

Λήψη Αποφάσεων

Γιώργος – Μιχαήλ Κλήμης
Πάντειο Πανεπιστήμιο

Η φύση των αποφάσεων

- Προγραμματισμένες αποφάσεις
 - Υπάρχει προηγούμενη εμπειρία
 - Υπάρχουν κανόνες
 - Ρουτινιάρικη απόφαση
 - Καλή πληροφόρηση
 - Π.χ. Παραγγελία γραφικής ύλης

- Απρογραμματίστες αποφάσεις
 - Δεν υπάρχει εμπειρία
 - Δεν υπάρχουν κανόνες ή ρουτίνες
 - Η πληροφόρηση και το ένστικτο παίζουν σημαντικό ρόλο
 - Π.χ. Θα φτιάξουμε RoboCops?

Επίπεδο λήψης αποφάσεων

Μη επαρκής δόμηση

Υψηλό

Τύπος

Επίπεδο

Απρογραμματίσιμες
αποφάσεις

Προγραμματισμένες
αποφάσεις

Καλή Δόμηση

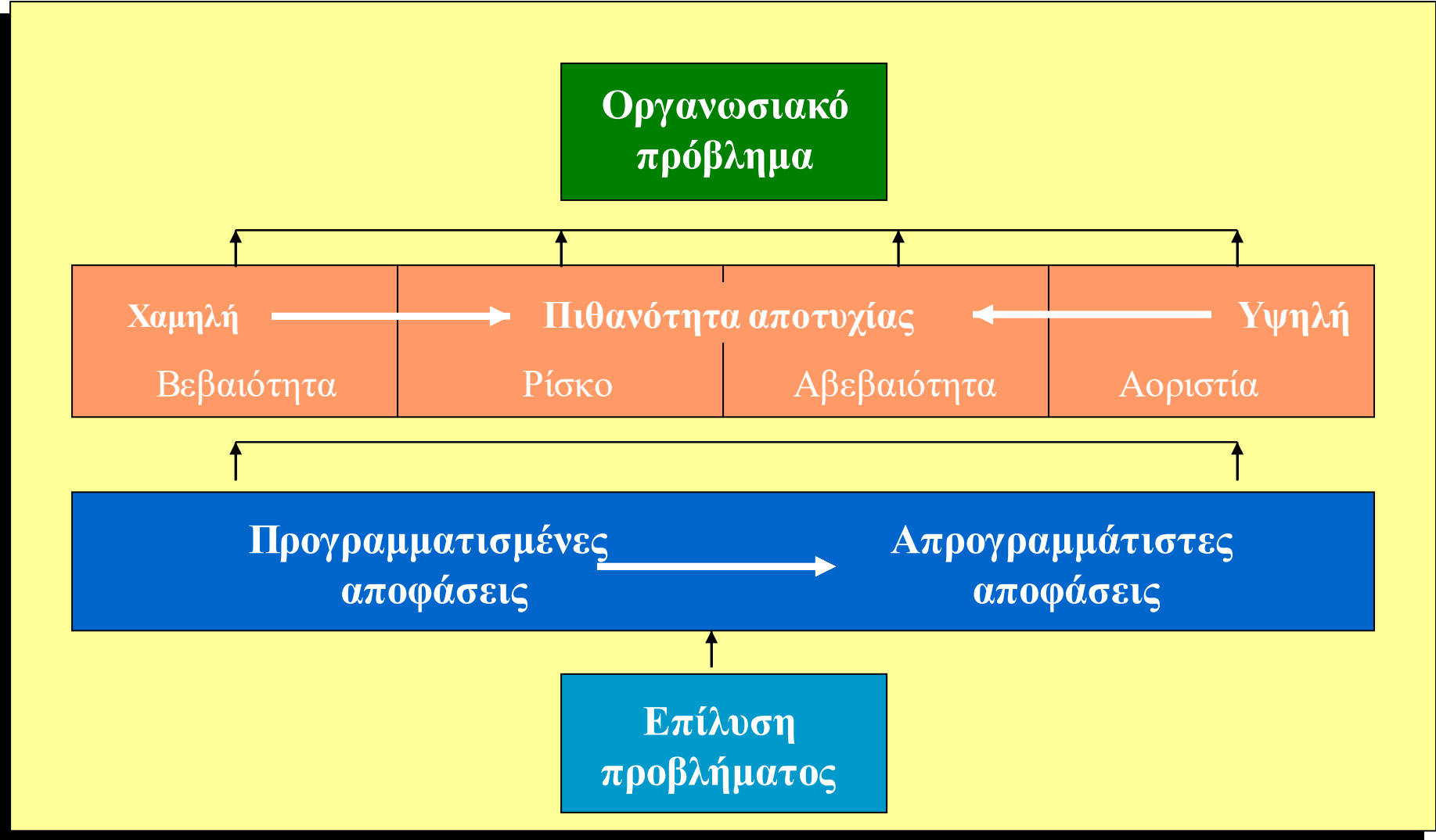
Χαμηλό



Βεβαιότητα, Ρίσκο, Αβεβαιότητα και Αοριστία

- Βεβαιότητα (Certainty). Όλη η πληροφορία που χρειαζόμαστε για να πάρουμε την απόφαση είναι διαθέσιμη και γνωρίζουμε το αποτέλεσμα της απόφασής μας π.χ. Επιτόκια λογαριασμού καταθέσεων ανά τράπεζα
- Ρίσκο (Risk). Γνωρίζουμε τον στόχο της απόφασής μας, έχουμε και καλή πληροφόρηση, αλλά τα αποτελέσματα κάθε εναλλακτικής λύσης είναι θέμα τύχης. Μπορούμε όμως να εκτιμήσουμε την πιθανότητα να συμβεί ή όχι το κάθε αποτέλεσμα π.χ. ρουλέτα
- Αβεβαιότητα (Uncertainty). Γνωρίζουμε στόχο αλλά έχουμε ελλιπή πληροφορία για εναλλακτικές λύσεις και για το μέλλον. Στηριζόμαστε στην διαίσθησή μας και στην δημιουργικότητά μας. Π.χ. Ανάπτυξη νέου προϊόντος
- Αοριστία (Ambiguity) Ο στόχος ή το προς επίλυση πρόβλημα δεν είναι ξεκάθαρα. Οι εναλλακτικές λύσεις είναι δύσκολο να καθοριστούν και η πληροφορία για τα αποτελέσματα δεν είναι διαθέσιμη.

