το ορίσεις. Σαν κατευθυντήρια οδηγία, ένα πρόβλημα μπορεί να οριστεί ως η διαφορά ανάμεσα στη τρέχουσα κατάσταση και στην επιθυμητή. Αφού οριστεί πλήρως το πρόβλημα, τότε μπορεί να αναλυθεί περαιτέρω ώστε να προσδιοριστεί η έκτασή του, η σχέση του με άλλα προβλήματα, τα αίτια και οι επιπτώσεις του. Μία πλήρης κατανόηση του προβλήματος μπορεί να καθοδηγήσει καλύτερα την ανάλυση στην εξεύρεση λύσης.

Καθορισμός Στόχων. Αφού οριστεί πλήρως το πρόβλημα, το επόμενο βήμα της ορθολογικής προσέγγισης στη λήψη αποφάσεων είναι ο καθορισμός των εν δυνάμει λόγων για τη διεκπεραίωση του προβλήματος, των επονομαζόμενων στόχων. Ένας τέτοιος λόγος, ο *πρωταρχικός στόχος*, περιέχεται στον επιχειρησιακό προσδιορισμό του προβλήματος. Είναι ο λόγος του γιατί ο αναλυτής αποφάσεων αποδίδει αξία στην επιθυμητή σε σχέση με την υπάρχουσα κατάσταση. Άλλοι στόχοι μπορεί να περιέχουν πρόσθετους λόγους για την διεκπεραίωση του προβλήματος καθώς και παρενέργειες που μπορεί να προκύψουν από την επίλυση του προβλήματος. Η λύση των περισσότερων προβλημάτων στον προσωπικό, επιχειρηματικό και κυβερνητικό τομέα απαιτεί χρήματα. Είναι σαφές, όσο λιγότερα χρήματα ξοδεύονται, τόσο καλύτερα. Έτσι η εξοικονόμηση χρημάτων περιλαμβάνεται τυπικά στους στόχους στις περισσότερες αναλύσεις αποφάσεων και σε ορισμένες είναι ο μοναδικός σημαντικός στόχος. Ο καθορισμός των στόχων βοηθά στην διασάφηση του σκοπού της ανάλυσης και παρέχει ένα πλαίσιο για τη σύγκριση των διάφορων εναλλακτικών λύσεων.

Καθορισμός Εναλλακτικών Λύσεων. Η αναζήτηση για τη λύση του προβλήματος ξεκινά με τον καθορισμό μιας ομάδας λογικών απαντήσεων οι οποίες καλούνται *εναλλακτικές λύσεις*. Επειδή η τελική επιλογή θα γίνει από τις εναλλακτικές λύσεις που προσφέρονται, είναι σημαντικό να περιέχεται στην ανάλυση η «βέλτιστη» λύση. Όμως, η βέλτιστη λύση τυπικά δεν είναι γνωστή εκ των προτέρων. Συχνά παρατηρείται να υπάρχουν διάφορες εναλλακτικές λύσεις που μοιάζουν εύλογες αλλά ατελείς. Επιπλέον, η αντίληψη του αναλυτή για το ποια είναι η βέλτιστη λύση μπορεί να αλλάξει κατά την περαιτέρω μελέτη του προβλήματος. Δεν υπάρχει γενική τεχνική που να εγγυάται ότι η λίστα των εναλλακτικών λύσεων περιλαμβάνει τη βέλτιστη λύση. Η περιεκτικότητα, όμως μπορεί να λειτουργήσει ως υποκατάστατο. Όσο πληρέστερος είναι ο κατάλογος των εναλλακτικών λύσεων, τόσο πιθανότερο είναι να περιλαμβάνει τη βέλτιστη λύση.

Πρόβλεψη. Η επιλογή ανάμεσα στις εναλλακτικές λύσεις πρέπει να καθοδηγείται από ένα όραμα πως θα είναι το μέλλον αν εφαρμοστεί κάθε μία από τις εναλλακτικές λύσεις. Αυτό το όραμα είναι γνωστό ως *πρόβλεψη*. Υπάρχουν πολλοί τρόποι να εκφράσει κανείς το πώς αντιλαμβάνεται μια κατάσταση, οι οποίοι ποικίλουν από μαθηματικά μοντέλα ως γραπτά σενάρια που περιγράφουν πώς πρόκειται να εξελιχθούν τα πράγματα. Αρκετά συχνά, αυτός που προβλέπει θα δείξει την αβεβαιότητά του/της υποδεικνύοντας ότι το ένα ή πιθανόν το άλλο μελλοντικό αποτέλεσμα θα προκύψει από την εφαρμογή της συγκεκριμένης εναλλακτικής λύσης. Αυτά τα υποθετικά μέλλοντα ονομάζονται πιθανά *αποτελέσματα*.

Σύγκριση. Στο σημείο αυτό, ο αναλυτής έχει αρκετές πληροφορίες για να συγκρίνει

την πρόβλεψη της κάθε εναλλακτικής λύσης, σύμφωνα με τους στόχους του προβλήματος. Ένας πίνακας σαν τον επόμενο, ο οποίος συνοψίζει πως κάθε εναλλακτική λύση επιτυγχάνεται ανάλογα με κάθε στόχο, ονομάζεται *πίνακας αποτελεσμάτων*.

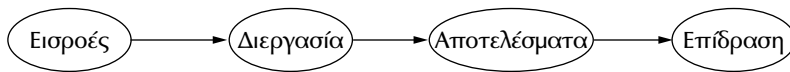
	Εναλλακτική λύση 1		Εναλλακτική λύση 2		...	Εναλλακτική λύση J
Τελικό αποτέλεσμα	1A	1B	2A	2B		
Πιθανότητα	P_1	$(1-P_1)$	P_2	$(1-P_2)$		
Στόχος 1						
Στόχος 2						
•						
•						
•						
Στόχος I						

Επιλογή. Αν μία εναλλακτική λύση ικανοποιεί σε μεγαλύτερο βαθμό όλους τους στόχους, τότε λέμε ότι αυτή *κυριαρχεί* των άλλων. Τότε, αυτή η εναλλακτική λύση αποτελεί προφανώς τη βέλτιστη επιλογή. Όμως, πολύ συχνά μία λύση είναι η καλύτερη για τον ένα στόχο και άλλη είναι η καλύτερη για τον άλλο στόχο. Για την ανάλυση τέτοιων αντισταθμιστικότητων, ο αναλυτής αποφάσεων πρέπει να προσδιορίσει τη σχετική βαρύτητα του κάθε στόχου. Βασιζόμενος σε ένα σύστημα αξιολόγησης που ανταποκρίνεται σε αυτές τις αξίες, ο αναλυτής μπορεί να καθορίσει ποιο προβλεπόμενο αποτέλεσμα έχει την καλύτερη σύνθετη αξία ως προς όλους τους στόχους και να επιλέξει μια εναλλακτική σειρά ενεργειών.

Επιπλέον, το βήμα της επιλογής αποτελεί τη μετάβαση από τη φάση της ανάλυσης της απόφασης στην διαχειριστική φάση του ορθολογικού μοντέλου. Στο σημείο αυτό, ο αναλυτής ελέγχει προσεκτικά την βάση για την εισήγησή του και μελετά πώς θα παρουσιάσει τα αποτελέσματα στον λήπτη αποφάσεων.

Εφαρμογή. Αφού επιλεγεί μια εναλλακτική λύση, η επιτυχία της εξαρτάται από το πόσο καλά θα εκτελεστεί το σχέδιο δράσης. Η εφαρμογή μπορεί να θεωρηθεί ως η διαδικασία μετατροπής μία σειράς εισροών για την επίλυση του προβλήματος, η οποία απεικονίζεται στο παρακάτω διάγραμμα. Οι εισροές της διαδικασίας θα πρέπει να περιλαμβάνουν ένα σχέδιο, τις αναγκαίες εγκρίσεις, τις αναγκαίες πηγές για επαρκή χρηματοδότηση, κατάλληλο προσωπικό, εγκαταστάσεις και εξοπλισμό. Η φυσική δραστηριότητα που απαιτείται για την εκτέλεση της σειράς των πράξεων ονομάζεται

διεργασία. Το άμεσο αποτέλεσμα της διεργασίας αυτής αναφέρεται ως εκροή. Οι επιπτώσεις ή η ικανοποίηση που προέρχεται από την εκροή ονομάζονται επίδραση.



