

ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ

Απλά προβλήματα:

μικρός αριθμός μεταβλητών με σχετικά λίγες εναλλακτικές αποφάσεις

- Προβλήματα εναλλακτικών υποθέσεων:
(υπολογισμός των οικονομικών αποτελεσμάτων για όλες τις εναλλακτικές λύσεις)
- Προβλήματα ανάλυσης αποφάσεων:
(χρήση των πιθανοτήτων ώστε να βρούμε το καλύτερο ενδεχόμενο → δέντρα απόφασης)

Σύνθετα προβλήματα:

πολλές μεταβλητές ή πολλοί εναλλακτικοί τρόποι ενεργειών

χρήση σύνθετων μαθηματικών μεθόδων

αναζητούμε το μέγιστο ή ελάχιστο κάποιας συνάρτησης

Δυναμικά προβλήματα:

οι σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών αλλάζει κατά τη διάρκεια του χρόνου

αλλάζουν συνεχώς οι αποφάσεις που παίρνονται

Φύση των αποφάσεων

1. Πρέπει να είναι σημαντικές
2. Είναι μάλλον μοναδικές
3. Επιτρέπουν κάποιον χρόνο να μελετηθούν
4. Είναι σύνθετες
5. Εμπεριέχουν αβεβαιότητα

Κατηγορίες Καταστάσεων των Αποφάσεων

Αβεβαιότητα: προσπαθούμε να

- καθορίσουμε την έκβαση ενός ενδεχομένου (θεωρία πιθανοτήτων)
- μεταδώσουμε ένα μήνυμα χωρίς σφάλμα (θεωρία πληροφοριών)

Zimmermann:

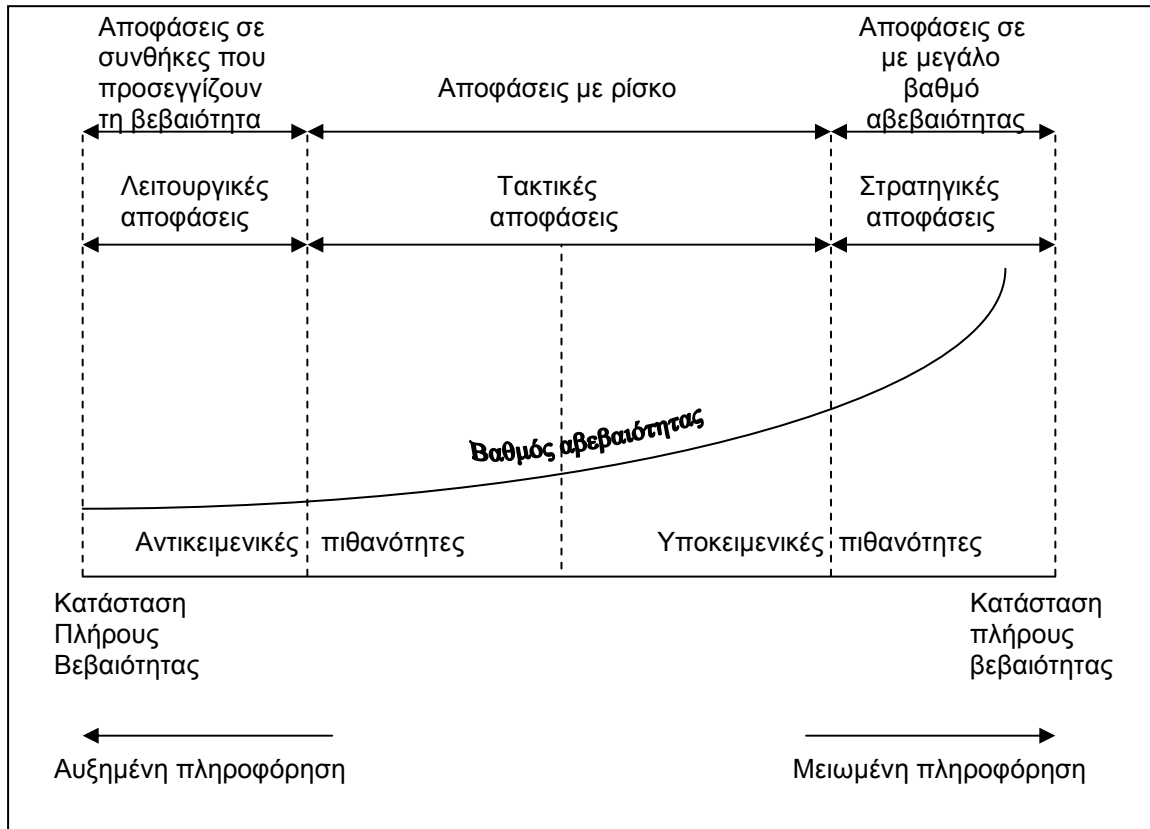
“Η αβεβαιότητα μιας κατάστασης εμποδίζει τους φορείς που εμπλέκονται σε αυτή από το να έχουν στη διάθεσή τους ποιοτικές και ποσοτικές πληροφορίες, ικανές να τους δώσουν τη δυνατότητα να περιγράψουν, να καθορίσουν ή ακόμα και να προβλέψουν ντετερμινιστικά και αριθμητικά τη συμπεριφορά ενός συστήματος ή χαρακτηριστικών που αναφέρονται σε αυτό”

μια κρίσιμη πλευρά του ζητήματος

→ ο βαθμός γνώσεως διαθέσιμος στον λήπτη απόφασης που αφορά το αποτέλεσμα, αν γίνουν συγκεκριμένες πράξεις

τρεις κατηγορίες είναι πιθανές:

- βεβαιότητα,
- ρίσκο,
- αβεβαιότητα



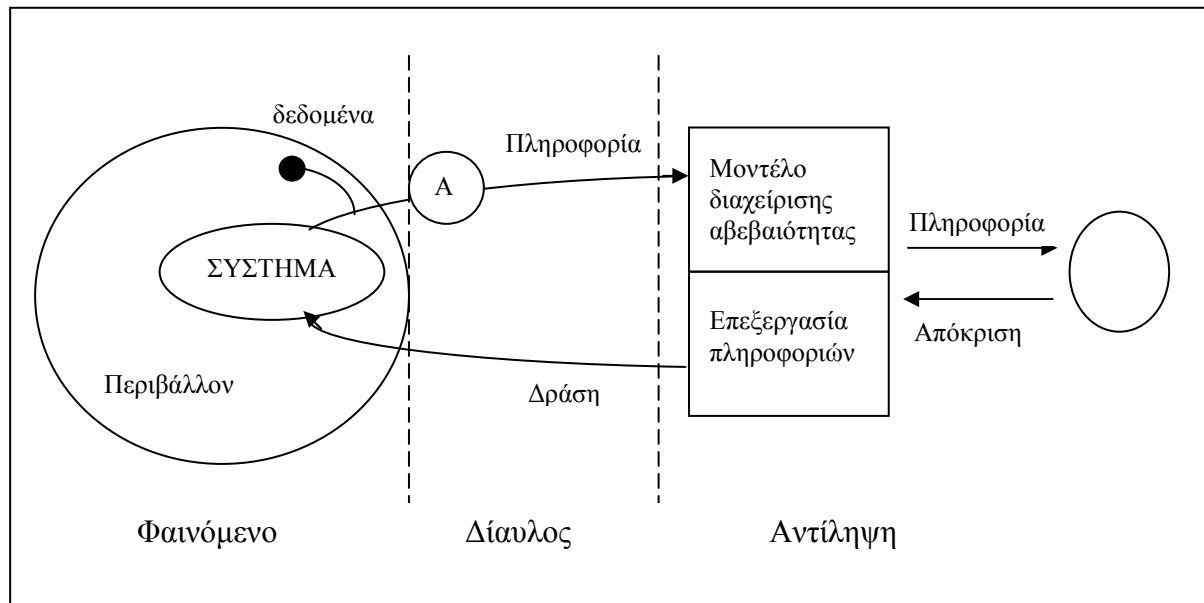
Εικόνα 1.1: Κατηγοριοποίηση αποφάσεων ανάλογα με τον βαθμό βεβαιότητας - αβεβαιότητας

Η διαδικασία Λήψης Μιας Απόφασης

αβεβαιότητα → αδυναμία ελέγχου

συνιστώσες που περιλαμβάνονται σε μια διαδικασία λήψης απόφασης

- **Σύστημα** (τμήμα φυσικής, οικονομικής ή κοινωνικής πραγματικότητας, ανθρώπινο κατασκεύασμα)
- **Περιβάλλον**: “περιβάλλει” το σύστημα - καθορίζει τη συμπεριφορά του
- **Αποφασίζων**: ο ανθρώπινος παράγοντας που καλείται να δραστηριοποιηθεί δεδομένης της κατάστασης του συστήματος
- **Μοντέλο διαχείρισης αβεβαιότητας**: το εργαλείο που επιλέγει ο αποφασίζων προκειμένου να διαχειριστεί την αβεβαιότητα (θεωρία πιθανοτήτων, ασαφής λογική)
- **Αισθητήρες (A)**: συλλέγουν δεδομένα τόσο από το σύστημα όσο και από το περιβάλλον του, τροφοδοτώντας τα στο μοντέλο διαχείρισης αβεβαιότητας



Εικόνα 1.2: Τα τμήματα της διαδικασίας λήψης μιας απόφασης

Η επιστημονική μέθοδος

- σαφής και επαληθεύσιμη
- συνδυάζει τη λογική με τα εμπειρικά δεδομένα
- αποτελέσματα της μεθόδου → προσιτά σε όλους
- παρατηρήσεις, υπολογισμοί, υποθέσεις, εμπειρικά δεδομένα, κρίσεις
μπορούν να ελεγχθούν και να γίνουν αντικείμενο κριτικής.
- είναι αντικειμενική

“ιδεατά” χαρακτηριστικά των επιστημονικών μεθόδων λήψης αποφάσεων

- οι ορισμοί πρέπει να είναι σαφείς
- η διαδικασία απόφασης πρέπει να είναι μεταδοτική
- τα δεδομένα πρέπει να είναι αμερόληπτα
- η διαδικασία λήψης απόφασης μπορεί να αναπαραχθεί
- οι απόψεις δεν αντιμετωπίζονται ως γεγονότα
- η επιλογή της λύσης είναι το τελευταίο βήμα

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΣΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

ΟΡΘΟΛΟΓΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ (ΟΔ) ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

- πρόκειται για μια κανονιστική μεθοδολογία
- προτείνει ένα πρότυπο σωστής συμπεριφοράς για λήψη αποφάσεων
 - λογικών
 - θεμελιωμένων
 - ευφυών
- περιγράφει πως «πρέπει» να φέρεται ο λήπτης απόφασης