Παράγοντες που επηρεάζουν την πιθανότητα αποτυχημένης απόφασης



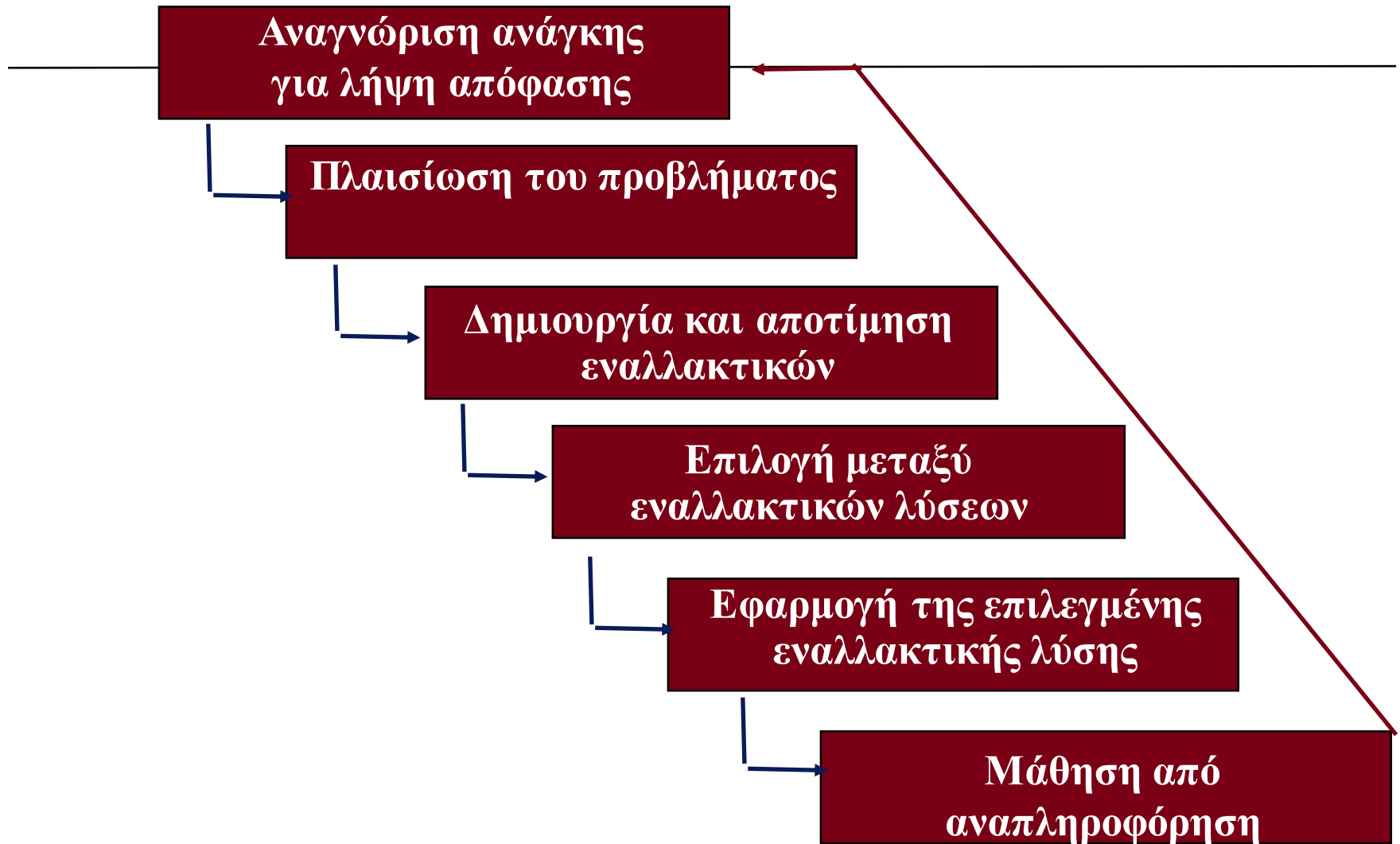
ΜΟΝΤΕΛΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

- Κλασσικό ή ορθολογιστικό μοντέλο
- Διοικητικό μοντέλο
- Πολιτικό μοντέλο

Το κλασικό μοντέλο

- Κανονιστική (normative) προσέγγιση
- Ένα περιγραφικό μοντέλο το οποίο μας λέει πως πρέπει να πάρουμε αποφάσεις
- Προϋποθέτει πως οι μάνατζερς έχουν όλες τις πληροφορίες και μπορούν να τις αναλύσουν ορθολογικά (κατά το homo economicus) .
Γνωρίζουν τις εναλλακτικές λύσεις και απλά τις ιεραρχούν.

Βήματα στην διαδικασία λήψης απόφασης



Είδη απόφασης

- Βελτιστοποίηση
 - Βρείτε την βέλτιστη πιθανή απόφαση
- Μεγιστοποίηση
 - Η απόφαση πρέπει να πληρεί το μεγαλύτερο αριθμό κριτηρίων
- Ικανοποίηση (Satisfice)
 - Βρείτε την πρώτη ικανοποιητική λύση

Αξιολόγηση εναλλακτικών

- Η εφαρμογή της απόφασης είναι:
 - Νόμιμη?
 - Ηθική?
 - Οικονομική?
 - Πρακτική?

Ανάλυση εναλλακτικών λύσεων

ΠΡΟΜΗΘΕΙΑ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	ΤΙΜΗ	ΚΟΣΤΟΣ ΧΡΗΣΗΣ	ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ
ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗΣ Α	8	8	9	10
ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗΣ Β	8	10	7	4
ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗΣ Γ	8	10	9	6
ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗΣ Δ	6	8	9	8

Ανάλυση εναλλακτικών λύσεων

Σκοποί

	Αύξηση κέρδους	Αύξηση Μεριδίου Αγοράς	Αύξηση παραγωγής	Σταθμισμένο Σύνολο
Εναλλακτικές Στρατηγικές/ Βαρύτητα	0.5	0.3	0.2	
Ανάπτυξη προϊόντος	2	2	3	$0.5 \times 2 + 0.3 \times 2 + 0.2 \times 3 = 2.2$
Οριζόντια Ολοκλήρωση	4	2	2	$0.5 \times 4 + 0.3 \times 2 + 0.2 \times 2 = 3.0$
Κοινοπραξία	5	3	3	$0.5 \times 5 + 0.3 \times 3 + 0.2 \times 3 = 4.0$

Το διοικητικό μοντέλο (Administrative Model) ή μοντέλο Carnegie

- Περιγραφικό αντί για κανονιστικό
- Ο Herbert Simon (και ο James March) προτείνουν ένα άλλο μοντέλο λήψης αποφάσεων το οποίο παίρνει σαν προϋποθέσεις τα εξής
 - Περιορισμένη ορθολογικότητα (Bounded rationality)
 - Ελλιπή πληροφόρηση (Incomplete information)
- Σαν αποτέλεσμα ο μάνατζερ περιορίζεται στην αναζήτηση του ικανοποιητικού (satisficing), διαλέγοντας την πρώτη λύση οποία ικανοποιεί κάποια ελάχιστα κριτήρια.

Ελλιπής πληροφόρηση

- Η ελλιπής πληροφόρηση οφείλεται σε περιορισμούς σε:
 - Χρόνο
 - Χρήμα
 - Άλλους πόρους (ανθρώπινοι κλπ.)
- Όλα αυτά ανεβάζουν το κόστος της πληροφορίας.
- Παραδεχόμενοι την Περιορισμένη Ορθολογικότητα (*bounded rationality*) οι μάνατζερ δημιουργούν απλοποιημένα μοντέλα και παίρνουν αποφάσεις μέσα στα όρια αυτών των μοντέλων. Ο μάνατζερ συνήθως δουλεύει με δοκιμασμένες λύσεις και γνωστά κριτήρια.