Η Διαδικασία Εφαρμογής

Εφαρμογή: Η γέφυρα της Broad Street

Η κυκλοφοριακή συμφόρηση στο κέντρο του Springfield έχει γίνει ανυπόφορη, ειδικά τις ώρες αιχμής. Ο δήμος αποφάσισε να αντικαταστήσει την παλιά γέφυρα της πόλης με μία καινούργια με τέσσερις λωρίδες κυκλοφορίας. Προκειμένου να εφαρμοστεί η απόφαση, το δημοτικό συμβούλιο πρέπει να εγκρίνει την κατασκευή και να εξασφαλίσει επαρκή χρηματοδότηση. Αυτές είναι οι απαραίτητες εισροές για την εφαρμογή της εναλλακτικής λύσης. Ο δήμαρχος εξουσιοδοτήθηκε να προσλάβει μια κατασκευαστική εταιρία και να παρακολουθεί την πορεία των εργασιών. Η διαδικασία της εφαρμογής περιλαμβάνει το κτίσιμο της γέφυρας. Το τελικό αποτέλεσμα θα είναι μία γέφυρα με τέσσερις λωρίδες κυκλοφορίας. Αναμένεται ότι η επίδραση αυτής της αύξησης του πλάτους της γέφυρας θα είναι να δοθεί ένα τέλος στη κυκλοφοριακή συμφόρηση τις ώρες αιχμής.

Παρακολούθηση. Μία εναλλακτική λύση μπορεί να μην πετύχει το επιθυμητό αποτέλεσμα για τρεις πιθανούς λόγους: (1) Θεωρητική αποτυχία: Η ιδέα ήταν λάθος από την πρώτη στιγμή. (2) Τυχαία Αποτυχία: Τυχαία γεγονότα ματαίωσαν το αποτέλεσμα της εναλλακτικής λύσης, (3) Αποτυχία Εφαρμογής: Η εναλλακτική λύση δεν εφαρμόστηκε σωστά. Η παρακολούθηση αποτελεί την απαιτούμενη εποπτεία προκειμένου να διασφαλιστεί ότι η απόφαση εφαρμόζεται σωστά ώστε να έχει τη μεγαλύτερη δυνατή πιθανότητα να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα. Αυτό περιλαμβάνει έλεγχο της διεργασίας σε κάθε σημείο της. Εξασφαλίστηκαν επαρκείς πόροι; Ακολουθήθηκαν ορθολογικές διαδικασίες; Υπήρξε ικανοποιητικό αποτέλεσμα; Είχε την επιθυμητή συνέπεια;

Αξιολόγηση. Η αξιολόγηση προσδιορίζει σε ποιο βαθμό επιλύθηκε το αρχικό πρόβλημα. Η ανάλυση αυτή μπορεί να προσδιορίσει αν και ποιες πρόσθετες διορθωτικές ενέργειες μπορεί να είναι απαραίτητες.

Το τελευταίο τόξο στην απεικόνιση του ορθολογικού μοντέλου στη σελίδα 7 δηλώνει ότι αν ένα πρόβλημα δεν έχει λυθεί ικανοποιητικά, μπορεί να μπει πάλι στην ατζέντα και να γίνει μια νέα ανάλυση του. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό γιατί πολλά προβλήματα εξακολουθούν να υπάρχουν παρά τις διορθωτικές ενέργειες. Στο δημόσιο τομέα, θέ-

ματα όπως η ανεργία, οι διεθνείς σχέσεις και η εγκληματικότητα πρέπει να επαναδιατυπώνονται συνεχώς. Παρομοίως οι επιχειρήσεις πρέπει συνεχώς να επικεντρώνονται σε ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών με συγκριτικό πλεονέκτημα ενόψει των αλλαγών στη παγκόσμια αγορά, συγκρατώντας παράλληλα τα λειτουργικά έξοδα και διατηρώντας ψηλά το ηθικό της εταιρείας. Σε τέτοια θέματα, η εφαρμογή του ορθολογικού μοντέλου μπορεί να λειτουργεί ως σπείρα, όπου η ανάλυση συνεχώς ακολουθεί τη σειρά των βημάτων και το αποτέλεσμα συνεχίζει να βελτιώνεται μακροπρόθεσμα.

ΕΠΙΚΡΙΣΕΙΣ ΤΗΣ ΟΡΘΟΛΟΓΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ

Η δομημένη προσέγγιση του ορθολογικού μοντέλου έχει δεχτεί πολλές επικρίσεις ότι είναι μη ρεαλιστική με πολλούς τρόπους. Οι επικρίσεις αυτές τυπικά υπάγονται σε τρεις κατηγορίες: (1) η υπερβολική δυσκολία της εκτεταμένης ανάλυσης, (2) η απολίπινη έμφαση στο «πρόβλημα» και όχι στα εμπλεκόμενα άτομα, και (3) η εξάρτησή της από την ανθρώπινη αιτιολόγηση, το οποίο είναι εξ αρχής μειονέκτημα. Αυτές οι επικρίσεις αναφέρονται στο ευρύτερο πλαίσιο που διέπει τη λήψη αποφάσεων. Ένας ικανός αναλυτής μπορεί να αντιληφθεί τότε και πως θα τεκμηριώσει τους ορθολογικούς υπολογισμούς στον προσδιορισμό της προτιμώμενης λύσης σε ένα πρόβλημα.

Δυσκολία

Πρέπει να τονιστεί ότι η εφαρμογή του ορθολογικού μοντέλου μπορεί να είναι χρονοβόρα. Το ακόλουθο παράδειγμα αναφέρεται σε δύο προσπάθειες για την δημιουργία μίας ορθολογικής διαδικασίας για την κατάρτιση του προϋπολογισμού της Κυβέρνησης των ΗΠΑ. Φαίνεται ότι ο χρόνος που αναλώθηκε στην ανάλυση του προϋπολογισμού είχε ως αποτέλεσμα τη μείωση του χρόνου που είχαν τα άτομα για να κάνουν τη δουλειά τους.

Δυσκολία της Εκτεταμένης Ορθολογικής Ανάλυσης: Αναμόρφωση προϋπολογισμού των ΗΠΑ

Το 1965, σε μια προσπάθεια να ελέγξει τις κυβερνητικές δαπάνες, ο Λύντον Τζόνσον καθιέρωσε το Πρόγραμμα Σχεδιασμού και Οικονομικού Προγραμματισμού [ΠΣΟΠ] (Johnson, 1992, σελ. 414 – 416). Αυτή η ορθολογική διαδικασία απαιτούσε από κάθε υπηρεσία να προσδιορίσει τους κύριους στόχους της, να δηλώσει πως θα υλοποιηθούν και να δικαιολογήσει τις δαπάνες της.

Παρομοίως, το 1977, ο Τζίμυ Κάρτερ θέσπισε το Προϋπολογισμό Μηδενικής Βάσης [ΠΜΒ]. Η βασική αρχή του ΠΜΒ ήταν ότι κανένα πρόγραμμα δεν είχε αυτόματο δικαίωμα σε χρηματοδότηση, ή διαφορετικά ότι ο αρχικός ομοσπονδιακός προϋπολογισμός ξεκινά με \$0. Κάθε δολάριο που εγγράφεται στο πρόγραμμα πρέπει να δικαιολογείται πλήρως.

Και τα δύο συστήματα φαίνονται λογικά από οικονομικής άποψης. Γιατί θα έπρεπε να χρηματοδοτείται κάποιο πρόγραμμα που δεν αξίζει; Όμως η εφαρμογή στην πράξη και των δύο συστημάτων σε ομοσπονδιακό επίπεδο αποδείχτηκε εξαιρετικά δύσκαμπτη. Ο όγκος της εργασίας που απαιτείτο για να παρέχονται συνεχώς λεπτομερείς αιτιολογήσεις για τα προγράμματα (αν αξίζουν ή όχι) οδήγησε σε τεράστια γραφειοκρατία και υπερωρίες, αλλά χωρίς την αναμενόμενη μείωση των δαπανών. Η τελειότητα μπορεί να μην είναι ένας επικτός ή ακόμα αποδεκτός στόχος όταν πρόκειται για ομοσπονδιακό προγραμματισμό^[2]

Υπάρχουν αποδείξεις ότι πολλοί από αυτούς που παίρνουν αποφάσεις ακολουθούν την ορθολογική διαδικασία, αλλά μειώνουν τη δυσκολία της ανάλυσης απλοποιώντας τη διαδικασία. Ο Herbert Simon ανέλυσε πως τα διευθυντικά στελέχη παίρνουν στη πραγματικότητα τις αποφάσεις. Ανακάλυψε ότι ούτε καν προσπαθούσαν να αναπτύξουν ένα περιεκτικό κατάλογο όλων των πιθανών εναλλακτικών λύσεων. Αντίθετα διάλεγαν να εξετάσουν μόνο μερικές λογικές ιδέες. Επιπλέον δεν αναζητούσαν την «βέλτιστη» συνολικά εναλλακτική λύση, αντίθετα επέλεγαν μία από τις πρώτες λύσεις που ικανοποιούσε τις ελάχιστες απαιτήσεις των περισσότερων στόχων, μία διαδικασία που ο Simon ονόμασε *αποδεκτότητα*. Για το έργο στην εφαρμογή της ονομαζόμενης *περιορισμένης ορθολογικότητας*, ο Herbert Simon πήρε το Νόμπελ Οικονομικών το 1978.