Βασικά στάδια της ΟΔ

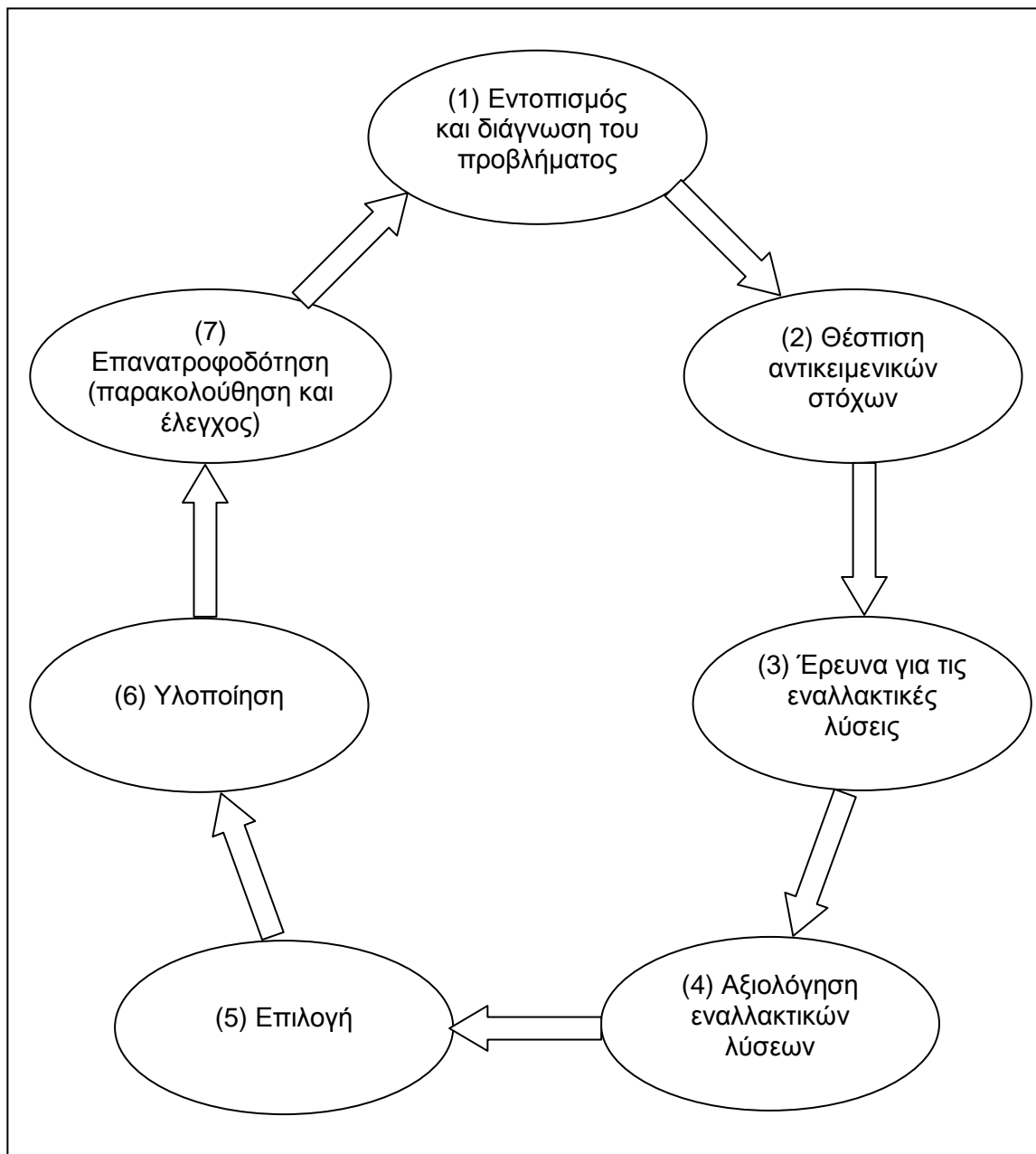
1. εντοπισμός και διάγνωση προβλήματος
 - επισήμανση (διάκριση δυνάμεων που σχετίζονται με το πρόβλημα)
 - ερμηνεία (ικανότητα εκτίμησης όσων επισημάνθηκαν → αιτίες)
 - ενσωμάτωση συσχέτιση ερμηνειών με την επιθυμητή ή την τωρινή κατάσταση
2. θέσπιση αντικειμενικών στόχων
3. έρευνα για τις εναλλακτικές λύσεις
4. αξιολόγηση και σύγκριση των εναλλακτικών λύσεων
5. επιλογή
6. υλοποίηση
7. παρακολούθηση και έλεγχος

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

- δεν εξασφαλίζεται η ορθολογικότητα ενός λήπτη απόφασης με τη μεθοδολογία
- η ορθολογικότητα συνδέεται με τις αξίες και τους στόχους του λήπτη
- σχεδόν πάντα υπεισέρχεται η συλλογική ή ατομική κρίση

Ορθολογικότητα των αποφάσεων στην πράξη

- προσπαθούμε να προσεγγίσουμε όσο γίνεται το περιγραφόμενο μοντέλο
- εμπλέκεται η εμπειρία του λήπτη απόφασης στην όλη διαδικασία



Εικόνα 1.1: Στάδια της ορθολογικής διαδικασίας λήψης αποφάσεων

Τροποποιημένες εφαρμογές

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗΣ ΛΥΣΗΣ

- περιγραφικό πρότυπο συμπεριφοράς (ακολουθούμε ότι έχουμε παρατηρήσει ότι ακολουθείται συχνά στην πράξη)
- λέγεται και μέθοδος της οριακής ορθολογικότητας (Simon, 50's)
- η θεωρία αυτή βασίστηκε στο περιορισμένο των δυνατοτήτων του ανθρώπινου μυαλού, όταν κρίνει καταστάσεις και επιλύει προβλήματα υψηλής πολυπλοκότητας
- ➔ καταλήγουμε στο ότι το ορθολογικό πρότυπο είναι πρακτικά ανεφάρμοστο

