

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



DECISION MAKING





Style podejmowania decyzji i role zespołowe

Cele:

- Zrozumienie różnych stylów podejmowania decyzji
- „Za” i „Przeciw” wykorzystania poszczególnych stylów
- Jak wybrać właściwy styl podejmowania decyzji w danej sytuacji?
- Kiedy zaangażować zespół?





Czym jest podejmowanie decyzji?



Podejmowanie decyzji odnosi się do dokonywania wyborów spośród alternatywnych sposobów działania, które mogą również obejmować brak działania.



Co determinuje style podejmowania decyzji?

Dwa wymiary tworzą ramy stylu podejmowania decyzji.

1. Struktura vs. dwuznaczność

To spektrum mierzy skłonność ludzi do preferowania ustrukturyzowania (tj. zdefiniowania procesów i oczekiwań) lub niejednoznaczności (tj. otwartości i elastyczności).



STRUKTURA

Wolisz mieć plan, lubisz szybko podejmować decyzje, cenisz ekspertów, jesteś praktyczny



DWUZNACZNOŚĆ

Wolisz mieć otwarte opcje, czujesz się swobodnie z niepewnością, jesteś skłonny do podejmowania ryzyka, jesteś kreatywny



Co determinuje style podejmowania decyzji?

2. zadania / techniczne, a ludzie / społeczne.

To spektrum mierzy, czy motywacja do dokonania konkretnego wyboru jest kierowana bardziej chęcią bycia zadaniowym lub uzyskania wyników (zadania / techniczne), czy też ma na celu stworzenie harmonii lub wpływu społecznego (ludzie / społeczne).



ZADANIE / TECHNICZNE
Ustala priorytety dla danych i wiedzy, chce, aby podjęto najlepszą decyzję, nawet jeśli inni się nie zgadzają



LUDZIE / SPOŁECZNE
Priorytetyzuje ludzi, poszukuje akceptacji i walidacji, rozważa wpływ decyzji na innych



Dyrektywny styl podejmowania decyzji

- Typowe dla wewnętrznych decydentów
- Rozpatruje wady i zalety sytuacji
- Decyzje zakorzenione we własnej wiedzy, doświadczeniu i jednostronnym uzasadnieniu podjętych decyzji
- Podejmowanie decyzji jest szybkie, jasne jest kto je podejmuje, nie wymaga szczególnej komunikacji

Jeśli zaczniesz
stosować
dyrektywne decyzje,
aby uprościć złożone
zadania, musisz
zmienić swoje
podejście.





Kiedy stosować styl dyrektywny?

- W sytuacjach charakteryzujących się stabilnością, powtarzającymi się wzorcami i logiką;
- Gdy istnieje jasny i niekwestionowany związek przyczynowo-skutkowy;
- Kiedy istnieją dobre praktyki dotyczące powtarzających się procesów;
- Kiedy liderzy mają wszystkie wymagane informacje, aby podjąć tę decyzję.



Ważne!



Komunikacja jest jasna i bezpośrednia

Delegowanie występuje jeśli jest konieczne



Analizyczny styl podejmowania decyzji

- analiza wielu informacji przed podjęciem działań;
- polega na bezpośredniej obserwacji, danych i faktach, aby wspierać uzasadnienie podejmowanych decyzji;
- poszukiwanie informacji i porad od innych, aby skonfrontować własne stanowisko w sprawie;
- duża tolerancja na niejednoznaczność;
- jest bardzo elastyczny;
- może być czasochłonny.



Uważaj na
paraliż
analizyczny!



Kiedy stosować styl analityczny?

- W sytuacjach, w których może być więcej, niż jedna prawidłowa odpowiedź.
- Rozwiązując problemy, w których związek przyczynowo-skutkowy jest wykrywalny, ale nie jest od razu widoczny
- Badając kilka opcji lub rozwiązań i wykorzystując zarządzanie oparte na faktach



otwarcie rozważaj sprzeczne rady i pomysły

zbiierz zespół ekspertów

rozważ poglądy osób nie będących ekspertami



Koncepcyjny styl podejmowania decyzji



- prezentuje bardziej społeczne podejście, aniżeli w stylach dyrektywnym i analitycznym,
- zachęca do kreatywnego myślenia i współpracy oraz rozważa szeroki wachlarz perspektyw
- zorientowany na osiągnięcie dalekosiężnych celów



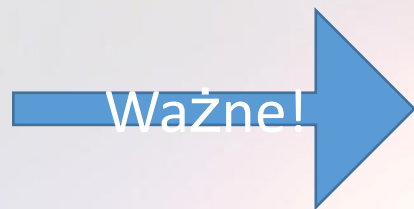
Nie nadaje się, gdy
sytuacja wymaga
strukturyzacji i szybkiego
osiągnięcia określonych
wyników!





Kiedy stosować styl koncepcyjny?

- Gdy pojawia się wiele konkurencyjnych pomysłów;
- W sytuacjach charakteryzujących się nieprzewidywalnością, wymagających kreatywnych i innowacyjnych podejść;
- Gdy nie jest konieczne natychmiastowe rozwiązanie;
- Uwzględnia planowanie długoterminowe i nieznane zmienne.