Το βασικό μάθημα στο σημείο αυτό για τους αναλυτές αποφάσεων είναι ότι δεν δικαιολογούν όλα τα προβλήματα μία εκτεταμένη ανάλυση. Οι πιο εκτεταμένες αναλύσεις πρέπει να γίνονται σε ιδιαίτερα σημαντικά προβλήματα. Έτσι, ο ρόλος του ορισμού της ατζέντας είναι κυρίαρχος. Γενικά, ένας απασχολημένος αναλυτής αποφάσεων θα έπρεπε να ορίσει ένα λογικό χρονικό διάστημα για τη μελέτη κάθε προβλήματος και να προσαρμόσει την ανάλυση ώστε να τηρεί όσο είναι δυνατόν τις προθεσμίες. Λόγω των χρονικών περιορισμών, δεν είναι δυνατόν να είναι όλες οι αναλύσεις εκτεταμένες. Σε μερικές περιπτώσεις, είναι πιο κατάλληλες οι πρόχειρες προσεγγίσεις, όπως η αποδεκτότητα. Όμως για σημαντικές αποφάσεις, ο καλός αναλυτής, όταν υπάρχει διαθέσιμος χρόνος, θα πρέπει να είναι ικανός να τα καταφέρει καλύτερα.

Έλλειψη Πολιτικής Ευαισθησίας

Η ορθολογική ανάλυση έχει επικριθεί διότι επικεντρώνεται πάρα πολύ στο πρόβλημα και όχι στη δυσκολία εφαρμογής μιας απόφασης. Τέτοιες κριτικές έχουν εκφραστεί στο τομέα της κυβερνητικής λήψης αποφάσεων όπου η σημασία της ύπαρξης συναίνεσης είναι πολύ μεγάλη. Η έλλειψη πολιτικής ευαισθησίας μοιάζει λιγότερο σχετική στις επιχειρήσεις και ακόμα λιγότερο στις λήψη προσωπικών αποφάσεων, επειδή η εξουσία της λήψης και εφαρμογής των αποφάσεων είναι συχνά συγκεντρωμένη μόνο σε ένα ή ελάχιστα άτομα. Όμως, η έλλειψη πολιτικής ευαισθησίας, που συχνά συσχετίζεται με την ορθολογική ανάλυση μπορεί επίσης να βοηθήσει στην ερμηνεία της αντίστασης για αλλαγές που μπορούν να συμβούν στον επιχειρηματικό και προσωπικό τομέα. Γενικά, τα άτομα που δεν εμπλέκονται στη λήψη αποφάσεων, μπορεί να νιώθουν θιγμένοι και να αντισταθούν στην εφαρμογή της απόφασης.

Τις δεκαετίες 1960 και 1970, πολλοί κυβερνητικοί αναλυτές αγνοούσαν τα πολιτικά θέματα και με αισιοδοξία συνιστούσαν δραστικές αλλαγές (Heineman *et al.*, 1990, σελ. 16–17). Επιπλέον αυτοί οι αναλυτές ισχυρίζονταν ότι κατά τον καθορισμό της κυβερνητικής πολιτικής, θα έπρεπε να ξεχάσουμε τις στενόμευαλες αξίες μας και να επιλέξουμε την «αντικειμενικά καλύτερη λύση» σε κάθε πρόβλημα. Η διαδικασία του να παραμερίζει κάποιος τις υφιστάμενες αξίες είναι γνωστή ως διατήρηση *ουδέτερης τιμής*. Ο ανεξέλεγκτος ενθουσιασμός για *ουδέτερη τιμή* και η έλλειψη ταπεινοφροσύνης εκ μέρους αυτών των κυβερνητικών αναλυτών οδήγησε πολλά άτομα που ήταν λιγότερο αισιόδοξα τεχνολογικά να απορρίψουν τις προσπάθειές τους.

Σήμερα, είναι ευρύτατα αναγνωρισμένο ότι δεν υπάρχουν αντικειμενικά πρότυπα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να λύσουν το κάθε πρόβλημα. Επιπρόσθετα, κάθε πρόταση για τη λύση ενός προβλήματος βασίζεται σε κάποια ομάδα αξιών. Σαν αποτέλεσμα, πολλοί αναλυτές παρουσιάζουν τις τιμές που χρησιμοποίησαν σε κάθε ανάλυση και μετά τεκμηριώνουν για ποιο λόγο αυτές οι τιμές είναι δίκαιες και λογικές.

Ανάλυση Κόστους – Οφέλους Η πρωταρχική τεχνική για την υποτιθέμενη «ουδέτερης τιμής» λήψη αποφάσεων είναι η *ανάλυση κόστους – οφέλους* [ΑΚΟ]. Η κύρια αρχή της ΑΚΟ είναι να επιλέγει τη πιο αποδοτική ή «βέλτιστη» εναλλακτική λύση, όπως μετράται με το λόγο του αναμενόμενου οφέλους προς το κόστος της (όφελος/κόστος). Αυτός ο στόχος ευνοεί εκείνες τις εναλλακτικές λύσεις που αποδίδουν σημαντικά κέρδη καθώς και εκείνες που είναι σχετικά χαμηλού κόστους. Μία παραλλαγή αυτής της διαδικασίας είναι η *ανάλυση κόστους – αποδοτικότητας*. Αυτή η τεχνική χρησιμοποιεί ένα κριτήριο για την επιλογή της «βέλτιστης» λύσης που είναι ελαφρά διαφορετικό από αυτό της ΑΚΟ. Στην ανάλυση κόστους – αποδοτικότητας, ο αναλυτής επιλέγει την εναλλακτική λύση εκείνη που αποδίδει το μεγαλύτερο καθαρό κέρδος, ειδικότερα το καθαρό κέρδος του κόστους της λύσης από το όφελος (όφελος – κόστος).

Και οι δύο τρόπου ανάλυσης απαιτούν από τον αναλυτή να μετατρέψει όλα τα κόστη και οφέλη σε κοινές νομισματικές μονάδες πριν προχωρήσει σε αριθμητικές πράξεις. Γι' αυτό το λόγο, μία μεγάλη φιλολογία έχει αναπτυχθεί γύρω από το ερώτημα του πως αποτιμούμε με ένα δολάριο *μη χρηματικά μεγέθη* που δεν πωλούνται σε κανένα κατάστημα (όπως ο χρόνος διαδρομής ή το επίπεδο μόλυνσης) και άυλες αξίες (όπως το καλό όνομα μιας επιχείρησης, το ηθικό του προσωπικού και το γραφικό πάρκο), τα οποία είναι ακόμα δυσκολότερο να αποτιμηθούν.

Ένα μεγάλο μέρος αυτής της φιλολογίας ασχολείται με το πόση ακριβώς αμοιβή πρέπει να δοθεί στην ασφάλεια. Το απαραίτητο αντιστάθμισμα σε θέματα ασφάλειας είναι το κόστος της αυξανόμενης πρόληψης προς τα αναμενόμενα θανατηφόρα δυστυχήματα. Προκειμένου να απαντηθούν τέτοια ερωτήματα στο πλαίσιο του κόστους – οφέλους πρέπει η ανθρώπινη ζωή να αποκτήσει μια συγκεκριμένη χρηματική αξία^[3]. Η ΑΚΟ αναφέρει ότι μόλις οριστούν οι χρηματικές αξίες τότε μπορεί να επιλεγεί μια αντικειμενικά «βέλτιστη» λύση. Όμως η αξία της ανθρώπινης ζωής είναι ένα πολύ υποκειμενικό μέγεθος και οι απαντήσεις θα ποικίλουν από άνθρωπο σε άνθρωπο.