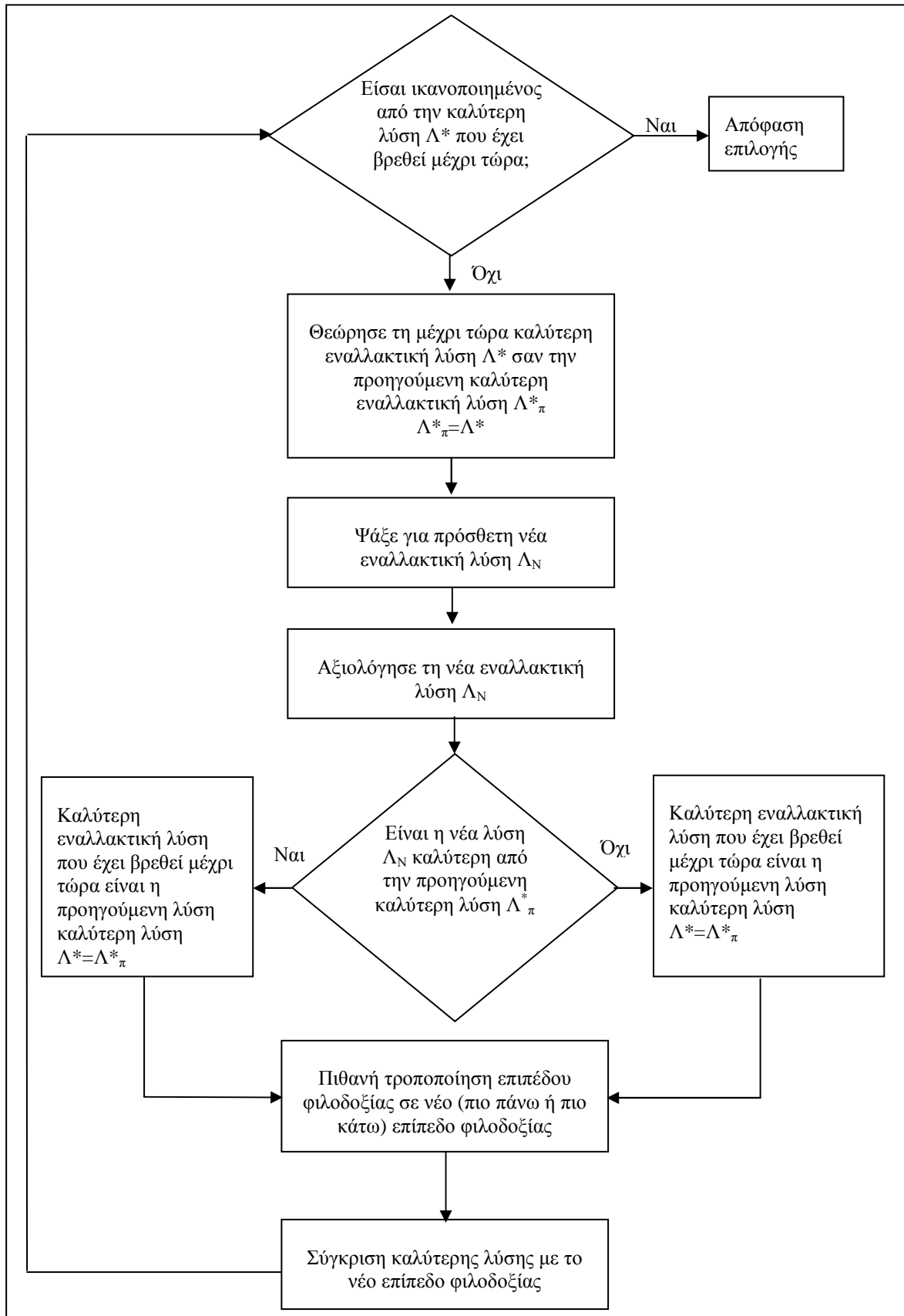
ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΠΟΥ ΒΑΣΙΖΕΤΑΙ ΣΤΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΑΝΘΡΩΠΟ

4 υποθέσεις:

- υπάρχουν περιορισμοί στις γνώσεις ενός ανθρώπου για τις εναλλακτικές λύσεις και τους αντικειμενικούς στόχους
- οι άνθρωποι λειτουργούν με απλοποιήσεις και ασθενώς δομημένες νοητικές προτυποποιήσεις (αφαιρετικά) + προκαταλήψεις
- οι άνθρωποι δεν επιδιώκουν αριστοποίηση αλλά επιλέγουν συνήθως την πρώτη ικανοποιητική λύση
- εμπειρικά, έχει προκύψει ότι η φιλοδοξία του λήπτη απόφασης μεταβάλλεται ανάλογα με τις εντυπώσεις από τις πιο πρόσφατες αξιολογήσεις

Παρατηρήσεις

- συνήθως δεν ψάχνονται εξαντλητικά όλες οι εναλλακτικές
 - πάμε σε συμβιβαστικές λύσεις
 - με λιγότερες αντιθέσεις
 - ευκολότερη υλοποίηση
 - μεγαλύτερη ασφάλεια
- δεν πάμε σε άριστες αλλά σε ικανοποιητικές επιλογές
- οι λήπτες απόφασης συνήθως υποπτεύονται ότι δεν υπάρχει σωστή και πλήρης πληροφόρηση



Εικόνα 1.2: Μεθοδολογία ικανοποιητικής λύσης

Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ

- όταν στις αποφάσεις εμπλέκονται πολύ-παραγοντικά κεκτημένα ή επενδύσιμα συμφέροντα
- δεν έχει καμία τύχη η ορθολογική διαδικασία λήψης απόφασης
- το πρόβλημα τίθεται από κάθε εμπλεκόμενο συμφώνως προς τα συμφέροντά του
- πρόκειται για λήψη αποφάσεων σε περιβάλλον συγκρούσεων
- παραδείγματα είναι (α) οι διαπραγματεύσεις για συλλογικές συμβάσεις εργασίας και (β) οι διαπραγματεύσεις αφοπλισμού σε διεθνές επίπεδο
- κυρίαρχα στοιχεία (α) η ύπαρξη συμφερόντων και (β) η επιδίωξη συμβιβασμού

Η ΔΙΑΙΣΘΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΣΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

- σημαίνει απόρριψη του επιστημονικού σκέλους της λήψης αποφάσεων
- οφείλεται συνήθως σε παραλογισμούς, ψέμματα, εξύψωση φημών, κλπ.

ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Στρατηγικές

Τυπικές αποφάσεις της κατηγορίας αυτής για μια επιχείρηση παραγωγής βιομηχανικών προϊόντων αφορούν:

- Την κατανομή παραγωγικών μέσων σε οικογένειες προϊόντων.
- Τον καθορισμό των τρόπων διανομής.
- Την επιλογή εναλλακτικών μεταφορικών μέσων.
- Την αποδοτική χρησιμοποίηση της κανονικής και της υπερωριακής εργασίας.
- Τη διάθεση των προϋπολογισμών διαφήμισης και προώθησης των προϊόντων.

Τακτικές

Τυπικές αποφάσεις της κατηγορίας αυτής για μια επιχείρηση παραγωγής βιομηχανικών προϊόντων αφορούν:

- Την κατανομή παραγωγικών μέσων σε οικογένειες προϊόντων.
- Τον καθορισμό των τρόπων διανομής.
- Την επιλογή εναλλακτικών μεταφορικών μέσων.
- Την αποδοτική χρησιμοποίηση της κανονικής και της υπερωριακής εργασίας.
- Τη διάθεση των προϋπολογισμών διαφήμισης και προώθησης των προϊόντων.

Λειτουργικές

Παραδείγματα αποφάσεων της κατηγορίας αυτής αφορούν μεταξύ άλλων:

- Τη διανομή και κατανομή των παραγγελιών των πελατών στα μηχανήματα παραγωγής.
- Τη δημιουργία των απαραίτητων σειρών παραγωγής για την εκτέλεση των παραγγελιών.
- Την παρακολούθηση και τον έλεγχο των αποθεμάτων.
- Την επίσπευση, τελική διεκπεραίωση και αποστολή των παραγγελιών.
- Τον τυχόν προγραμματισμό του ημερησίου μεταφορικού έργου οχημάτων διανομής παραγγελιών.
- Την πιστωτική και λογιστική παρακολούθηση και εξυπηρέτηση των πελατών.

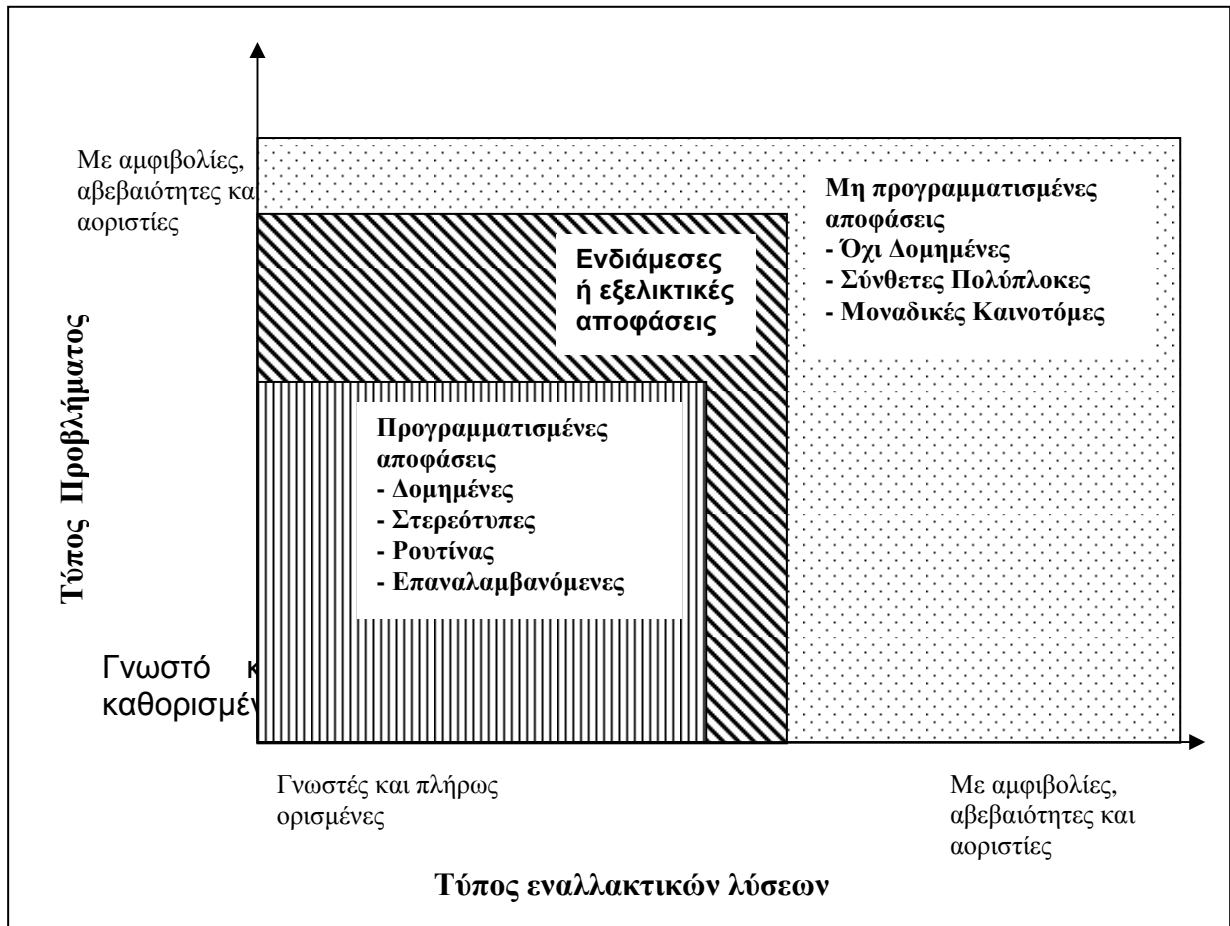
Πίνακας 4.1: Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά Στρατηγικών, Τακτικών και Λειτουργικών αποφάσεων

