

With the support of the
Erasmus+ Programme
of the European Union



DECISION MAKING





Bariery i uprzedzenia w podejmowaniu decyzji

Cele:

- ✓ Podniesienie świadomości w zakresie barier występujących w zakresie podejmowania decyzji.
- ✓ Rozpoznanie uprzedzeń, które wpływają na myślenie i podejmowanie decyzji.
- ✓ Wskazówki, jak przezwyciężać uprzedzenia, aby podejmować lepsze decyzje.
- ✓ Zrozumienie, dlaczego ma to znaczenie.





Bariery w procesie podejmowania decyzji

- ❑ Podejmowanie decyzji jest czynnością poznawczą, wynikiem myślenia, które może być racjonalne lub nieracjonalne.
- ❑ Indywidualne cechy, w tym osobowość i doświadczenie, wpływają na podejmowanie decyzji.
- ❑ Indywidualne predyspozycje mogą być przeszkodą lub ułatwieniem w procesie podejmowania decyzji.
- ❑ Liderzy powinni mieć świadomość barier i starać się je pokonywać w jak największym stopniu.





Ograniczona racjonalność w podejmowaniu decyzji

Całkowita racjonalność jest nieosiągalna, ponieważ :

- lista potencjalnych konsekwencji wyboru każdej opcji jest długa
□ brak pełnych informacji;
- możliwości osiągnięcia różnych efektów są zwykle nieznane i można je jedynie oszacować □ racjonalny wybór nie jest możliwy;
- decydenci nie zawsze zachowują się zgodnie z zasadą maksymalizacji efektów.

Nieracjonalne podejmowanie decyzji jest powszechne, zwłaszcza w przypadku tzw. decyzji nieprogramowanych.



Presja czasu, jako bariera w podejmowaniu decyzji



- Presja czasu może zniekształcić procesy decyzyjne i indywidualny osąd oraz sprawić, że będą mniej obiektywne i bardziej intuicyjne.
- Decydenci często upraszczają podejmowanie decyzji, opierając się na zastosowaniu heurystyk.
- Presja czasu może mieć również odwrotny skutek, jeśli chodzi o tworzenie motywacji organizacyjnej do podejmowania decyzji i dalszych działań.

Skróty heurystyczne lub mentalne □ metoda rozwiązywania problemów oparta na doświadczeniach z przeszłości

Presja czasu działa jak deadline i zachęca do poprawy sprawności organizacyjnej.

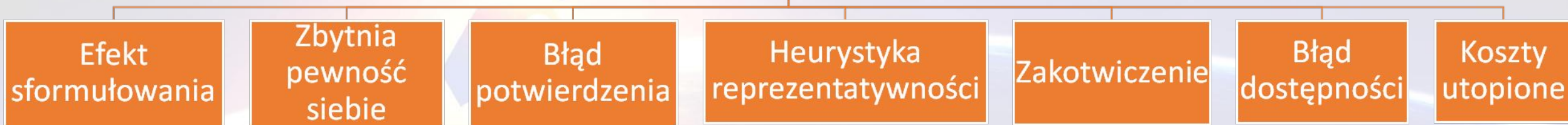




Uprzedzenia w podejmowaniu decyzji

- Uprzedzenia dotyczące tego, jak myślimy, mogą stanowić główne przeszkody w każdym procesie decyzyjnym.
- Uprzedzenia zakłócają obiektywne podejmowanie decyzji, wprowadzając elementy, które są niezależne od samej decyzji.
- Zazwyczaj jesteśmy nieświadomi naszych uprzedzeń.

Uprzedzenia w podejmowaniu decyzji





Zbytńia pewność siebie

Charakterystyka

- Zastosuj racjonalne podejście do przewidywania i oceny prawdopodobieństw zdarzeń.
- Ponownie rozważ uzasadnienie swoich osobistych założeń i ocen.
- Ponownie rozważ ustalone relacje przyczynowo-skutkowe wynikające ze zbyt wysokiej pewności siebie decydentów.

- Decydenci przeceniają swoją zdolność do podejmowania dobrych decyzji.
- Zbytńia pewność siebie oznacza przeszacowanie wyników korzystnych względem niekorzystnych bez obserwacji i bez analizy.
- Decydenci albo nie dostrzegają zagrożeń, albo je ignorują.

Jak sobie z tym poradzić?



Efekt sformułowania

Stronniczość poznawcza polegająca na zmuszaniu ludzi do podejmowania decyzji na podstawie sposobu przedstawiania informacji

W fazie identyfikacji problemu obserwuj problem z różnych perspektyw.



Jeśli wiadomość jest sformułowana pozytywnie - przeformułuj ją negatywnie. Jeśli zostanie to sformułowane jako zysk, przeformułuj to jako stratę.

W końcowej fazie decyzji powinni powrócić do fazy identyfikacji problemu i zmienić perspektywę obserwacji, aby wygenerować nowe opcje.



Przeformułuj problem, uwzględniając różne punkty odniesienia.



Przeformułuj problem w odwrotnym kierunku



Błąd dostępności

Podjmowanie decyzji zależy od pamięci decydenta.

Należy określać prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzeń na podstawie obiektywnej analizy odpowiednich danych, niezależnie od doświadczenia decydenta.

Należy przywiązywać mniejszą wagę do już zebranych informacji.





Heurystyka reprezentatywności

Decydent błędnie porównuje dwie sytuacje z powodu dostrzeganego podobieństwa.



- ❑ Zbadaj związek przyczynowy między zdarzeniami warunkowymi.
- ❑ Określ prawdopodobieństwa warunkowe na podstawie obiektywnej oceny, a nie subiektywnego wniosku.



