

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



SPREJEMANJE ODLOČITEV





Ovire in zadržki pri sprejemanju odločitev

Cilji:

- ✓ Ozaveščanje o ovirah pri sprejemanju odločitev.
Prepoznavanje kognitivnih zadržkov, ki vplivajo na misli in sprejemanje odločitev.
Načini za premagovanje ovir in posledično sprejemanje boljših odločitev.
- ✓ Razumevanje zakaj je to pomembno.





Ovire v postopku odločanja

- Odločanje je kognitivna dejavnost, posledica misli, ki je lahko bodisi racionalna bodisi neracionalna. Posamezne značilnosti, vključno z osebnostjo in izkušnjami, vplivajo na odločanje. Predispozicije posameznika lahko ovirajo ali omogočijo postopek odločanja. Vodje bi se morale zavedati ovir in jih poskušati čim bolje premagati.





Mejna racionalnost pri odločanju

Popolna racionalnost je nedosegljiva, ker:

- ➡ seznam morebitnih posledic vsake možnosti je dolg
□ ni popolnih informacij;
- ➡ možnosti različnih rezultatov običajno niso znane in jih je mogoče le oceniti □ racionalna izbira ni mogoča;
- ➡ odločevalci vedno ravnaajo v skladu z načelom maksimiziranja. Nesorazmerno odločanje je običajno, zlasti pri nenačrtovanih odločitvah.





Časovni pritisk kot ovira pri odločanju

- Časovni pritisk lahko izkrivlja postopke odločanja in individualno presojo ter jih naredi manj objektivne in bolj pod vplivom intuicije.

Odločevalci pogosto poenostavijo odločanje, pri tem pa se zanašajo na uporabo hevristike. Časovni pritisk ima lahko tudi nasprotni učinek v smislu ustvarjanja organizacijske motivacije za sprejemanje odločitev in premik naprej.



Hevristične

ali mentalne bližnjice

□ način reševanja problemov s predvidevanji, ki temeljijo na preteklih izkušnjah.

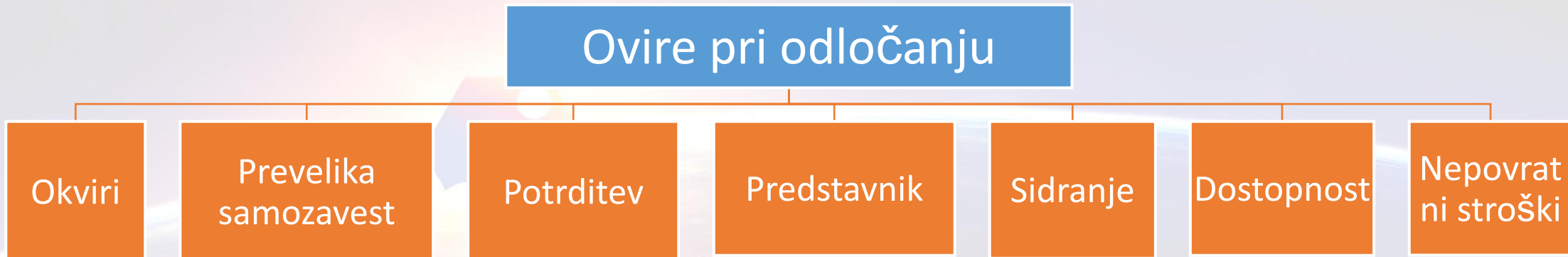
Časovni pritisk deluje kot rok in spodbuja organizacijsko preudarnost.





Ovire pri odločanju

- Ovire pri mišljenju so glavne ovire vsakega postopka sprejemanja odločitev.
- Ovire izkrivljajo objektivno odločanje z uvajanjem vplivnih faktorjev, ki niso povezani s samo odločitvijo.
- Običajno se jih ne zavedamo.





Prevelika samozavest

Značilnosti

- Uporabiti racionalen pristop k napovedi in vrednotenju verjetnosti dogodkov. Premislite o utemeljitvi osebnih predpostavk in ocene. Ponovno premislite o ugotovljenih odnosih z vzroki in posledicami, ki izhajajo iz preveč samozavesti odločevalcev.

- Odločevalci precenjujejo njihovo sposobnost sprejemanja dobrih odločitev. Prevelika samozavest je pogosto povezana s precenjevanjem rezultatov brez opravljene analize.
- Odločevalci bodisi ne opazijo nevarnosti ali jih celo ignorirajo.

Kako jih premostiti



Okviri

Kognitivne ovire, ko so ljudje prisiljeni sprejemati odločitve na podlagi načina predstavitve informacij.

V fazi identifikacije problema pogledjte problem z različnih vidikov.



Prikažite nasprotja nekega sporočila. Če ima pozitiven zven, ga pogledjte z negativnega zornega kota.

V končni fazi bi se morali odločevalci vrniti v fazo identifikacije težav in spremeniti perspektivo opazovanja, da bi lahko uvideli nove možnosti.



Težavo pogledjte z različnih zornih kotov oziroma referenčnih točk.



Težavi postavite novi okvir, ki deluje v obratni smeri od obstoječega.



Dostopnost

Odločanje je odvisno od spomina
odločevalca.

Določiti verjetnost dogodkov na podlagi
objektivne analize ustreznih podatkov,
ne glede na izkušnje odločevalca.
Že zbranim informacijam je treba dati
manj pomena.





Predstavnik

Odločevalec zaradi dojemane podobnosti napačno primerja dve situaciji.

- Preuči vzročno povezavo med pogojnimi dogodki.
Določiti pogojne verjetnosti na podlagi objektivne ocene, ne na podlagi subjektivnega zaključka.