Πολιτικό μοντέλο

- ❑ Κατάλληλο όταν υπάρχει ελλιπής πληροφόρηση, ακόμη και αν οι στόχοι είναι διαφορούμενοι και συνεπώς οι αποφάσεις πολύπλοκες
- ❑ Υπάρχει έντονη διαφωνία και για τα προβλήματα και για τις λύσεις τους.
- ❑ Συζήτηση, διαπραγμάτευση, "παζάρεμα".
- ❑ Οι συμμαχίες είναι σημαντικές (π.χ. Bush στον Περσικό)

Σύγκριση των 3 μοντέλων

Κλασικό μοντέλο

Καλά ορισμένα
προβλήματα και στόχοι

Βεβαιότητα

Πλήρης πληροφόρηση για
εναλλακτικές λύσεις και
αποτελέσματα

Ορθολογική επιλογή από
άτομο με σκοπό την
μεγιστοποίηση του
αποτελέσματος

Διοικητικό μοντέλο

Ασαφή προβλήματα και
στόχοι

Αβεβαιότητα

Ελλιπής πληροφόρηση για
εναλλακτικές λύσεις και
αποτελέσματα

Αναζήτηση του
ικανοποιητικού
(satisficing), επιλογή και
επίλυση προβλήματος με
την χρήση της διαίσθησης

Πολιτικό μοντέλο

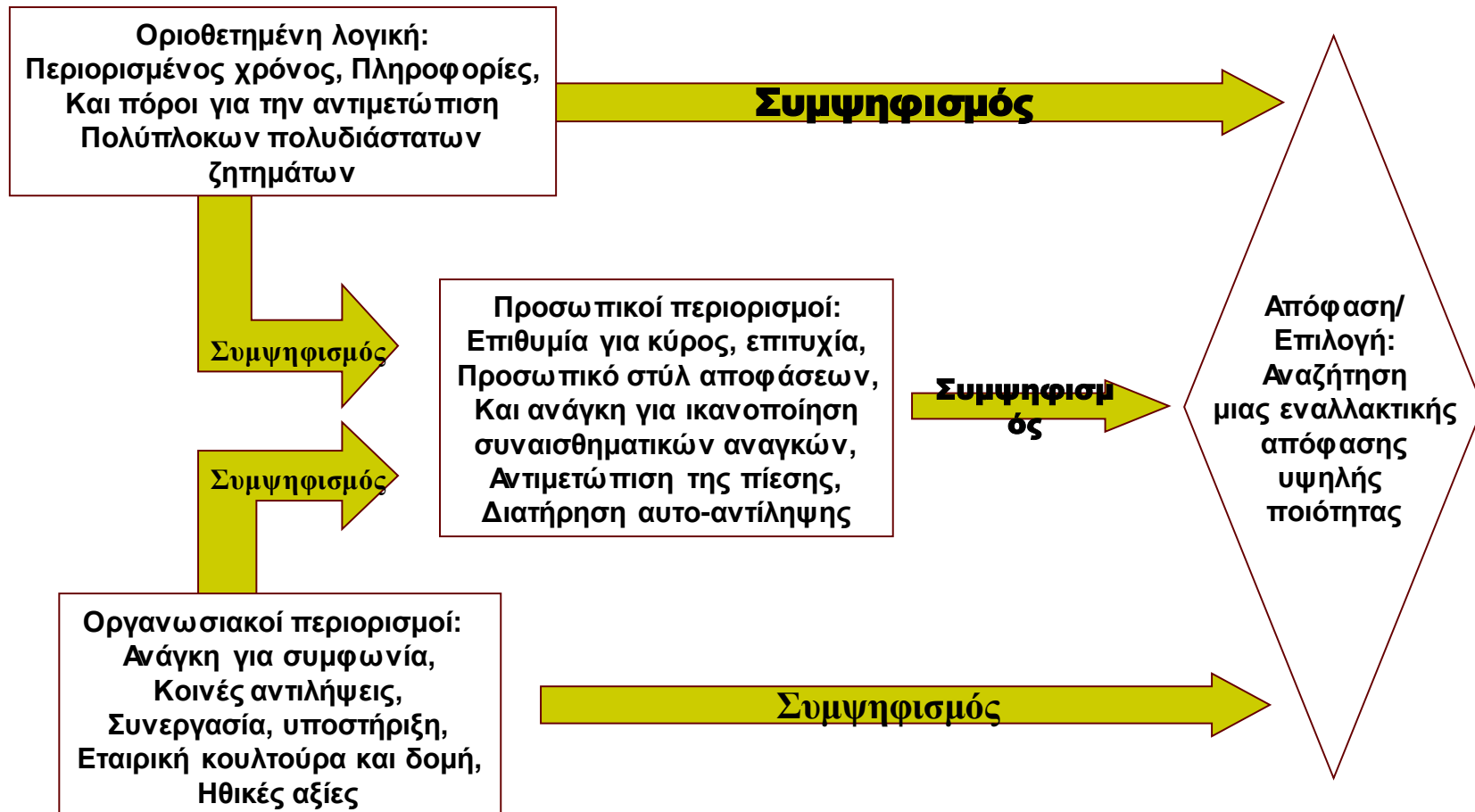
Πλουραλιστικό, με
αντικρουόμενους στόχους

Αβεβαιότητα / ασάφεια

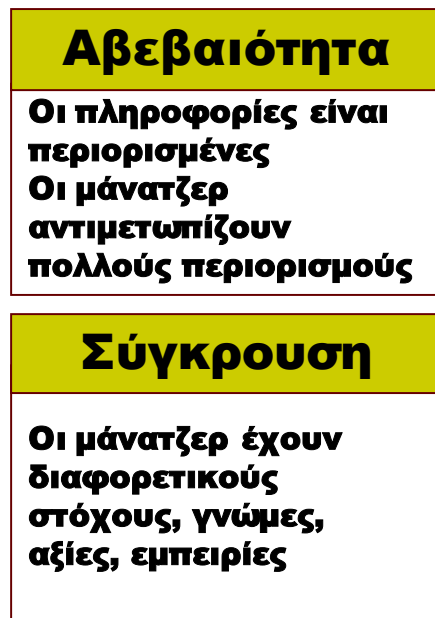
Αντιφατικές απόψεις
/Διφορούμενες
πληροφορίες

Συζήτηση και
διαπραγμάτευση μεταξύ
των μελών της συμμαχίας

Περιορισμοί και Συμψηφισμοί κατά την μη προγραμματισμένη λήψη αποφάσεων



Διαδικασίες επιλογής στο μοντέλο του Carnegie (Διοικητικό)



Σχηματισμός συνασπισμού

Διεξαγωγή συζήτησης και ερμηνεία στόχων και προβλημάτων

Ανταλλαγή απόψεων

Καθιέρωση προτεραιοτήτων για προβλήματα

Εξασφάλιση κοινωνικής στήριξης για το πρόβλημα και τη λύση

Αναζήτηση

Διεξαγωγή απλής, τοπικής αναζήτησης

Χρήση καθιερωμένων διαδικασιών αν ενδείκνυται

Δημιουργία μιας λύσης αν απαιτείται

Satisficing

Υιοθέτηση της πρώτης εναλλακτικής λύσης που είναι αποδεκτή από τον συνασπισμό

Μοντέλο της σταδιακής διαδικασίας λήψης αποφάσεων (Incremental)

- Μία σειρά από μικρές επιλογές που συνδυάζονται για να παράγουν μία μεγάλη απόφαση.
- Κάθε βήμα χαρακτηρίζεται από εμπόδια-διακοπές της απόφασης
- Υπάρχουν βρόγχοι ή κύκλοι αποφάσεων μέσω των οποίων ο οργανισμός μαθαίνει ποιες εναλλακτικές λύσεις θα αποδώσουν