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ	ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ		
	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ	ΤΑΚΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ	ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ
ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	- Απόκτηση παραγωγικών μέσων και πόρων - Καινοτομία, αξιοποίηση υπαρχόντων παραγωγικών μέσων και πόρων - Θέσπιση βασικών στρατηγικών και πολιτικών	Αποδοτική χρησιμοποίηση παραγωγικών μέσων και πόρων	Εκτέλεση έργου
ΧΡΟΝΙΚΟΣ ΟΡΙΖΟΝΤΑΣ	Μεγάλος (μακροπρόθεσμες αποφάσεις)	Μεσαίος (μεσοπρόθεσμες αποφάσεις)	Βραχύς (βραχυπρόθεσμες αποφάσεις)
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ	Ανώτατο	Μεσαίο ως ανώτερο	Κατώτερο ως μεσαίο
ΟΠΤΙΚΗ ΓΩΝΙΑ	Ευρεία	Ενδιάμεση	Στενή
ΠΗΓΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ	Εξωτερικές και εσωτερικές		Εσωτερικές
ΣΥΝΘΕΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗΣ	Πολύ μεγάλη και πολυδιάστατη	Ενδιάμεση	Μικρή (αρκετές λεπτομέρειες)
ΒΑΘΜΟΣ ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑΣ	Μεγάλος	Μεσαίος	Μικρός
ΒΑΘΜΟΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ	Μεγάλος	Μεσαίος	Μικρός

Προγραμματισμένες ή Δομημένες ή Στερεότυπες (ρουτίνας) Ονομαζόμενες

Μη Προγραμματισμένες ή Όχι Δομημένες ή Καινοτόμες Ονομαζόμενες

οι διάφορες αποφάσεις καλύπτουν στην πραγματικότητα μια συνέχεια μεταξύ των δύο παραπάνω ακραίων από πλευράς ορολογίας κατηγοριών



Εικόνα 4.1: Κατηγοριοποίηση αποφάσεων με το συνδυασμό τύπος προβλήματος–εναλλακτικές λύσεις

Πίνακας 4.2: Συνεισφορά παραδοσιακών και σύγχρονων μεθόδων σε προγραμματισμένες και μη προγραμματισμένες αποφάσεις

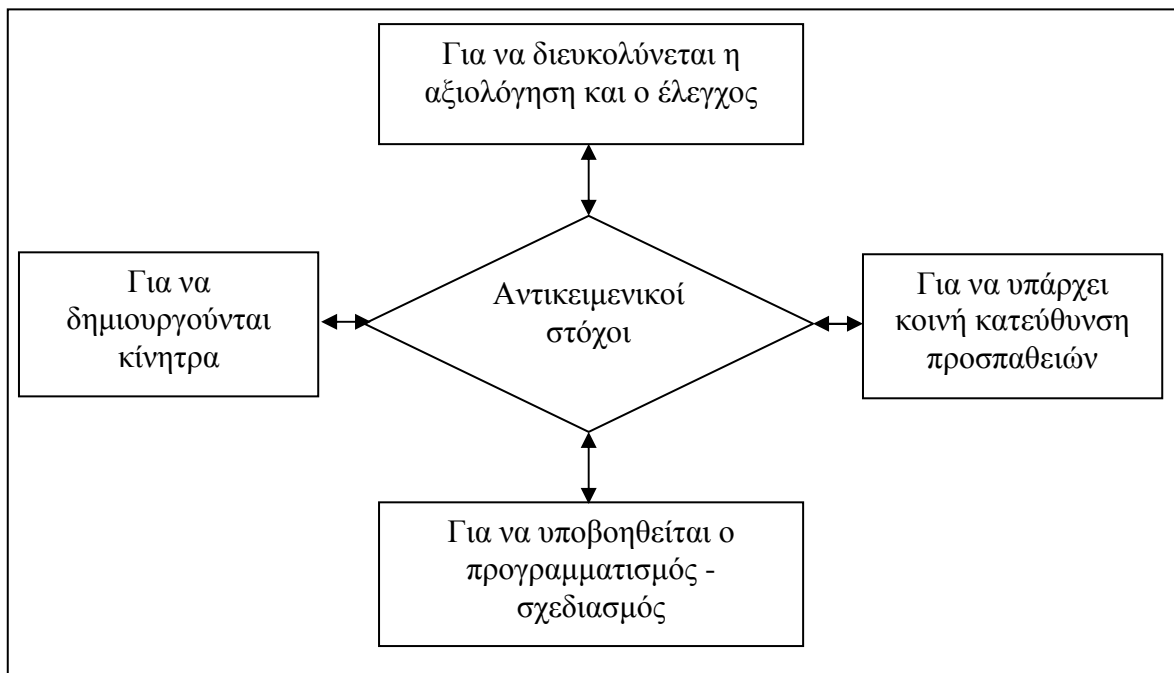
Τύπος Αποφάσεων	Μεθοδολογική Προσέγγιση	
	Παραδοσιακές Μέθοδοι	Σύγχρονες Μέθοδοι
Προγραμματισμένες (Δομημένες) - Στερεότυπες - Επαναλαμβανόμενες	- Θέσπιση διαδικασιών και κανόνων - Δημιουργία ενιαίων τύπων συμπεριφοράς - Οργανωτική δομή	- Επεξεργασία στοιχείων με Η/Υ - Μαθηματικά μοντέλα
Μη προγραμματισμένες (Όχι δομημένες) - Σύνθετες - Πολύπλοκες - Μοναδικές - Καινοτόμες	- Θέσπιση πολιτικών - Κρίση και διαίσθηση - Κανόνες εμπειρίας - Εκπαίδευση και προαγωγή	- Θεωρία λήψης αποφάσεων - Σχεδιασμός ιεραρχικών συστημάτων - Ευρηματικές μέθοδοι

Χρονισμός και Ταχύτητα Λήψης Αποφάσεων

ο καλός χρονισμός και η ταχύτητα λήψης αποφάσεων στηρίζεται στην εμπειρία

στην πράξη → τρία γνωστά ακραία φαινόμενα διαφορετικών στελεχών, τα οποία:

- είτε αποφασίζουν άμεσα σε κάθε περίπτωση
- είτε δεν μπορούν να αποφασίσουν ακόμη και για τα πιο απλά θέματα
- είτε αγνοούν τα προβλήματα και λειτουργούν σαν να μην υπάρχουν.