Ανάλυση Κόστους – Οφέλους: Φουσκωτοί αερόσακοι για αυτοκίνητα

Οι αερόσακοι είναι συσκευές ασφαλείας που βρίσκονται στο ταμπλό ενός αυτοκινήτου και ανοίγουν γρήγορα όταν το αυτοκίνητο εμπλακεί σε μεγάλη σύγκρουση. Αυτά τα μαξιλάρια παρέχουν μεγαλύτερη προστασία από το παραδοσιακό κάθισμα και τις ζώνες ασφαλείας και μπορούν να σώσουν τη ζωή ενός ανθρώπου σε σοβαρό ατύχημα. Όμως, είναι ακριβοί και επιβαρύνουν μέχρι \$1.000 την τιμή του αυτοκινήτου.

Θα έπρεπε η κυβέρνηση των ΗΠΑ να απαιτήσει όλα τα αυτοκίνητα να έχουν αερόσακους προκειμένου να μειώσει τα θανατηφόρα ατυχήματα. Η ομοσπονδιακή κυβέρνηση παίρνει τακτικά τέτοιες αποφάσεις. Το αν ένα μέσο ασφαλείας γίνει υποχρεωτικό, εξαρτάται από τον αριθμό των ατόμων που αναμένεται να σωθούν από αυτό συγκριτικά με το κόστος της εφαρμογής του, μια κλασική ανάλυση κόστους–οφέλους. Στην περίπτωση αυτή, το κόστος που ζητούν οι κατασκευαστές για να τοποθετήσουν αερόσακους σε όλα τα καινούργια αυτοκίνητα έμοιαζε εξαιρετικά μεγάλο σε σχέση με τον αριθμό των ανθρώπων που θα σώζονταν. Όμως, πολλοί κατασκευαστές αποφάσισαν να περιλάβουν τους αερόσακους στον στάνταρ εξοπλισμό τους, επειδή ήξεραν ότι οι πελάτες τους ενδιαφέρονται για θέματα ασφαλείας.

Η ΑΚΟ εστιάζεται κυρίως στη σύγκριση κόστους – οφέλους και αποτελεί μια εξαιρετική οργανωτική δομή για προσεκτική λήψη αποφάσεων. Όμως, αυτή η διαδικασία δεν είναι αξιολογικά ουδέτερη. Η τιμή που κάθε άτομο δίνει σε ένα μη χρηματικό στόχο είναι εκ φύσεως υποκειμενική. Παραδείγματος χάριν, η ενσωμάτωση της υποκειμενικής τιμής για την ανθρώπινη ζωή που έχει ορίσει ο αναλυτής αποφάσεων, καταστρέφει την ουδέτερη τιμή μίας ανάλυσης κόστους – οφέλους.

Μερικοί θα ισχυρίζονταν ότι είναι ανήθικο να τιμολογείς την ανθρώπινη ζωή. Οι υπέρμαχοι της ΑΚΟ όμως ισχυρίζονται ότι αυτός που παίρνει την απόφαση αν ένα μέσο ασφάλειας θα εφαρμοστεί, αναμφίβολα ορίζει μια τιμή για την ανθρώπινη ζωή. Χρησιμοποιώντας τη ΑΚΟ ο αναλυτής απλά κάνει αυτό το κόστος σαφές.

Προοδευτικότητα. Στην πραγματικότητα (ειδικά στη δεκαετία του '70) οι αναλυτές κόστους – οφέλους εσφαλμένα εξαιρούσαν ή υποτιμούσαν αυτά τα μη χρηματικά μεγέθη και τις άυλες αξίες που είναι δύσκολο να μετατραπούν σε χρήμα. Μία συγκεκριμένη αξία είναι η συνεργασία και το ηθικό που μπορεί να αναπτυχθεί όταν οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ότι είναι σεβαστά μέλη του παραγωγικού οργανισμού. Η ορθολογική ανάλυση έχει συχνά χρησιμοποιηθεί για να δικαιολογήσει σαρωτικές οργανωτικές αλλαγές που αναστατώνουν τη ρουτίνα των ατόμων. Επισημαίνοντας αυτό το πρόβλημα, οι επικριτές της ορθολογικής προσέγγισης ισχυρίζονται ότι η αλλαγές πρέπει κάθε φορά να περιορίζονται σε μικρότερες παρεκκλίσεις από την υπάρχουσα κατάσταση. Αυτή η προσέγγιση στην λήψη αποφάσεων είναι γνωστή ως *προοδευτικότητα*.

Υπάρχουν πολλοί σημαντικοί λόγοι που συνηγορούν υπέρ της προοδευτικότητας. Αυτοί οι λόγοι διαιρούνται σε οργανωτικούς και πολιτικούς και περιγράφονται καλά στο επόμενο παράδειγμα της προσπάθειας των ΗΠΑ να εφαρμόσουν εθνικό σύστημα υγείας στις αρχές της δεκαετίας του '90.

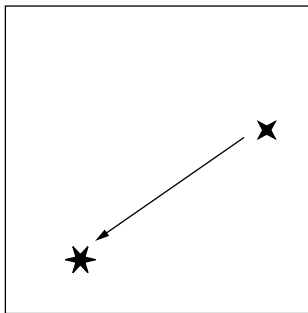
Προοδευτικότητα: Εθνικό Σύστημα Υγείας

Το 1992, ο Μπιλ Κλίντον εξελέγη πρόεδρος των ΗΠΑ εν μέρει λόγω της υπόσχεσής του να δημιουργήσει ένα απλοποιημένο πρόγραμμα για γενική πρόσβαση σε υγειονομική περίθαλψη. Αμέσως μετά τις εκλογές, διόρισε έναν από τους πιο έμπιστους συμβούλους του, την Χίλλαρν Ρόνταμ Κλίντον, επικεφαλής μιας επιτροπής εμπειρογνομόνων για το σχεδιασμό ενός εκτεταμένου συστήματος υγείας.

Η κατανόηση η δομής του σημερινού συστήματος υγείας αποτέλεσε μια μεγάλη πρόκληση για την επιτροπή. Ποιος οργανισμός είναι υπεύθυνος για τη λειτουργία του συστήματος υγείας στις ΗΠΑ; Σαφώς, το Υπουργείο Υγείας και Κοινωνικών Υπηρεσιών έχει κάποια ευθύνη εποπτείας, αν και ο έλεγχός του είναι αρκετά περιορισμένος. Στην πραγματικότητα, η παροχή της υγείας βασίζεται σε ένα πολύπλοκο δίκτυο αλληλεπιδράσεων ανάμεσα σε μια σειρά αυτόνομων οργανισμών, συμπεριλαμβανομένων νοσοκομείων, ασφαλιστικών εταιρειών, φαρμακευτικών εταιρειών, γιατρών, νοσοκόμων, άλλων επαγγελματιών υγείας και δικηγόρων. Αυτό το σύστημα εξελίχθηκε με τη συνεργασία και τον συντονισμό αυτών και άλλων μερών που ανταποκρίθηκαν στα αναρίθμητα ζητήματα που άπτονται της παροχής υγείας.

Πριν ακόμα παρουσιαστεί η πρόταση Κλίντον, εκπρόσωποι ασφαλιστικών εταιρειών, φαρμακευτικών εταιρειών και γιατρών ισχυρίζονταν ότι οποιαδήποτε αλλαγή θα οδηγούσε σε μείωση της ποιότητας των υπηρεσιών και δραματικές αυξήσεις στο κόστος. Τελικά, η πρόταση απορρίφθηκε.