Φάσεις στο μοντέλο της σταδιακής διαδικασίας λήψης αποφάσεων

- Φάση εντοπισμού
 - Αναγνώριση
 - Διάγνωση
- Φάση ανάπτυξης
 - Αναζήτηση (ήδη υπαρχουσών)
 - Σχεδιασμός (εκ νέου)
- Φάση επιλογής
 - Κριτική (αξιολόγηση – επιλογή)
 - Ανάλυση (αξιολόγηση)
 - Διαπραγμάτευση (αξιολόγηση – επιλογή)
 - Εξουσιοδότηση

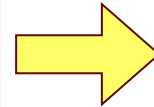
Διαδικασία απόφασης οργανισμού που μαθαίνει, όταν υπάρχει αβεβαιότητα στην αναγνώριση και τη λύση του προβλήματος

ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ

Όταν υπάρχει αβεβαιότητα στην αναγνώριση του προβλήματος εφαρμόζεται το μοντέλο *Carnegie*

Χρειάζεται κοινωνική και πολιτική διαδικασία

Χτίστε συνασπισμό, αναζητείστε συμφωνία και επιλύστε την διαφωνία σχετικά με στόχους και προτεραιότητες



ΕΠΙΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ

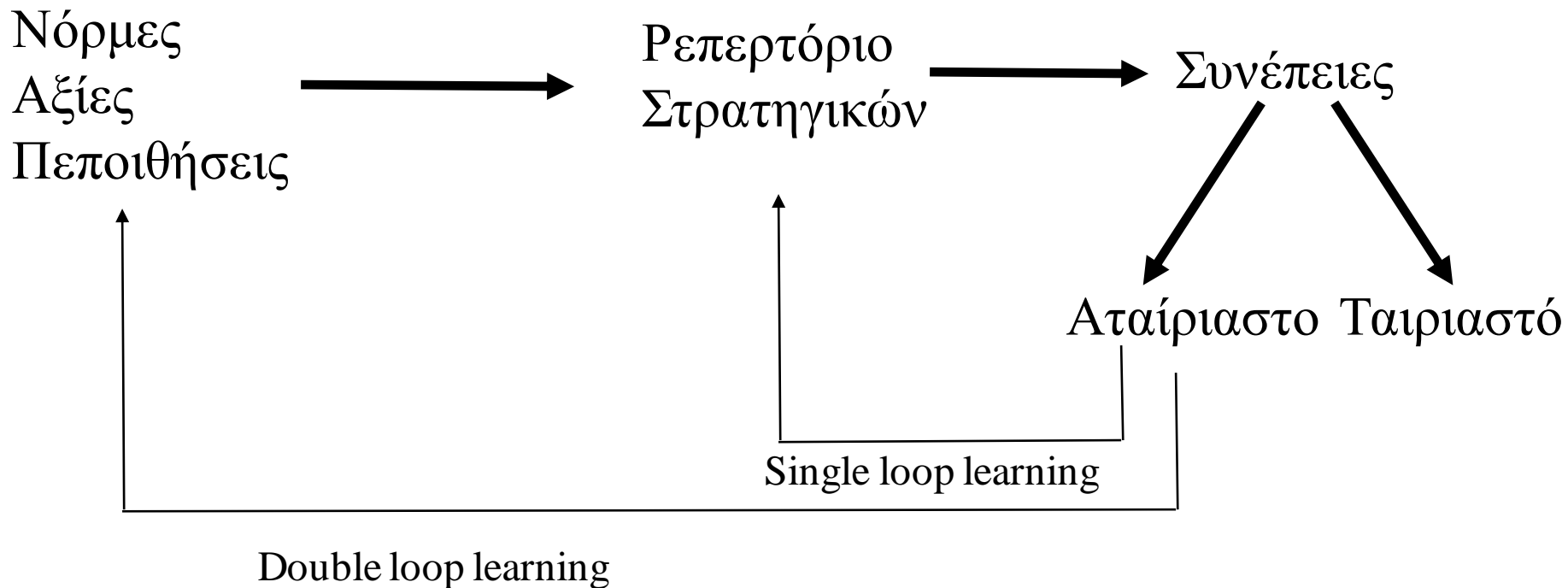
Όταν υπάρχει αβεβαιότητα στην επίλυση του προβλήματος, τότε εφαρμόζεται το Μοντέλο της *σταδιακής* διαδικασίας