Potrđitev

Predstavlja
podpira

zbiranje

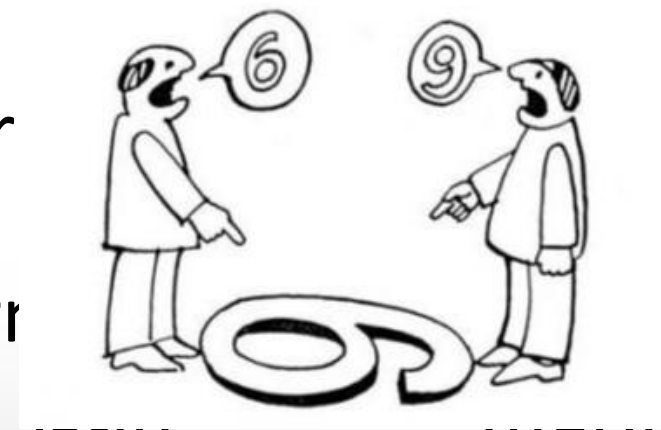
infor

začetne

Preverite, ali so vse alterr
na podlagi

→
ocenjujejo

Preučite argumente, ki podpirajo predlagano alternativo, in
→ tudi spodbujajte kritičen pogled na izbiro najboljše alternative.





Sidranje

- Prevelik poudarek na prvotni informaciji oziroma izkušnji.
 - Težnja po oklepanju na prvotno informacijo in nezmožnost prilagajanja na nadalje pridobljene informacije.
- Uporabite alternativne pristope v postopku reševanja problemov.
- Bodite odprti za nove ideje in predloge, ki lahko privedejo do sprememb.





Nepovratni stroški

Odločevalci poskušajo opravičiti izid predhodnih slabih odločitev, tako da sprejmejo nove – pri tem tudi ta izbira deluje v prid prejšnjim.

Kulturo, ki povzroča strah pred neuspehom in vodi k dejstvu, da tisti, ki odločajo, ne želijo priznati svojih napak, je treba zavreči.



Vključite posameznike, ki niso bili vključeni v sprejemanje prejšnjih odločitev.





Konflikti kot ovira pri odločanju

Včasih najboljša odločitev vključuje nekaj konfliktov. Konflikt je lahko neugoden, a je nujno, da skupina, oddelek ali organizacija učinkovito deluje na dolgi rok.



Konflikt znotraj procesa ☐
usmerjeni v naloge in niso
osredotočeni na vpletene
posameznike.

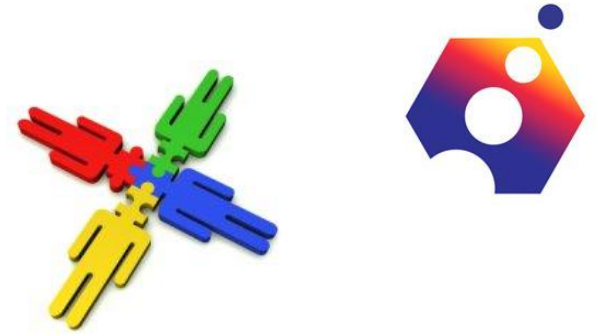
raziščite možnosti skupaj

Konflikt znotraj odnosa ☐ osebnih in
vključuje napade na osebo in ne
idejo.

čustvena inteligenca in empatija sta
pomembni



Naj bodo povratne informacije osredotočene na vedenja in dejavnosti (kako se stvari izvajajo) in ne na posameznika.



Skupine in postopek odločanja

- V kohezivnih skupinah skupne vrednote pripomorejo k osredotočanju se na odločitve glede skupnih ciljev.
- Spodbujanje konstruktivnih nesoglasij in celo konfliktov lahko povzroči bolj ustvarjalne ideje ali več rešitev, ki jih je lažje izvajati.



Medsebna in skupinska dinamika predstavlja dileme, ki lahko skupinam otežijo učinkovito izbiro.

Skupinske odločitve zajemajo več perspektiv in različnih virov informacij ter strokovnega znanja kot tistem, ki jih sprejme posamezni odločevalec.





Skupinsko razmišljanje

- Eden izmed največjih zaviralcev učinkovitega skupinskega odločanja. Želja po harmoniji ali skladnosti je rezultat neracionalnega ali nefunkcionalnega izida odločanja.



Voditelji ne bi smeli izraziti mnenja pri dodelitvi naloge skupini.

Vodje naj ne sodelujejo pri skupinskih sestankih, da ne bi preveč vplivali na končno odločitev.

Organizacija mora nastaviti več neodvisnih skupin, ki delajo na isti težavi.

Preučiti je treba vse učinkovite alternative.

Vsak član bi moral o idejah skupine razpravljati z zaupanja vredno osebo zunaj skupine.

Skupina bi morala povabiti zunanje strokovnjake na sestanke.

Vsaj enemu članu skupine je treba dodeliti vlogo pravobranilca.





Negotovost

- Vodje se pogosto odločajo pod negotovimi pogoji. Tisti, ki sprejema odločitev, bo sčasoma moral izbrati eno možnost in videti, kaj se bo zgodilo, ne da pozna morebitne rezultate alternativne možnosti.



Negotovost otežuje sprejemanje odločitev nekaterih vodij, saj zavezanost eni možnosti pomeni odločitev o drugih možnostih.





Zmanjševanje ovir

- ☐ Zavedanje o ovirah
- ☐ Začnite na začetku
- ☐ Izzovite status quo
- ☐ Poišči več perspektiv
Poišči več informacij & podatkov
- ☐ Igrajte pravobranilca
- ☐ Premislek o lastnih pogledih & vrednotah





Viri in reference:

- 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