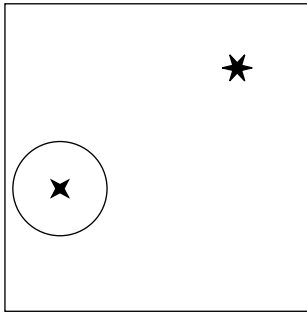
Η λήψη αποφάσεων μπορεί να θεωρηθεί ως ένα θεωρητικό γεωμετρικό πρόβλημα. Όλες οι πιθανές εναλλακτικές λύσεις σε ένα πρόβλημα και οι μεταβλητές τους μπορούν να θεωρηθούν ως σημεία ενός διαγράμματος, όπως το παρακάτω. Το εύρος όλων των πιθανών εναλλακτικών λύσεων ονομάζεται *χώρος απόφασης*. Στο διάγραμμα, το x δηλώνει την υπάρχουσα κατάσταση. Μια εκτεταμένη ανάλυση μπορεί να προσδιορίσει ότι η πιο επιθυμητή κατάσταση είναι αρκετά διαφορετική από την υπάρχουσα. Η θέση αυτής της «βέλτιστης» λύσης δηλώνεται με έναν αστερίσκο (*) σε κάποια απόσταση από την υπάρχουσα κατάσταση. Βάσει του διαγράμματος, ο ορθολογικός αναλυτής θα συνιστούσε να εφαρμόσουμε την «βέλτιστη» εναλλακτική λύση. Γιατί να συμβιβαστούμε με κάτι λιγότερο;



x Υπάρχουσα Κατάσταση
 * Βέλτιστη Κατάσταση
 Ο Χώρος Απόφασης και το Ορθολογικό Μοντέλο

Οι οπαδοί της προοδευτικότητας θα αντιδρούσαν έντονα σε αυτή τη πρόταση και θα την αποκαλούσαν απίστευτα αφελή. Θα ισχυρίζονταν ότι μπορεί η κατάσταση * να είναι προτιμότερη από την x , αλλά ο δρόμος από τη μία στην άλλη είναι γεμάτος κινδύνους. Υπάρχουν πολλοί λόγοι γιατί μια τέτοια ριζική αλλαγή μπορεί να προκαλέσει προβλήματα. Αυτοί οι λόγοι συνοψίζονται σε τρία εναλλακτικά μοντέλα που βοηθούν να αντιληφθούμε πως μπορεί να συμβεί η αλλαγή: το οργανωτικό, το αποδιοργανωτικό και το πολιτικό μοντέλο.

Οργανωτικό Μοντέλο. Το οργανωτικό μοντέλο ξεκινά με την αντίληψη ότι τα προγράμματα, ειδικά στον κυβερνητικό τομέα, εφαρμόζονται από μεγάλους οργανισμούς που συντονίζουν τις δραστηριότητες πολλών ατόμων. Αυτοί οι οργανισμοί αναπτύσσουν ένα πρωτόκολλο χειρισμού διαφόρων ειδών αλληλεπιδράσεων οι οποίες ονομάζονται *πρότυπες λειτουργικές διαδικασίες*. Αλλαγές σε αυτές τις διαδικασίες τυπικά απαιτούν αλλαγές σε όλο τον οργανισμό, είναι ακριβές και δεν θα λειτουργήσουν ομαλά για κάποιο χρονικό διάστημα. Γι' αυτό, κάθε πρόταση για αλλαγή πρέπει να είναι σύμφωνη με τις υπάρχουσες διαδικασίες, επιτρέποντας ίσως μικρές τροποποιήσεις. Αυτό το περιορισμένο εύρος στις δυνητικά αποδεκτές αλλαγές της υπάρχουσας κατάστασης απεικονίζεται στο παρακάτω σχήμα.



Χ Υπάρχουσα Κατάσταση
 * Βέλτιστη Κατάσταση
 – Όριο των Εφικτών Εναλλακτικών Λύσεων
 Ο Χώρος Απόφασης και το Οργανωτικό Μοντέλο

Κάθε δραματική αλλαγή απαιτεί να ξεχάσει κανείς τις υπάρχουσες διαδικασίες και να μάθει τις νέες. Μια τέτοια δραστηριότητα είναι εξαιρετικά ακριβή και αποδιοργανωτική για τα άτομα που ήδη εργάζονται μέσα στο σύστημα. Από οργανωτικής άποψης, μόνο εκείνες οι λύσεις που πηγάζουν από τον πρότυπο τρόπο λειτουργίας ενός οργανισμού μπορούν να είναι αποδεκτές. Αυτές οι εναλλακτικές λύσεις συνιστούν ένα περιορισμένο πεδίο λύσεων που απεικονίζονται γύρω από την υπάρχουσα κατάσταση στο παραπάνω διάγραμμα.

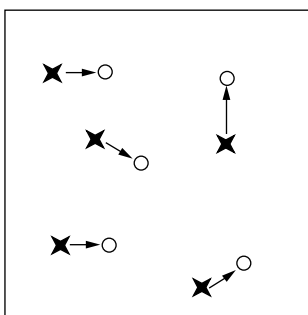
Αποδιοργανωτικό Μοντέλο. Μια άλλη οργανωτική άποψη τονίζει το γεγονός ότι η πολιτική συχνά δεν είναι το αποτέλεσμα μιας ενέργειας κάποιας συγκεκριμένης υπηρεσίας αλλά το συνολικό αποτέλεσμα διαφόρων ενεργειών που υλοποιούνται μαζί από διάφορες υπηρεσίες. Αυτή η άποψη ονομάζεται *υπόδειγμα κάδου σκουπιδιών* (Johnson, 1992). Όμως, ο όρος *αποδιοργανωτικό μοντέλο λήψης αποφάσεων* μοιάζει αρκετά κατάλληλος επειδή αντιπαραθέτει αυτή την άποψη με το δυνατό, τακτικό θέαμα του οργανωτικού μοντέλου που δίνει έμφαση στους πρότυπους τρόπους διαδικασιών.

Θεωρητικά, αυτή η άποψη υποδεικνύει ότι μια εναλλακτική λύση δεν θα πρέπει να απεικονίζεται ως ένα σημείο στο χώρο, αλλά μάλλον ως ένα σύνολο σημείων, που το καθένα απεικονίζει το διαφορετικό ρόλο της κάθε υπηρεσίας. Η υπάρχουσα κατάσταση αντιπροσωπεύει το σύνολο όλων αυτών των δραστηριοτήτων. Το σχήμα παρακάτω δείχνει ότι μια αλλαγή στη πολιτική θα περιελάμβανε την ταυτόχρονη αλλαγή στις διαδικασίες όλων αυτών των οργανισμών. Οι υποστηρικτές του αποδιοργανωτικού μοντέλου ισχυρίζονται ότι η αλλαγή θα πρέπει να έρθει αργά και σταδιακά, δεδομένου ότι η αλλαγή σε κάθε υπηρεσία θα μπορούσε να έχει απροσδόκητες και ανεπιθύμητες συνέπειες.

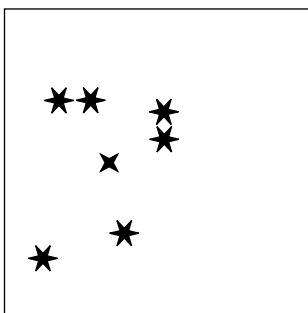
Πολιτικό Μοντέλο. Το *πολιτικό μοντέλο* προτείνει ότι η λήψη αποφάσεων δεν πρέπει να είναι συγκεντρωτική. Επομένως, δεν είναι δυνατόν για ένα άτομο να εφαρμόσει μία πλήρη λύση. Επιπλέον, στην πραγματικότητα δεν υπάρχει μία μοναδική βέλτιστη πολιτική. Υπάρχουν πολλές διαφορετικές καλές πολιτικές, κάθε μια από τις οποίες είναι βέλτιστη για διαφορετικό άτομο ή ομάδα ατόμων. Τα μέρη που ενδια-

φέρονται για κάθε δεδομένο πρόβλημα ονομάζονται *εμπλεκόμενοι*, (*συμμετέχοντες*).

Το επόμενο σχήμα (σχήμα 2) απεικονίζει αυτό το μοντέλο σαν ένα σύνολο εναλλακτικών λύσεων που προτιμώνται από κάθε εμπλεκόμενο. Δεδομένων των διάφορων ομάδων που ανταγωνίζονται για τα συμφέροντά τους, κάθε πολιτική που επιλέγεται αποτελεί ένα συμβιβασμό ανάμεσα στις διάφορες βέλτιστες πολιτικές. Οι ομάδες με την μεγαλύτερη δύναμη φέρνουν την υπάρχουσα πολιτική πλησιέστερα στα συμφέροντά τους. Αλλαγή πολιτικής συμβαίνει όταν η επιρροή ενός ή περισσότερων ομάδων αλλάζει οδηγώντας σε μια νέα συμβιβαστική λύση.