Χρειάζεται μία σταδιακή, μέσω πειραματισμών (trial-and-error) διαδικασία

Επίλυση μεγάλων προβλημάτων με μικρά βήματα

Σε περίπτωση αδιεξόδου ανακυκλώστε και προσπαθείστε ξανά

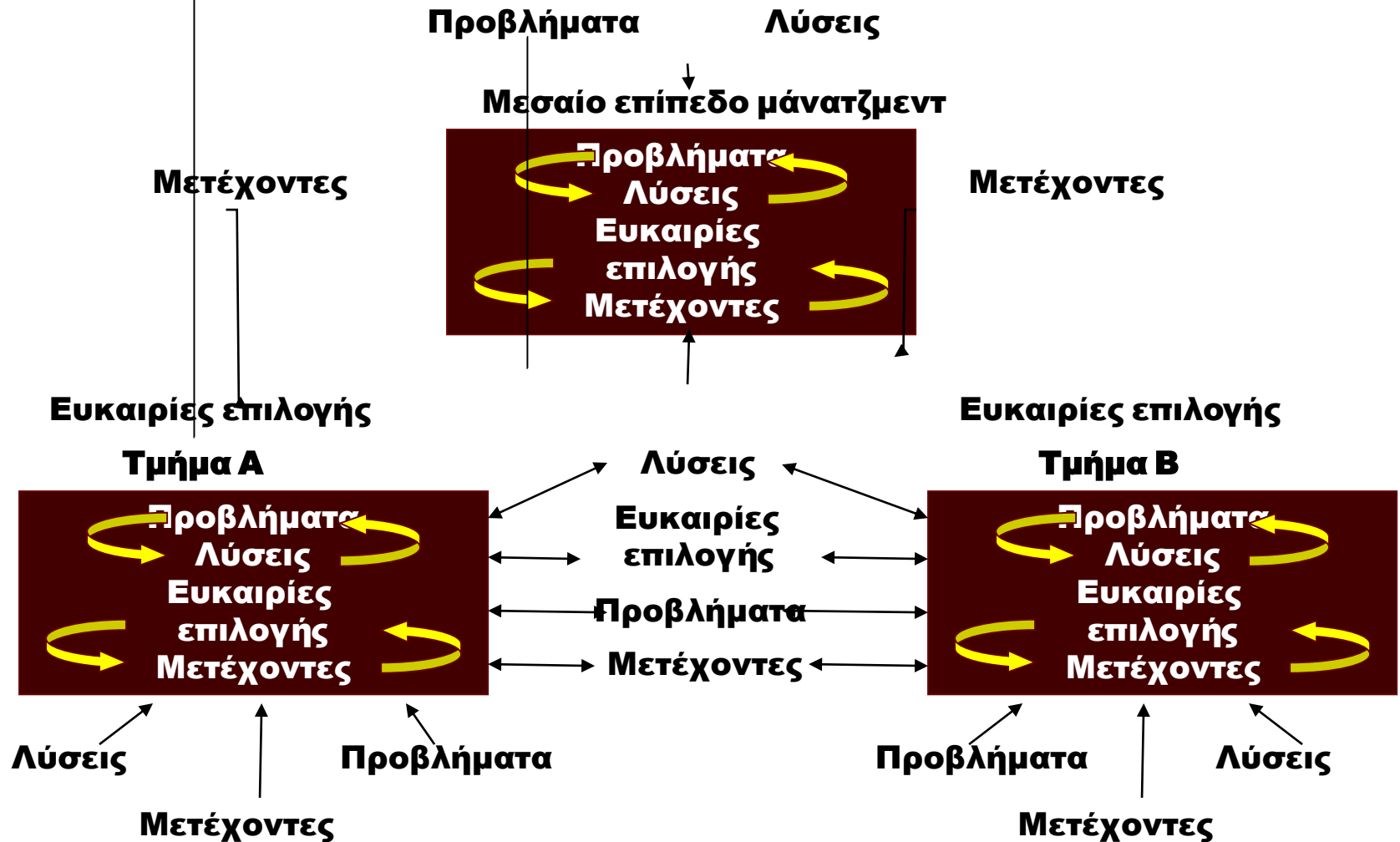
Double loop learning



Μοντέλο λήψης απόφασης κάδου σκουπιδιών (Garbage Can)

- Εφαρμόζεται σε: συνθήκες αβεβαιότητας, δέσμη προβλημάτων, ελλιπή πληροφόρηση, απρογραμμάτιστες αποφάσεις, εναλλαγή στελεχών
 - Υψηλή συμμετοχή στις απαντήσεις
 - Πολλοί πειραματισμοί ταυτόχρονα – ημι-τυχαίες διαδικασίες για την εξεύρεση λύσης
- Η διαδικασία δεν έχει φάσεις. Οργανωμένη αναρχία
- Οι αποφάσεις είναι η έκβαση ανεξάρτητων δεσμών γεγονότων μέσα στον οργανισμό. Αυτά είναι:
 - Προβλήματα
 - Πιθανές λύσεις
 - Μετέχοντες
 - Ευκαιρίες επιλογής

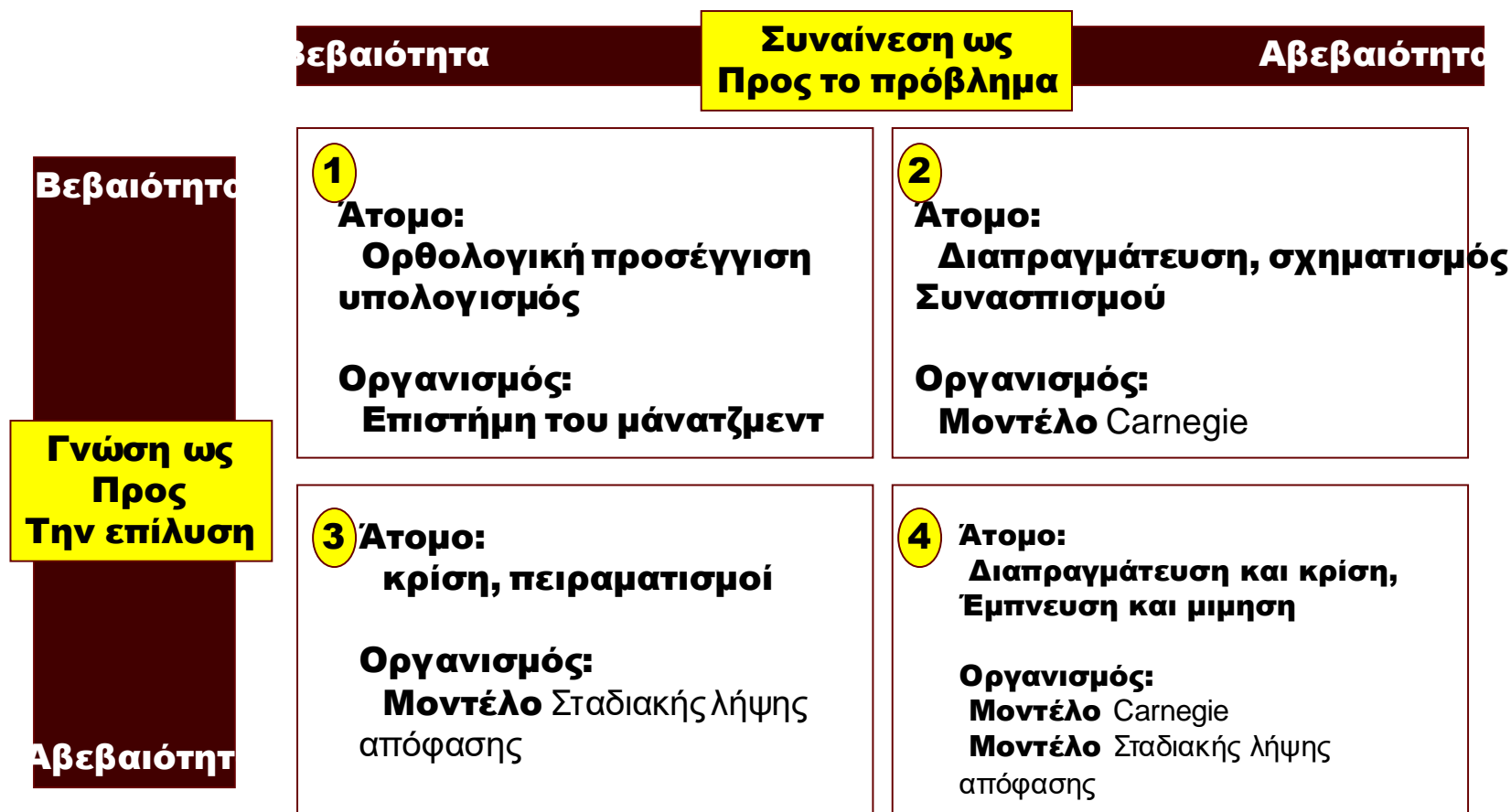
Σχηματική αναπαράσταση ανεξάρτητων γεγονότων στο μοντέλο λήψης απόφασης κάδου σκουπιδιών (Garbage Can)



Αποτελέσματα του μοντέλου

- Ομαδικές/συναδελφικές επιλογές , όχι μία πηγή
- Δράσεις χωρίς επίλυση του προβλήματος
- Λύσεις προτείνονται ακόμη και χωρίς προβλήματα (π.χ. Υιοθέτηση υπολογιστών την δεκαετία 70)
- Γίνονται επιλογές χωρίς να λύνονται προβλήματα (π.χ. Δημιουργία νέου τμήματος)
- Τα προβλήματα μπορεί να συνεχίσουν να υπάρχουν χωρίς να λύνονται
- Standard λύσεις επιβάλλονται σε προβλήματα
- Πιθανότητα κάποιας επιτυχίας σε ορισμένα προβλήματα
- Χωρίς ευθύνη και λογοδοσία για τις δράσεις