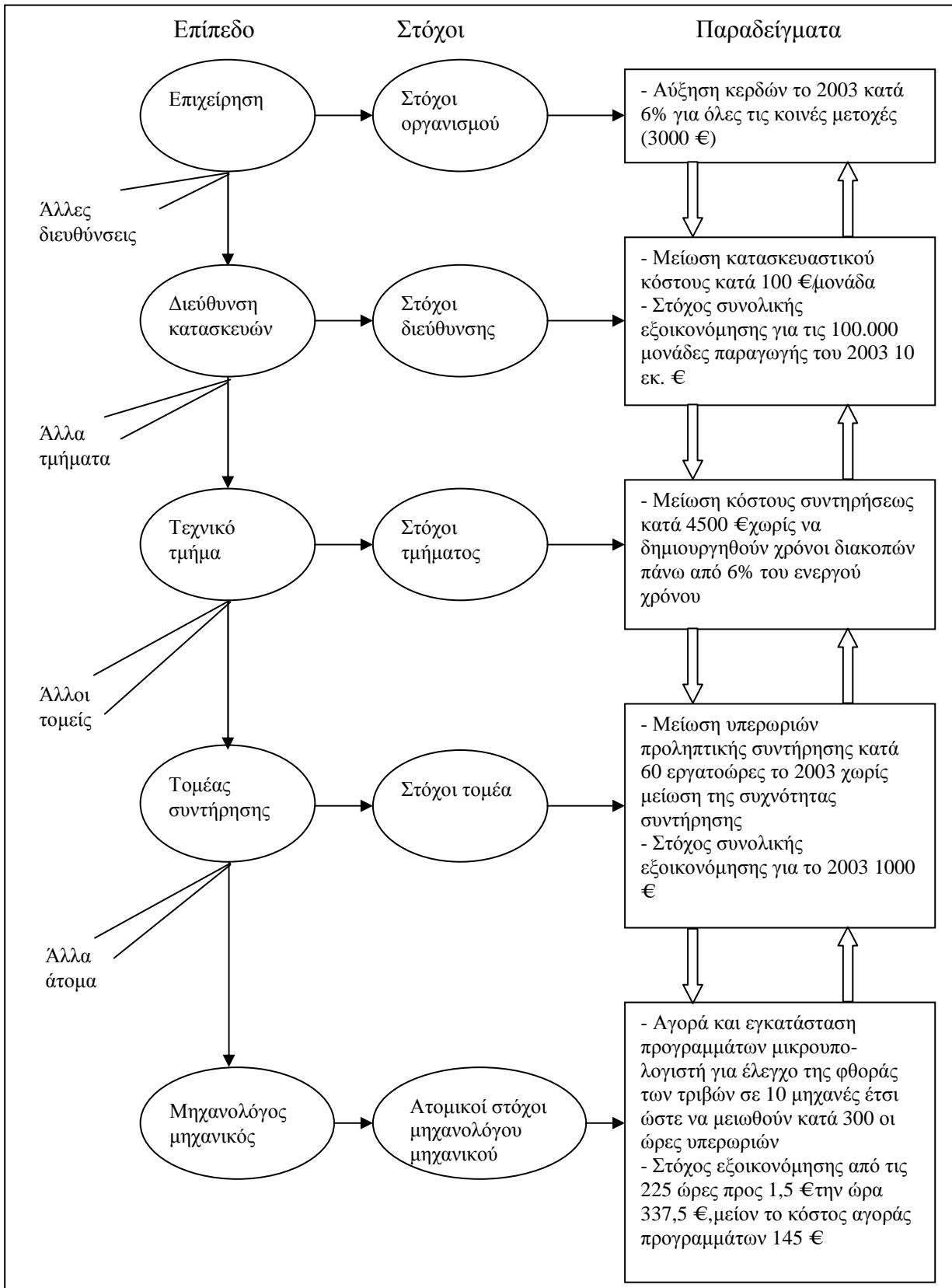
Εικόνα 5.1: Οι τέσσερις βασικοί λόγοι για τη θέσπιση αντικειμενικών στόχων

Ποσοτικοί και Ποιοτικοί Στόχοι

ποσοτικοί αντικειμενικοί στόχοι (ή και κλειστοί στόχοι)

→ προδιαγράφουν *τι πρέπει να γίνει,*
πόσο πρέπει να γίνει,
για ποιον θα γίνει και
σε ποιο χρόνο θα γίνει

Ιεράρχηση Αντικειμενικών Στόχων



Εικόνα 5.2: Ένα απλό πρότυπο ιεραρχίας στόχων



Εικόνα 5.3: Εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες που επηρεάζουν τη θέσπιση των αντικειμενικών στόχων ενός οργανισμού

Πίνακας 6.1: Οδηγίες για τον προεδρεύοντα μιας σύσκεψης “πρόκλησης ιδεών”