X Υπάρχουσα Κατάσταση
* Βέλτιστη Κατάσταση
O Χώρος Απόφασης
και το Αποδιοργανωτικό Μοντέλο



X Υπάρχουσα Συμβιβαστική Κατάσταση
* Κατάσταση Περισσότερο Επιθυμητή από
Ορισμένους Ψηφοφόρους
O Χώρος Απόφασης και το Πολιτικό Μοντέλο

Τα μοντέλα προοδευτικότητας φανερώνουν ότι η χρήση του ορθολογικού μοντέλου, ειδικά στον κυβερνητικό τομέα, αμβλύνεται από πρόσθετες ευαισθησίες. Ο αναλυτής αποφάσεων πρέπει να γνωρίζει ότι μια ριζική αλλαγή οδηγεί σε μεγάλα οργανωτικά έξοδα. Αυτή η δαπάνη πρέπει να μελετηθεί σοβαρά και να εκτιμηθεί σε σχέση με τα οφέλη των μεγάλων προγραμματικών αλλαγών. Σχετικά με τις πολιτικές σκέψεις, ο ευσυνείδητος αναλυτής πρέπει να περιλάβει τους προβληματισμούς όλων των εμπλεκόμενων που επηρεάζονται από την απόφαση στην ανάλυση.

Μια ευαίσθητη εφαρμογή του ορθολογικού μοντέλου μπορεί να ενσωματώσει τους προβληματισμούς που ανακύπτουν από τις οργανωτικές και πολιτικές απόψεις. Το σημαντικότερο είναι ότι δεν είναι αρκετό για ένα αναλυτή να προσδιορίσει την «βέλτιστη» λύση. Προκειμένου να εξασφαλίσει ότι μια πολιτική μπορεί να εφαρμοστεί, ο αναλυτής αποφάσεων πρέπει να υποστηρίξει τους διαχειριστές που αναλαμβάνουν την εφαρμογή των αποφάσεων ετοιμάζοντας για αυτούς ένα λεπτομερές σχέδιο εφαρμογής το οποίο θα είναι ευαίσθητο σε οργανωτικούς και πολιτικούς προβληματισμούς. Ακόμα καλύτερα, η εμπλοκή των εμπλεκόμενων και των επικεφαλής της εφαρμογής, στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων θα μπορούσε να αυξήσει την πιθανότητα ότι η προτεινόμενη σειρά ενεργειών θα γίνει αποδεκτή και θα εκτελεστεί ομαλά.

Περιορισμοί της ανθρώπινης λογικής

Η βάση της ορθολογικής λήψης αποφάσεων είναι η ικανότητα των ανθρώπων να εξετάζουν αντικειμενικά ένα πρόβλημα και να χρησιμοποιούν τη λογική για να επιλέξουν το «βέλτιστο» πρόγραμμα δράσης. Η πιο πρόσφατη φιλολογία, ειδικά σε φιλοσοφικά θέματα, αναφέρει ότι τα ανθρώπινα όντα δεν είναι ικανά να εξετάσουν μια κατάσταση αντικειμενικά. Βασικά, αυτή η φιλολογία υποστηρίζει ότι δεν υπάρχει απόλυτη αλήθεια και ότι αυτό που ένα άτομο αποδέχεται ως γνώση είναι αποτέλεσμα του πώς ο πολιτισμός προετοιμάζει το άτομο να δει μια κατάσταση. Αυτή η άποψη ονομάζεται μερικές φορές μεταμοντερνισμός και έχει μια μακρύτερη παράδοση τόσο στην Δυτική όσο και στην Ανατολική κουλτούρα. Πολλά από τα ζητήματα που μελετάει ο μεταμοντερνισμός είναι όμοια με αυτά του Βουδισμού Ζεν.

Περιορισμός της αντικειμενικότητας: Η ανάπτυξη των ΗΠΑ προς τα δυτικά

Τον δέκατο ένατο αιώνα, οι ΗΠΑ επεκτάθηκαν από τις αρχικά δεκατρείς πολιτείες, που βρίσκονταν στην ανατολική ακτή της Βόρειας Αμερικής προς τη δυτική ακτή που περιβρέχεται από τον Ειρηνικό Ωκεανό. Πριν τη δεκαετία του '60, τα περισσότερα ιστορικά βιβλία που διδάσκονταν στα αμερικάνικα δημοτικά σχολεία παρουσίαζαν την επέκταση των ΗΠΑ σε μεγάλο έθνος σαν άμυνα στις αιμοδιψείς επιδρομές των άγριων Ινδιάνων που περιπλανιόντουσαν στη χώρα.

Τα βιβλία που γράφτηκαν πρόσφατα αντιμετωπίζουν τους Ινδιάνους με πιο συμπαθητικό βλέμμα και τους ονομάζουν αυτόχθονες Αμερικάνους. Είχαν ονομαστεί Ινδιάνοι επειδή ο Χριστόφορος Κολόμβος, όταν αποβιβάστηκε στη Βόρεια Αμερική, πίστευε ότι είχε ανακαλύψει ένα σύντομο δρόμο για την Ινδία. Το νέο όνομα σκοπεύει να διορθώσει αυτό το λάθος. Τώρα διδάσκεται ότι αυτοί οι αυτόχθονες Αμερικάνοι είχαν μια πλούσια πολιτιστική κληρονομιά και ότι πολλές φορές είχαν μία άσχημη αντιμετώπιση από τους ευρωπαίους κατακτητές.

Ποια άποψη είναι σωστή; Άγριοι Ινδιάνοι ή ενάρτετοι αυτόχθονες αμερικάνοι; Οι με-

ταμοντέρνοι φιλόσοφοι πιστεύουν ότι και οι δύο απόψεις είναι λανθασμένες. Οι ιστοριογράφοι προσεγγίζουν το έργο τους με τη δική τους συγκεκριμένη άποψη και αναζητούν γεγονότα που να υποστηρίζουν την άποψή τους αυτή. Όσο σκληρά και να προσπαθήσει ένας επιστήμονας να είναι αντικειμενικός, οι εμπειρίες του επηρεάζουν την άποψή του. Οι μεταμοντερνιστές συνεχίζουν να ισχυρίζονται ότι η αντικειμενική αλήθεια δεν υπάρχει και ότι όλη η γνώση *δομείται κοινωνικά*, καθοριζόμενη από την συνολική θεώρηση του ατόμου για τον κόσμο.

Επιπλέον, η θέση ενός ατόμου σε μια κουλτούρα θα επηρεάσει την άποψή του. Οι μεταμοντέρνοι λόγιοι χρησιμοποιούν αυτή τη θεωρία για να υποστηρίξουν ότι αυτό που οι άνθρωποι νομίζουν ότι βλέπουν ποικίλλει ανάλογα με τη φυλή και το φύλο. Τα ενεργά στελέχη του μεταμοντερνισμού ισχυρίζονται ακόμα ότι η φωνή των γυναικών και των εθνικών μειονοτήτων πρέπει να ακουστεί για να εξισορροπήσει την σε μεγάλο βαθμό κυρίαρχη άποψη των λευκών αρσενικών.

Εκτός από την αμφισβήτηση της ύπαρξης αντικειμενικότητας, οι μεταμοντέρνοι αμφισβητούν και την χρησιμότητα της λογικής. Η λογική έχει εκ φύσεως μειονεκτήματα. Έτσι, κάθε συμπέρασμα που προέρχεται από λογική σκέψη μπορεί να επηρεαστεί από τέτοια λάθη, ειδικά αν βασίζεται σε μία προκατειλημμένη θεώρηση του κόσμου. Οι μεταμοντερνιστές καταλήγουν ότι μία υπερ-εξάρτηση από τη λογική μπορεί να είναι επικίνδυνη.

Περιορισμοί της λογικής: Ένα κόλπο με κάρτες

Ακολουθεί ένα παράδειγμα που απεικονίζει τον περιορισμό της λογικής σκέψης. Ένα πρωταρχικό θεμέλιο της λογικής είναι ότι κάθε πρόταση μπορεί να αξιολογηθεί είτε ως αληθής είτε ως ψευδής. Όμως αυτό το θεμέλιο είναι ασταθές. Υπάρχουν προτάσεις που δεν είναι ούτε αληθείς ούτε ψευδείς. Είναι *απροσδιόριστες*.

Πάρτε μια κενή καρτέλα ή ένα φύλλο χαρτί. Γράψτε στη μία πλευρά: «Α: Η πρόταση στην άλλη πλευρά είναι αληθής». Γυρίστε τη καρτέλα και γράψτε: «B: Η πρόταση στην άλλη πλευρά είναι ψευδής».