Ενδεχομενικό πλαίσιο για την χρήση μοντέλων λήψης απόφασης



Λήψη αποφάσεων σε περιβάλλοντα υψηλής ταχύτητας

- Περιβάλλοντα στα οποία τα δεδομένα της αγοράς είτε δεν υπάρχουν είτε είναι ελλιπή και τα στρατηγικά παράθυρα ανοίγουν και κλείνουν ταχύτατα
- Όταν η ταχύτητα μετράει, μία αργή απόφαση ίσον με καμιά απόφαση

Παράγοντες στην λήψη αποφάσεων σε περιβάλλοντα υψηλής ταχύτητας

Επιτυχημένες αποφάσεις

- Έντονη και σε πραγματικό χρόνο εστίαση στο τώρα εσωτερικά και εξωτερικά του οργανισμού(π.χ. 2-3 meetings την εβδομάδα σε έντονο κλίμα)
- Παράλληλη εφαρμογή εναλλακτικών λύσεων και οριστική επιλογή αργότερα
- Συλλογή πληροφοριών από πολλές πηγές και χτίσιμο δεσμών εμπιστοσύνης μεταξύ τους

Ανεπιτυχείς αποφάσεις

- Εστίαση στο μέλλον με λίγη προσοχή στο άμεσο
- Εφαρμογή μίας μόνο εναλλακτικής λύσης και δοκιμή άλλης μόνο αν η πρώτη αποτύχει
- Ανίκανοι να εμπνεύσουν εμπιστοσύνη και συμφωνία ανάμεσα στα καλύτερα στελέχη τους

Παράγοντες στην λήψη αποφάσεων σε περιβάλλοντα υψηλής ταχύτητας (συν.)

Επιτυχημένες αποφάσεις

- Εμπλοκή όλων στην απόφαση και προσπάθεια επίτευξης συναίνεσης, αλλιώς απόφαση από κορυφαίο στέλεχος
- Αρμονικός συνδυασμός με άλλες αποφάσεις και την στρατηγική της εταιρίας

Ανεπιτυχείς αποφάσεις

- Καθυστέρηση της απόφασης με σκοπό την επίτευξη συναίνεσης
- Λήψη απόφασης χωριστά από τις άλλες

Ψυχολογικές παγίδες

□ Οι μάνατζερ χρησιμοποιούν ευρετικές μεθόδους για να αντιμετωπίσουν την περιορισμένη ορθολογικότητα.

- Τα ευρετικά είναι πρακτικοί κανόνες που χρησιμοποιούμε για να αντιμετωπίσουμε την πολυπλοκότητα.
- Τα ευρετικά μπορεί να οδηγήσουν και σε λαθεμένες αποφάσεις.

□ Λανθασμένα ευρετικά οδηγούν σε συστηματικά λάθη.

Τύποι γνωστικής προκατάληψης

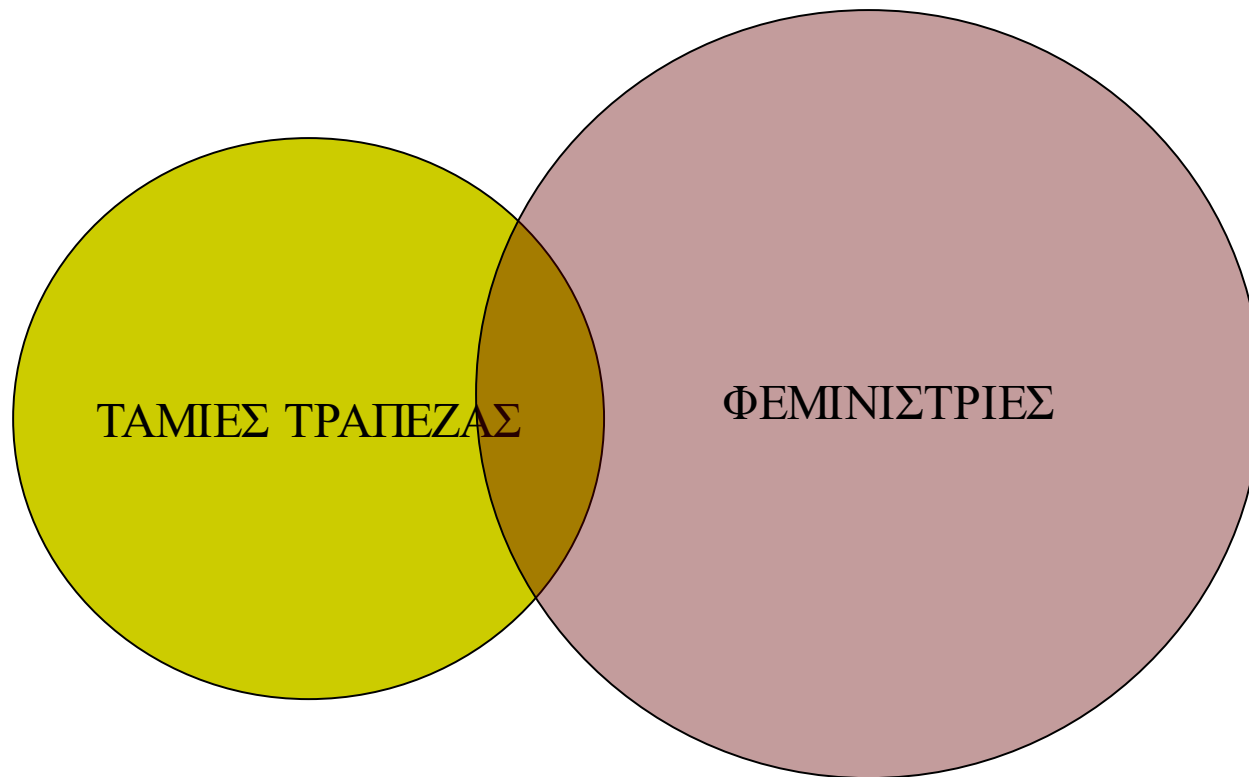
- **Προκατάληψη της προηγούμενης υπόθεσης (Prior hypothetical bias):** Η τάση να βασίζουμε αποφάσεις σε προηγούμενες πεποιθήσεις μας έστω και αν αυτές είναι λαθεμένες.
- **Προκατάληψη της αντιπροσωπευτικότητας (Representative bias):** Η τάση να γενικεύουμε από ένα μικρό δείγμα ή από ένα γεγονός και μόνο
- **Ψευδαίσθηση ελέγχου:** Ο μάνατζερ υπερεκτιμά την ικανότητά του να ελέγξει τα γεγονότα.
- **Κλιμακούμενη δέσμευση:** Ο μάνατζερ έχει ήδη δεσμεύσει αρκετούς πόρους και δεσμεύει περισσότερους έστω και αν η ανατροφοδότηση δείχνει να υπάρχουν προβλήματα ή ακόμη και αποτυχία

Παράδειγμα

- Η Linda είναι 31 ετών, άγαμη, τα λέει έξω από τα δόντια, και είναι πολύ έξυπνη. Έχει σπουδάσει φιλοσοφία στο πανεπιστήμιο. Σαν φοιτήτρια, ενδιαφέρθηκε βαθειά για τα ζητήματα των κοινωνικών διακρίσεων και της κοινωνικής δικαιοσύνης, και συμμετείχε επίσης στις αντιπυρηνικές διαδηλώσεις.