Βασικός ρόλος	
1	Άρχισε τη σύσκεψη με μια σύντομη παράθεση των 4 κανόνων.
2	Προσδιόρισε το χρόνο διάρκειας της σύσκεψης.
3	Διάβασε το πρόβλημα και/ ή τις σχετικές ερωτήσεις που θα συζητηθούν και ρώτησε. Ποιες είναι οι ιδέες σας;
4	Κάθε φορά που ένας από τους συμμετέχοντες τελειώνει την παρουσίαση μιας ιδέας θα πρέπει να την συνοψίζεις χρησιμοποιώντας όσο είναι δυνατόν περισσότερο τις ίδιες λέξεις με αυτόν που την παρουσίασε. Έτσι θα μπορέσει να καταγραφεί καθαρά από τον γραμματέα της σύσκεψης ή το μαγνητόφωνο. Αμέσως μετά τη σύνοψη δώσε τον λόγο στον επόμενο με μια μόνο λέξη: ”ο επόμενος”
5	Λάβε υπόψη σου ότι οποτεδήποτε ο προεδρεύων έχει ουσιαστική συμμετοχή στην παραγωγή ιδεών, δηλαδή παράγει και τις δικές του ιδέες και τις παρουσιάζει κατά τη διάρκεια της σύσκεψης, η παραγωγικότητα της ομάδας ουσιαστικά μειώνεται. Επομένως εκτός από τον χειρισμό ειδικών προβλημάτων ο ρόλος σου θα πρέπει να είναι όσο το δυνατόν πιο περιορισμένος.
Χειρισμός προβλημάτων	
1	Όταν κάποιος μακρολογεί περίμενε τη στιγμή που δημιουργείται ένα μικρό κενό στην ομιλία του για να πάρει ανάσα (αυτό συμβαίνει πάντα). Τότε διέκοψε τον μονόλογο, συνόψισε αυτά που έχει πει για την καταγραφή τους και δώσε το λόγο σε έναν άλλο συμμετέχοντα (δείχνοντάς τον) με μια μόνο λέξη: “ο επόμενος”. Αμέσως μετά επέστησε την προσοχή του (αυτού που θα μιλήσει) να είναι σύντομος στη παράθεση της ιδέας.
2	Όταν κάποιος αρχίσει να κρίνει, να επικρίνει και να διαφωνεί σταμάτησέ τον. Υπενθύμισέ του τον 1 ^ο κανόνα και πες του ότι την άλλη φορά θα υποστεί μια συμβολική αποδεκτή ποινή (π.χ. “την άλλη φορά θα μας κεράσεις όλους”). Συνήθως μια τέτοια συμβολική αποδεκτή ποινή διευθετεί το πρόβλημα της διαφωνίας.
3	Εάν η συζήτηση σταματήσει και επικρατεί σιωπή, ξεκουράσου και άσε τη σιωπή να συνεχίζεται. Μην πεις τίποτα. Δεν υπάρχει περίπτωση μια ομάδα 10 ανθρώπων να παραμείνει περισσότερο από 3 λεπτά απλά κοιτάζοντας ο ένας τον άλλον, χωρίς κάποιος να αισθανθεί την πρόκληση να πει κάτι. Αυτό όμως το διάλειμμα θα πρέπει να διακοπεί από την ομάδα και όχι από τον προεδρεύοντα. Είναι φυσικό και αναμενόμενο σε μια σύσκεψη πρόκλησης ιδεών μέσης διάρκειας 50’ περίοδοι σιωπής να προκύψουν μεταξύ του διαστήματος. Οι περίοδοι αυτές σιωπής καλούνται συνήθως “νοητικά διαλείμματα” διότι χρησιμεύουν για την αλλαγή σκέψης. Δηλαδή σ’ αυτό το στάδιο όλες οι συνηθισμένες ιδέες έχουν εξαντληθεί και οι συμμετέχοντες πιέζονται να χρησιμοποιήσουν τη δημιουργικότητά τους για νέες ιδέες και έννοιες.
4.	Εάν κάποιος παρουσιάζει ένα πρόβλημα και όχι μια λύση επανέλαβε το πρόβλημα και ζήτησε να σου δοθούν 5 ιδέες, δίνοντας έμφαση στον αριθμό. Πιθανόν να σου δοθούν μόνο μια ιδέα ή και 10, αλλά περισσότερη σημασία έχει ότι οι συμμετέχοντες επανέρχονται στη δημιουργική σκέψη.

Πίνακας 7.1: Κατηγορίες ατομικών και συλλογικών αποφάσεων

Κατηγορία	Περιγραφή
Πλήρως ατομική (ΠΑ)	Ατομική λήψη απόφασης με βάση τις πληροφορίες και τα στοιχεία που έχει υπόψη του ο λήπτης απόφασης.
Σχεδόν ατομική (ΣΑ)	Ατομική λήψη απόφασης με βάση τις πληροφορίες που παρέχονται από τους υφιστάμενους, Οι πληροφορίες μπορούν να ζητηθούν από τους υφιστάμενους, είτε γνωστοποιώντας τους το πρόβλημα στο οποίο θα χρησιμοποιηθούν είτε όχι. Δηλαδή, οι υφιστάμενοι απλά παρέχουν πληροφορίες και δεν συμμετέχουν ούτε στον εντοπισμό ούτε στην αξιολόγηση των εναλλακτικών τρόπων δράσης.
Μερικά συμμετοχική (ΜΣ)	Ατομική λήψη απόφασης μετά από συμμετοχική διαδικασία. Περιλαμβάνει κοινοποίηση του προβλήματος στους υφιστάμενους, συλλογική συζήτηση προτάσεων, υποδείξεων και ιδεών για τη λύση του και ατομική απόφαση από τον λήπτη απόφασης, η οποία μπορεί να έχει επηρεασθεί από τις γνώμες, απόψεις, προτάσεις, υποδείξεις, ιδέες των υφισταμένων, αλλά όχι απαραίτητα.
Πλήρως συμμετοχική (ΠΣ)	Συλλογική λήψη απόφασης μετά από συμμετοχική διαδικασία. Περιλαμβάνει κοινοποίηση του προβλήματος στους υφιστάμενους σαν ομάδα, Συλλογικός εντοπισμός και αξιολόγηση των εναλλακτικών τρόπων δράσης, προσπάθεια για συναινετική λύση. Ο ρόλος του λήπτη απόφασης είναι κύρια

Εικόνα 1
Μοντέλο επιλογής συμμετοχικής διαδικασίας αποφάσεων