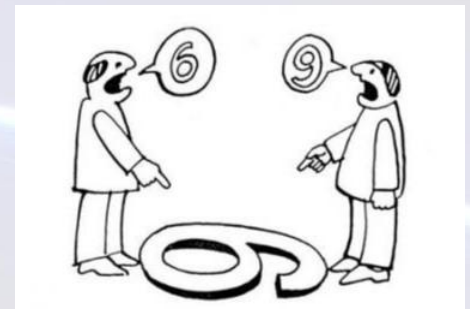


Błąd potwierdzenia

Tendencja do preferowania informacji, które potwierdzają wcześniejsze oczekiwania i hipotezy, niezależnie od tego, czy te informacje są prawdziwe.

→ Sprawdź, czy wszystkie alternatywy są oceniane na podstawie tych samych kryteriów.

→ Przeanalizuj argumenty popierające sugerowaną alternatywę, a także zachęć do krytycznego spojrzenia na wybór najlepszej alternatywy.





Błąd zakotwiczenia

- nadmierne poleganie na początkowej pojedynczej informacji lub doświadczeniu
- tendencja do zafiksowania się na wstępnych informacjach i niedostosowanie się do kolejnych gromadzonych informacji.

➡ Zastosuj alternatywne podejście w procesie rozwiązywania problemów.

➡ Bądź otwarty na nowe pomysły i sugestie, które mogą wpłynąć na zmianę stanu początkowego.





Koszty utopione

Decydenci mają tendencję do uwzględniania kosztów utopionych do uzasadniania dalszej konieczności angażowania się w nierentowne przedsięwzięcie (na zasadzie: skoro wydałem X zł, to nie mogę się teraz wycofać), co w konsekwencji doprowadza do poniesienia większych strat.

Zachowania, które budzą lęk przed porażką i prowadzą do tego, że decydenci nie chcą przy
należy eliminować.



Angażuj osoby, które nie były dotąd zaangażowane w podejmowanie wcześniejszych decyzji.



Konflikty, jako bariery w podejmowaniu decyzji

Czasami najlepsza decyzja wiąże się z jakimś konfliktem.

Chociaż konflikt może być niewygodny, konieczne jest, aby grupa, wydział lub organizacja działały skutecznie na dłuższą metę.



Konflikt procesowy - zorientowany na zadania i konstruktywny, nie koncentrujący się na zaangażowanych osobach.

- wspólnie badajcie opcje

Konflikt w relacjach - osobisty i obejmuje raczej ataki na daną osobę, niż na pomysły.

- Inteligencja emocjonalna i empatia są konieczne



Informacje zwrotne powinny koncentrować się na zachowaniach i czynnościach (sposób wykonania), a nie na ludziach.



Grupy, a proces decyzyjny

- W spójnych grupach wspólne wartości pomagają skoncentrować decyzje wokół wspólnych celów.
- Zachęcanie do konstruktywnych nieporozumień, a nawet konfliktów, może skutkować bardziej kreatywnymi pomysłami lub większą liczbą rozwiązań, które są łatwiejsze do wdrożenia.



Dynamika interpersonalna i grupowa stwarza dylematy, które mogą utrudniać grupom dokonywanie skutecznych wyborów.

Decyzje podejmowane przez grupy są opierane na szerszych perspektywach, badaniach i innych źródłach informacji, aniżeli te podejmowane przez indywidualnego decydenta.





Myślenie grupowe

- Jeden z największych czynników hamujących efektywne podejmowanie decyzji w grupie.
- Pragnienie harmonii lub konformizmu skutkuje irracjonalnym lub dysfunkcyjnym wynikiem podejmowania decyzji.



Liderzy nie powinni wyrażać swych opinii przy przydzielaniu zadań grupowych.

Liderzy powinni unikać obecności na spotkaniach grupowych, aby uniknąć nadmiernego wpływu na wynik.

Organizacja powinna powołać kilka niezależnych grup zajmujących się tym samym problemem.

Należy zbadać wszystkie skuteczne alternatywy.



Każdy członek grupy powinien omówić pomysły grupy z zaufanymi osobami spoza grupy.

Grupa powinna zapraszać na spotkania ekspertów zewnętrznych.

Przynajmniej jednemu członkowi grupy należy przypisać rolę „adwokata diabła”.



Niepewność

- Liderzy często podejmują decyzje w warunkach niepewności.
- Lider podejmujący decyzję będzie musiał ostatecznie wybrać jedną opcję i zobaczyć, co się stanie, nie wiedząc, jakie byłyby wyniki w przypadku opcji alternatywnej.



Niepewność utrudnia niektórym liderom podejmowanie decyzji, ponieważ zobowiązanie się do jednej opcji oznacza rezygnację z innych.





Redukowanie uprzedzeń

- ☐ Zwróć uwagę na uprzedzenia
- ☐ Zaczynij od czystej karty
- ☐ Rzuć wyzwanie status quo
- ☐ Dostrzegaj różnorodne perspektywy
- ☐ Poszukuj informacji i danych
- ☐ Zagraj „Adwokata diabła”
- ☐ Zastanów się nad własnymi poglądami i wartościami





Bibliografia:

- Freedom Learning Group. Barriers to Decision Making.
<https://courses.lumenlearning.com/boundless-management/chapter/barriers-to-decision-making/> Lumen Learning.
- Freedom Learning Group. Biases in Decision Making.
<https://courses.lumenlearning.com/wm-organizationalbehavior/chapter/biases-in-decision-making/> Lumen Learning.
- OpenStax. *Principles of Management*.
<https://opentextbc.ca/principlesofmanagementopenstax/chapter/barriers-to-effective-decision-making/>
- Nikolić, Jelena: *Biases in the decision-making process and Possibilities of overcoming them*. Economic Horizons, January - April 2018, Volume 20, Number 1, 43 – 57.

With the support of the
Erasmus+ Programme
of the European Union