-
- 1. Η Linda είναι δασκάλα σε δημοτικό σχολείο.
 - 2. Η Linda δουλεύει σε βιβλιοπωλείο και κάνει μαθήματα Yoga.
 - 3. Η Linda είναι ενεργό μέλος στο φεμινιστικό κίνημα.
 - 4. Η Linda είναι κοινωνικός λειτουργός.
 - 5. Η Linda είναι μέλος της Ένωσης των Γυναικών Ψηφοφόρων.
 - 6. Η Linda είναι ταμίας σε τράπεζα.
 - 7. Η Linda είναι πωλητής ασφαλειών.
 - 8. Η Linda είναι είναι ταμίας σε τράπεζα και ενεργό μέλος στο φεμινιστικό κίνημα

Η πλάνη



Παγίδες αποφάσεων

- **1. Βιασύνη** – Αρχίζουν να συγκεντρώνουν πληροφορίες και καταλήγουν σε συμπεράσματα χωρίς να διαθέσουν λίγα λεπτά για να σκεφτούν την ουσία του ζητήματος που αντιμετωπίζουν ή να σκεφτούν διεξοδικά πώς οι άλλοι θεωρούν ότι πρέπει να λαμβάνονται τέτοιες αποφάσεις.
- **2. Αποπροσανατολισμός** – Ξεκίνημα επίλυσης του λάθος προβλήματος, λόγω της δημιουργίας με ελάχιστη σκέψη ενός νοητικού πλαισίου για την απόφαση, το οποίο αποκλείει τις καλύτερες επιλογές ή χάνει τη θεώρηση σημαντικών στόχων.
- **3. Έλλειψη ελέγχου δόμησης** – Αποτυχία ενσυνείδητου ορισμού του προβλήματος με περισσότερους από έναν τρόπους ή αδικαιολόγητος επηρεασμός από τα πλαίσια της σκέψης των άλλων.

-
- **4. Υπερβολική εμπιστοσύνη στην κρίση** – Αμέλεια συγκέντρωσης πραγματικών πληροφοριών από υπερβολική εμπιστοσύνη στις υποθέσεις και τις γνώμες.
 - **5. Κοντόθωρες συντομεύσεις** – Ανάρμοστη εξάρτηση από “εμπειρικούς κανόνες”, όπως η ανεπιφύλακτη εμπιστοσύνη στις πιο άμεσα διαθέσιμες πληροφορίες ή η υπερβολική επιμονή σε βολικά γεγονότα.
 - **6. Πυροβολισμός από το γοφό** – Η πίστη ότι μπορείτε να διατηρείτε στο μυαλό σας όλες τις πληροφορίες που ανακαλύψατε και να βιάζεστε, επομένως, να καταλήξετε σε συμπέρασμα παρά να ακολουθήσετε μια συστηματική διαδικασία για να κάνετε την τελική επιλογή.
 - **7. Ομαδική αποτυχία** – Η υπόθεση ότι με τη συμμετοχή πολλών έξυπνων ανθρώπων οι σωστές επιλογές θα γίνουν αυτόματα και, επομένως, παραλείπεται το μάννατζμεντ της διεργασίας της ομαδικής λήψης απόφασης.

-
- **8. Κοροϊδεύετε τον εαυτό σας σχετικά με την αναπληροφόρηση** – Αποτυχία ερμηνείας των ενδείξεων προηγούμενων αποτελεσμάτων ως προς τι λένε αυτά πραγματικά είτε για λόγους εγωισμού είτε από εσφαλμένη στόχευση.
 - **9. Έλλειψη παρακολούθησης** – Η υπόθεση ότι η εμπειρία θα φέρει τα μαθήματα αυτόματα την μάθηση και η έλλειψη, συνεπώς, συστηματικής καταγραφής για την παρακολούθηση των αποτελεσμάτων των αποφάσεων και, άρα, η έλλειψη ανάλυσης αυτών των αποτελεσμάτων με τρόπους που θα αποκαλύψουν τα κυριότερα μαθήματα.
 - **10. Έλλειψη ελέγχου της διεργασίας λήψης αποφάσεων** – Μη εφαρμογή μιας συστηματικής προσέγγισης στην κατανόηση του τρόπου λήψης των αποφάσεών σας, οπότε παραμένετε εκτεθειμένοι σε όλες τις άλλες εννέα παγίδες.