Είναι η πρόταση Α σωστή; Προσπαθήστε να αξιολογήσετε τη πρόταση λογικά. Ας υποθέσουμε ότι η πρόταση Α είναι αληθής. Αυτή η πρόταση λέει ότι η πρόταση στην άλλη πλευρά, δηλ. η πρόταση Β, είναι επίσης αληθής. Άρα, αν η πρόταση Α είναι αληθής τότε και η πρόταση Β είναι αληθής. Μετά, εξετάστε αν η πρόταση Β είναι αληθής. Αυτή η πρόταση λέει ότι η πρόταση στην άλλη πλευρά, δηλ. η πρόταση Α, είναι ψευδής. Όμως, αυτό αποτελεί μια λογική αντίφαση, αφού είχαμε υποθέσει ότι η πρόταση Α είναι αληθής. Με αυτή τη βάση, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η πρόταση Α δεν είναι αληθής.

Είναι η πρόταση Α ψευδής; Προσπαθήστε να αξιολογήσετε τη πρόταση λογικά. Ας υποθέσουμε ότι η πρόταση Α είναι ψευδής. Αυτή η πρόταση λέει ότι η πρόταση στην άλλη πλευρά, δηλ. η πρόταση Β, είναι αληθής. Άρα, αν η πρόταση Α είναι ψευδής τότε και η πρόταση Β

πρέπει να είναι ψευδής επίσης. Μετά, εξετάστε αν η πρόταση Β είναι ψευδής. Αυτή η πρόταση λέει ότι η πρόταση στην άλλη πλευρά, δηλ. η πρόταση Α, είναι ψευδής, όπως είχαμε υποθέσει. Άρα η πρόταση Β είναι αληθής. Όμως, αυτό αποτελεί μια λογική αντίφαση, αφού είχαμε υποθέσει ότι η πρόταση Α είναι ψευδής, το οποίο σημαίνει ότι και η πρόταση Β είναι ψευδής. Με αυτή τη βάση, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η πρόταση Α δεν είναι ψευδής.

Αυτή η ανάλυση δείχνει ότι η πρόταση Α δεν είναι ούτε αληθής ούτε ψευδής. Λογικά, λοιπόν, η πρόταση Α είναι απροσδιόριστη. (Η έννοια της άγνοιας μπορεί να προκαλέσει σύγχυση).

Η σχολή του μεταμοντερνισμού ισχυρίζεται ότι οι αναλυτές δεν πρέπει να βασίζονται ολοκληρωτικά στους υπολογισμούς τους. Ένας φωτισμένος αναλυτής αποφάσεων γνωρίζει ότι ο τρόπος που αντιλαμβάνεται το πρόβλημα επηρεάζεται από τις εμπειρίες του. Συνεπώς, για να εκτιμήσεις καλύτερα ένα πρόβλημα πρέπει να ακούς τις φωνές των άλλων ειδικά αυτών που έχουν διαφορετικές εμπειρίες.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η ανάλυση αποφάσεων παρέχει τεχνικές και γνώσεις για τη βελτίωση της λήψης αποφάσεων στον προσωπικό, επιχειρηματικό και κυβερνητικό τομέα. Οι αποφάσεις μπορεί να είναι δύσκολες λόγω της αβεβαιότητας για το μέλλον, των αναγκαστικών αντισταθμιστικότητας ανάμεσα σε ανταγωνιστικούς στόχους καθώς και της γενικής πολυπλοκότητας του προβλήματος. Η ανάλυση αποφάσεων παρέχει μεθόδους για την αντιμετώπιση των προβλημάτων αυτών. Η λήψη αποφάσεων μπορεί επίσης να παρουσιάσει δυσκολίες λόγω της αγωνίας που επιφέρει η απόφαση είτε λόγω δυσκολιών στην επίτευξη συναίνεσης όταν η αρμοδιότητα για τη τελική λήψη αποφάσεων είναι κατανομημένη σε διάφορα άτομα.

Η ορθολογική προσέγγιση προτείνει μια σειρά δέκα βημάτων για μια περιεκτική ανάλυση αποφάσεων και για την εφαρμογή τους: (0) Καθορισμός ατζέντας, (1) Ορισμός προβλήματος, (2) Καθορισμός Στόχων, (3) Καθορισμός εναλλακτικών λύσεων, (4) Πρόβλεψη, (5) Σύγκριση, (6) Επιλογή μιας Εναλλακτικής Λύσης, (7) Εφαρμογή, (8) Παρακολούθηση και (9) Αξιολόγηση. Αυτά τα βήματα σχηματίζουν ένα κύκλο συχνά επαναλαμβανόμενο, αφού πολλά προβλήματα απαιτούν τακτικά αναθεώρηση. Με τον καθορισμό της ατζέντας ορίζουμε ποια προβλήματα χρειάζονται περαιτέρω ανάλυση καθώς και πόσος χρόνος πρέπει να διατεθεί στο καθένα. Στο στάδιο ορισμού του προβλήματος προσδιορίζουμε πως η υπάρχουσα κατάσταση διαφέρει από κάποια επιθυμητή. Αυτή η ενέργεια οδηγεί στον ορισμό των στόχων για τη επίλυση του προβλήματος.

Μόλις ο αναλυτής έχει μια επαρκή αντίληψη του προβλήματος, μπορεί να προχωρήσει στον προσδιορισμό λογικών εναλλακτικών λύσεων για εξέταση, προβλέποντας τι θα συνέβαινε αν εφαρμοζόταν κάθε μια από αυτές, συγκρίνοντας τα αποτελέσματα τους σύμφωνα με τους καθορισμένους στόχους και τελικά επιλέγοντας την καταλληλότερη εναλλακτική λύση. Στη συνέχεια, οι διαχειριστές αναλαμβάνουν την εφαρμογή της απόφασης, παρακολουθούν την πρόδοό της και αξιολογούν τα αποτελέσματα της επιλεγείσας λύσης. Στον επιχειρηματικό και τον κυβερνητικό τομέα, διαφορετικά άτομα ή υπηρεσίες είναι συχνά υπεύθυνα για την ανάλυση αποφάσεων, την λήψη αποφάσεων, την εφαρμογή, τη παρακολούθηση και την αξιολόγηση. Στον προσωπικό τομέα, εσείς μπορεί να παίζετε όλους αυτούς τους ρόλους.

Η χρήση του ορθολογικού μοντέλου πρέπει να αντισταθμίζεται από την αντίληψη του διαχειριστικού περιεχομένου στο οποίο λαμβάνεται η απόφαση και τους περιορισμούς της ανθρώπινης λογικής. Η προσπάθεια που απαιτείται για μία τυπική ανάλυση μπορεί να είναι τεράστια. Γι' αυτό δεν χρήζουν όλα τα προβλήματα μιας εκτεταμένης ανάλυσης. Ο αναλυτής πρέπει να έχει αντίληψη των λογικών χρονικών περιορισμών που υπάρχουν. Επιπλέον, ο ευσυνειδητος αναλυτής θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη του τις οργανωτικές δυσκολίες που παρουσιάζονται όταν γίνονται μεγάλες αλλαγές και τα συμφέροντα όλων των εμπλεκομένων που επηρεάζονται από την απόφαση, ειδικά στον κυβερνητικό τομέα.

ΑΣΚΗΣΕΙΣ

1. Βρείτε δέκα αποφάσεις για κάθε τομέα (προσωπικό, επιχειρηματικό και κυβερνητικό).
2. Η Τζάνετ, μια σε γενικές γραμμές υγιής συνταξιούχος 72 ετών, υπεβλήθη σε μια εξέταση ρουτίνας από τον γιατρό της. Ο γιατρός διέγνωσε ισχαιμία, λέγοντάς της ότι είχε μεγάλες θρομβώσεις στις αρτηρίες που μεταφέρουν το αίμα στη καρδιά. Ο κίνδυνος με την ισχαιμία είναι ότι ο ασθενής δεν υποπτεύεται ότι έχει καρδιακό πρόβλημα διότι τα άλλα συστήματα του σώματος καλύπτουν την πρόβλημα. Όμως, είπε στη Τζάνετ ότι αν δεν ακολουθούσε κάποια θεραπεία, είχε μεγάλες πιθανότητες να υποστεί καρδιακή προσβολή στα επόμενα λίγα χρόνια, που θα ήταν θανατηφόρα. Δυστυχώς, μόνο η εγχείριση μπάι – πας ήταν η κατάλληλη θεραπεία για την περίπτωση της. Μία εγχείριση μπάι – πας συνεπάγεται πολύ πόνο και υπάρχει πάντα η πιθανότητα να μην αντέξει κανείς τη θεραπεία ή τις παρενέργειες. Θα έπρεπε να κάνει την εγχείριση;
 - α. Γιατί αυτή η απόφαση είναι δύσκολη;
 - β. Ποια πρέπει να είναι η επιλογή της; Ποιες αβεβαιότητες περιπλέκουν την απόφαση; Γιατί η απόφαση αυτή είναι σημαντική;

3. Επιλέξτε μια απόφαση από κάθε τομέα της άσκησης 1 που σας φαίνεται δύσκολη και απαντήστε στα εξής:
 - α. Ποιος είναι υπεύθυνος για τη λήψη της απόφασης; Γιατί η απόφαση αυτή είναι δύσκολη;
 - β. Ποια πρέπει να είναι η επιλογή; Ποιες αβεβαιότητες περιπλέκουν την απόφαση; Γιατί η απόφαση αυτή είναι σημαντική;
4. Επιλέξτε μια απόφαση που φαίνεται πολύ καλά αντιληπτή από την άποψη του οργανωτικού μοντέλου. Συζητήστε τις δυνατότητες του οργανισμού σε πρότυπους τρόπους ενέργειας και τι είδους απλές αλλαγές πρέπει να γίνουν.
5. Επιλέξτε μια απόφαση που είναι πολύ κατά αντιληπτή από την άποψη του αποδιοργανωτικού μοντέλου. Στη συνέχεια προσδιορίστε το ρόλο των διάφορων οργανισμών που είναι υπεύθυνοι για την διαχείριση ενός τμήματος της λύσης.
6. Επιλέξτε μια απόφαση που είναι πολύ κατά αντιληπτή από την άποψη του πολιτικού μοντέλου. Στη συνέχεια προσδιορίστε το πρωταρχικό στόχο κάθε ομάδας ανθρώπων που επηρεάζεται από τη λύση του προβλήματος.
7. Προσδιορίστε πως κάθε βήμα της διεργασίας εφαρμογής μπορεί να πραγματοποιηθεί για κάθε μια από τις παρακάτω λύσεις. Δηλώστε τι εισροές απαιτούνται, τη διεργασία εφαρμογής της εναλλακτικής λύσης, τα αποτελέσματα της διεργασίας και την αναμενόμενη επίδραση. Περιγράψτε πως μπορείτε να παρακολουθείτε τη διεργασία σε κάθε στιγμή.
 - α. Μείωση της εξάπλωσης του AIDS μέσω ενός προγράμματος ανταλλαγής βελόνων για σύριγγες
 - β. Λειτουργία ενός νέου τμήματος παραγωγής ανδρικών καπέλων
 - γ. Διακοπή της κατασκευής ενός καταστήματος στη γειτονιά μέσω μια κοινής προσπάθειας.

ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΑΣ

1. Επιλέξτε ένα πρόβλημα για την αναλυτική εργασία τριμήνου αυτού του μαθήματος. Μπορεί να είναι ένα από τα προβλήματα της άσκησης 1 ή ένα νέο πρόβλημα. Όμως, το πρόβλημά σας θα πρέπει να έχει σχέση με έναν τομέα στον οποίο ήδη έχετε γνώσεις. Η λήψη σωστών αποφάσεων συνεπάγεται την απόκτηση καλών πληροφοριών και την χρήση κατάλληλων τεχνικών. Αυτό το μάθημα δίνει έμφαση στη χρήση τεχνικών και καλό θα ήταν να μη χρειαστείτε να βρείτε περισσότερες πληροφορίες.
2. Ετοιμάστε ένα σύντομο σημείωμα περιγράφοντας το πρόβλημα που σκοπεύετε να μελετήσετε σε αυτό το μάθημα. Περιγράψτε εν συντομία το πρόβλημα και τη φύση της σχέσης σας με αυτό. Συζητήστε γιατί αυτή η απόφαση φαίνεται δύσκολη και γιατί είναι αρκετά σημαντική ώστε να αξίζει εκτεταμένης τυπικής ανάλυσης.
3. Προσδιορίστε το πρόβλημα: προσδιορίστε τα χαρακτηριστικά της ιδανικής για σας κατά-

στασης και πως η υπάρχουσα κατάσταση διαφέρει από αυτήν.

4. Οργανωτικά θέματα: Περιγράψτε την υπάρχουσα κατάσταση και προσδιορίστε θεσμικές ρυθμίσεις που είναι σε θέση να υποστηρίξουν την κατεστημένη κατάσταση.
5. Πολιτικά θέματα: Προσδιορίστε κάθε πρόσωπο ή ομάδα που ενδιαφέρεται για την απόφασή σας (εμπλεκόμενοι). Προσδιορίστε τα κύρια συμφέροντα και τη λύση που φαινομενικά ευνοεί κάθε εμπλεκόμενο.

ΓΙΑ ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ:

- Τα μοντέλα λήψης αποφάσεων:

Allison, Graham T. 1971. *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*. Boston: Little, Brown.

Dunn, William N. 1994. *Public Policy Analysis: An Introduction*, 2nd ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Johnson, William C. 1992. *Public Administration: Policy, Politics, and Practice*. Guilford, CT: Dushkin Publishing Group.

- Τα προοδευτικά μοντέλα λήψης αποφάσεων:

Kelly, Marisa and Steven Maynard-Moody. 1993. Policy analysis in the post-positivist era: Engaging stakeholders in evaluating the economic development districts program, *Public Administration Review*, 53 (2):135-142.

Lindblom, Charles E. 1959. The science of muddling through. *Public Administration Review*, 19: 79-88.

White, Louise G. 1994. Policy analysis as discourse. *Journal of Policy Analysis and Management*. 13 (3):506-525.

- Το οργανωτικό πλαίσιο της λήψης αποφάσεων στις επιχειρήσεις:

March, James G. and Herbert A. Simon. 1958. *Organizations*. New York: Wiley.

Schermerhorn Jr., John R. 1993. *Management for Productivity*. New York: Wiley.

- Το οργανωτικό πλαίσιο της λήψης αποφάσεων στη κυβέρνηση:

Brewer, Garry D. and Peter DeLeon. 1995. *The Foundations of Policy Analysis*. Homewood, IL: Dorsey Press

Bryson, John M and William D. Roering. 1987. Applying private-sector strategic planning in the public sector. *American Planning Association Journal*, Winter: 9-22.

Fischer, Frank. 1995. *Evaluating Public Policy*. Chicago: Nelson–Hall.

Peters, B. Guy. 1995. *American Public Policy: Promise and Performance*, 4th ed. Chatham, NJ: Chatham.

Heineman, Robert A., William T. Bluhm, Steven A. Peterson, and Edward N. Kearney. 1990. *The World of the Policy Analyst: Rationality, Values and Policies*. Chatham, NJ: Chatham.

Lindblom, Charles E. and Edward J. Woodhouse. 1993. *The Policy – Making Process*, 3rd ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Wilson, James Q. 1989. *Bureaucracy: What Government Agencies Do and Why They Do It*. New York: Basic Books.

ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ

- [1] Παραφρασμένο από τον Robyn M. Dawes στο βιβλίο *Rational Choice in an Uncertain World* (1988). Orlando, Harcourt Brace, σελ. 202, εκδοθέν από τον Bigelow, J. (1887) *The Complete Works of Benjamin Franklin*, New York, Putman, σελ. 522.
- [2] Ο ορθολογισμός δεν είναι το αποκλειστικό μέλημα ούτε των Δημοκρατικών ούτε των Ρεπουμπλικάνων. Το ΠΣΟΠ και το ΠΜΒ θεσπίστηκαν από Δημοκρατικούς Προέδρους. Πρόσφατα, ήταν οι Ρεπουμπλικάνοι που εμφανίστηκαν υπέρμαχοι της αυξημένης ορθολογικότητας. Το 1981, ο Ronald Reagan υπέγραψε το Προεδρικό Διάταγμα 12291, το οποίο όριζε ότι κανένας νόμος δεν θα ενεργοποιείται μέχρις ότου τα δυνητικά οφέλη για τη κοινωνία εξισορροπήσουν τα δυνητικά έξοδα. Σε απάντηση, οι Δημοκρατικοί διαμαρτυρήθηκαν ότι αυτός ο διαδικαστικός περιορισμός θα μπλοκάριζε ή θα καθυστερούσε την εφαρμογή των νόμων που προστατεύουν το περιβάλλον και την ασφάλεια των εργαζομένων.
- [3] Ο Peter Passel (29 Ιανουαρίου 1995), Πόσο κοστίζει μια ζωή; Δοκιμάστε 3 έως 5 εκ δολάρια, *New York Times*, σελ. 3, δίνει μια τεκμηριωμένη σύνοψη της έρευνας και διένεξης στη λήψη αποφάσεων για θέματα ασφάλειας.