Ατομική έναντι ομαδικής απόφασης

□ Πλεονεκτήματα ατόμου

- Ταχύτητα
- Καθαρός καταλογισμός ευθυνών
- Σταθερές αξίες

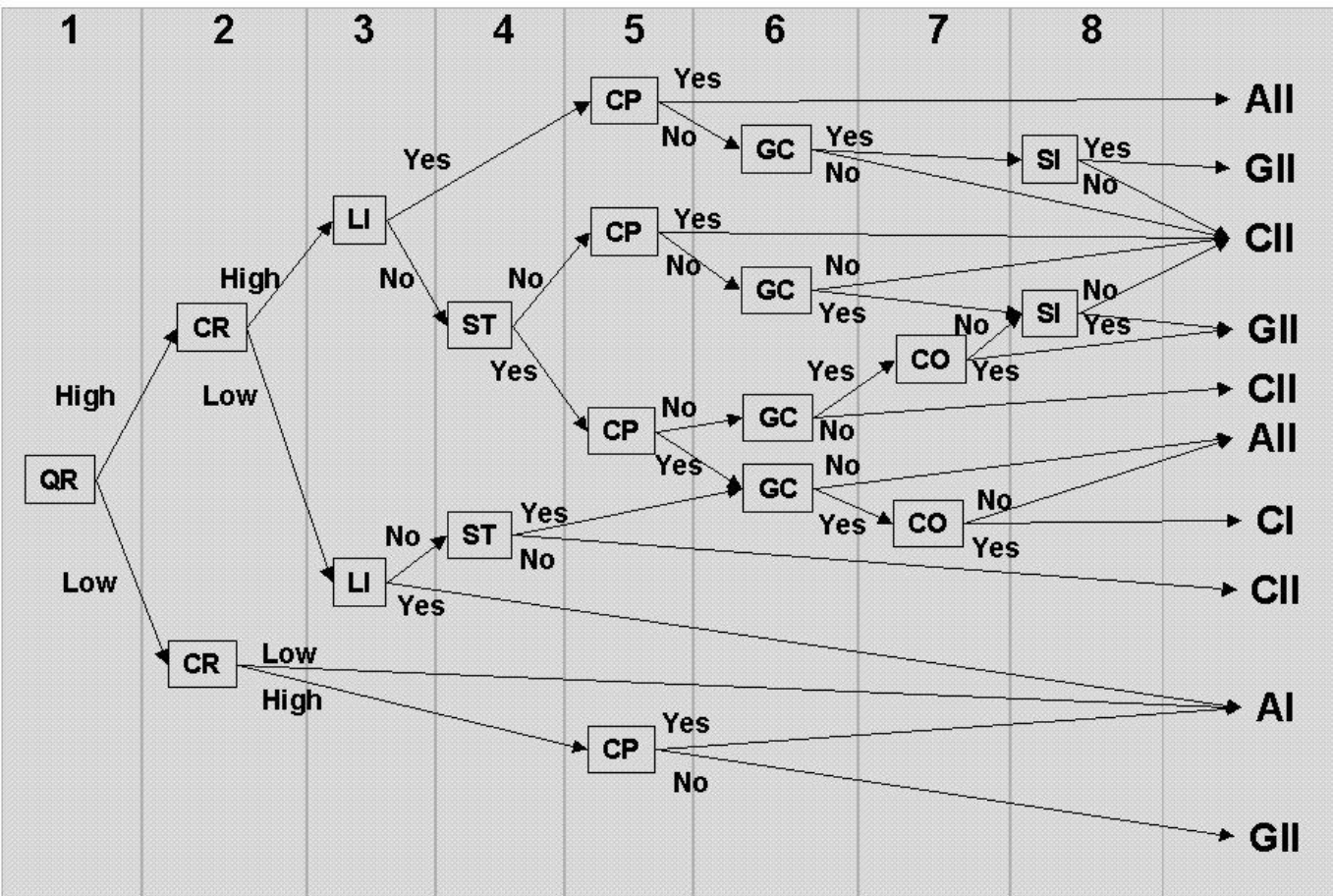
□ Πλεονεκτήματα ομάδας

- Γνώμες και διαφορετικότητα
- Αποφάσεις υψηλότερης ποιότητας
- Αυξημένη αποδοχή

Επιθυμητά επίπεδα συμμετοχής

- Μοντέλο Vroom-Jago
- Το στύλ λήψης αποφασής μπορεί να τοποθετηθεί σε ένα φάσμα
 - **Αυταρχικό I (A1)** Ο ηγέτης επιλύει το πρόβλημα χρησιμοποιώντας πληροφόρηση ήδη διαθέσιμη σε αυτόν.
 - **Αυταρχικό II (AII)** Ο ηγέτης παίρνει επιπλέον πληροφόρηση από μέλη της ομάδας και έπειτα παίρνει την απόφαση μόνος του. Μπορεί να πληροφορήσει τα μέλη της ομάδας μπορεί όμως και όχι.
 - **Συμβουλευτικό I (CI)** Ο ηγέτης μοιράζεται το πρόβλημα με τα μέλη της ομάδας ατομικά και ζητά πληροφόρηση και αξιολόγηση. Τα μέλη της ομάδας δεν συναντιούνται συλλογικά και ο ηγέτης παίρνει την πληροφορία μόνος του.
 - **Συμβουλευτικό II (CII)** Ο ηγέτης μοιράζεται το πρόβλημα με τα μέλη της ομάδας συλλογικά, αλλά παίρνει την απόφαση μόνος του.
 - **Ομαδικό (G)** Ο ηγέτης συναντάται με την ομάδα για να συζητήσει την κατάσταση. Ο ηγέτης εστιάζει και κατευθύνει την συζήτηση, αλλά δεν επιβάλλει την άποψή του. Η ομάδα παίρνει την τελική απόφαση.

Μοντέλο απόφασης Vroom and Jago



1. Quality Requirement (QR)
2. Commitment Requirement (CR)
3. Leader's Information (LI)
4. Problem Structure (ST)
5. Commitment Probability (CP)
6. Goal Congruence (GC)
7. Subordinate conflict (CO)
8. Subordinate information (SI)

Η σοφία του πλήθους

- Ο James Surowiecki αναφέρει τρεις παράγοντες απαραίτητες για την σοφία του πλήθους:
 - Διαφορετικότητα απόψεων
 - Ανεξαρτησία των μελών μεταξύ τους
 - Αποκέντρωση
 - Μία μέθοδο ικανή να συσσωρεύει τις απόψεις

Ομαδική σκέψη (Groupthink)

- Η αντίληψη ότι η συμφωνία θα επιτευχθεί με οποιοδήποτε κόστος
- Χαρακτηριστικά της ομαδικής σκέψης:
 - Ψευδαίσθηση θωράκισης από κριτική
 - Συλλογική ορθολογικοποίηση
 - Πίστη στην ηθικότητα των ομαδικών αποφάσεων
 - Αυτο-λογοκρισία
 - Ψευδαίσθηση ομοφωνίας στην λήψη απόφασης
 - Πίεση στα μέλη που φέρνουν αντιρρήσεις

Τεχνική για ποιοτικές ομαδικές αποφάσεις

- Μυαλοθύελλα (Brainstorming)
- Nominal Group Technique
- Τεχνική Delphi
- Συνήγορος του διαβόλου
- Διαλεκτική διερεύνηση (Dialectical inquiry)

Μυαλοθύελλα (Brainstorming)

□ Μυαλοθύελλα

- Μία τεχνική για την αύξηση της δημιουργικότητας η οποία ενθαρρύνει τα μέλη της ομάδας να δημιουργήσουν όσο το δυνατό περισσότερες καινοτομικές ιδέες σε ένα ζήτημα χωρίς να τις αξιολογούν.

□ Κανόνες

- Η ελεύθερη και άσχετη ακόμη συζήτηση ενθαρρύνεται
- Οι ιδέες δεν κριτικάρονται την ώρα που δημιουργούνται.
- Όσο πιο "τρελές" οι ιδέες τόσο το καλύτερο.
- Βασιστείτε σε πρότερα διατυπωμένες ιδέες από άλλους κλέβοντας τες.
- Οι ιδέες αξιολογούνται αφού ακουστούν οι εναλλακτικές προτάσεις.

Nominal Group Technique

- Τα άτομα χωρίζονται σε ομάδες των 5-7 ατόμων.
- Θέστε μία ανοικτού τύπου ερώτηση
- Αφήστε χρόνο στους συμμετέχοντες να σκεφτούν και να καταγράψουν τις ιδέες τους.
- Κυκλικά ο καθένας μοιράζεται μία μία τις ιδέες και αυτές καταγράφονται σε πίνακα. Δεν επιτρέπεται η κριτική αλλά μόνο οι διευκρινιστικές ερωτήσεις.
- Κάθε μέλος αξιολογεί τις ιδέες και ψηφίζει ανώνυμα για τις καλύτερες.
- Μέτρηση των ψήφων και προετοιμασία τελικής αναφοράς με ιεράρχηση των ιδεών και παρουσίαση αυτών.

Τεχνική Delphi

- Χρησιμοποιεί ειδικούς για να κάνουν προβλέψεις για το μέλλον χωρίς να συναντιούνται δια ζώσης.
- Διαδικασία 5 βημάτων
 - Αναπτύξατε την ερώτηση που θα θέσετε στο Μαντείο
 - Συλλογή των πρώτων αποκρίσεων
 - Ανάλυση της πρώτης απόκρισης, ανατροφοδότηση, και ανάπτυξη της δεύτερης ερώτησης
 - Συλλογή των δεύτερων αποκρίσεων
 - Συνέχεια της διαδικασίας μέχρι την ανάδυση καθαρής λύσης.

Βελτίωση των ομαδικών αποφάσεων

- Συνήγορος του διαβόλου
 - Ένα άτομο ή και ομάδα αναλαμβάνει τον ρόλο να προκαλέσει τις υποθέσεις και τους ισχυρισμούς που έκανε η ομάδα με σκοπό να αποφευχθεί η πρόωγη συμφωνία.
- Διαλεκτική διερεύνηση (Dialectical inquiry)
 - Προσεγγίζει μία απόφαση από δύο διαφορετικά σημεία και δομεί μία αντιπαράθεση (debate) μεταξύ των αντιμαχόμενων απόψεων