Udoskonal interakcję i komunikację

Buduj zespoły ludzi, którzy mogą wносить innowacyjne pomysły

Pomóż w podejmowaniu złożonych decyzji



Behawioralny styl podejmowania decyzji



- jest zorientowany na zespół
- wykorzystuje metody grupowego podejmowania decyzji, np. burzę mózgów,
- grupa otrzymuje dostępne dla niej opcje
- bierze pod uwagę wiele różnych poglądów i opinii w tym procesie



Zmień styl, jeśli sesje dyskusji grupowych nie prowadzą do porozumienia lub gdy nie pojawią się nowe pomysły.



Kiedy stosować styl behawioralny?

- Kiedy sytuacja wymaga aktywnej komunikacji.
- Gdy sytuacja wymaga introspektywnego podejścia, omawiania rozwiązań, które sprawdziły się w przeszłości, zamiast próby tworzenia nowych wzorców rozwiązań.



Udrożnij kanały komunikacyjne z członkami zespołu

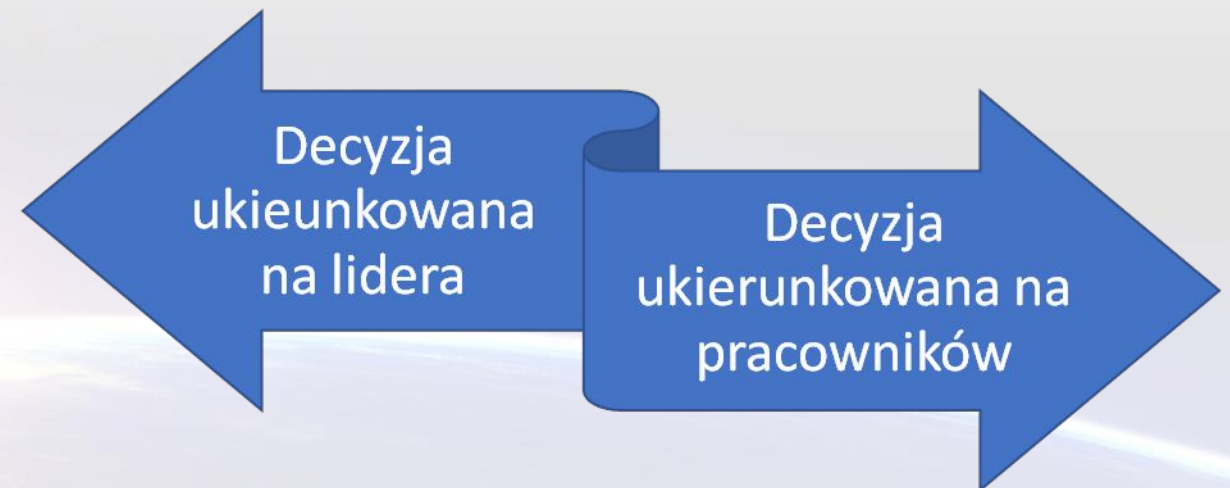
Buduj zespoły z ludzi, którzy mogą przekazywać swoje opinie i zachęcać do demokratycznych dyskusji.

Nie narzucaj sposobu działania, spójrz, jaka decyzja spotyka się z największą akceptacją w organizacji.



Angażowanie zespołu w podejmowanie decyzji

- Liderzy w znacznym stopniu oddziałują na zespół.
- Liderzy muszą dokonać wyboru między podejściem decyzyjnym odgórnym, a oddolnym.
- Które podejście wybrać?
- Styl dyrektywny,
 - Styl konsultacyjny,
 - Styl demokratyczny,
 - Styl konsensualny.



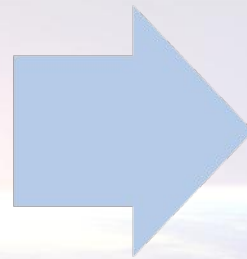


Dyrektywny styl podejmowania decyzji

- Lider podejmuje decyzję jednostronnie i przekazuje ją zespołowi
- Lider ma pełną kontrolę nad decyzją
- Jest mało miejsca na negocjacje lub nie ma go wcale.

- Służy do podejmowania decyzji pod presją czasu
- Używany, gdy członkom zespołu brakuje doświadczenia i wiedzy
- Odnosi się do niepodlegających negocjacji odgórnych decyzji

Wyłączne stosowanie tego podejścia przez lidera nie sprzyja rozwojowi zespołu. Prawdopodobieństwo, że członkowie zespołu nie podejmą lub nie poprą decyzji, jest wysokie.



Jeśli to możliwe, lider powinien przeprowadzić sesję briefingową z zespołem. Lider może „przetestować” to ze swoimi zaufanymi partnerami (menedżer, współpracownicy, HR...), aby zobaczyć ich reakcje i pomóc w przygotowaniu odpowiedzi na ewentualne zastrzeżenia.

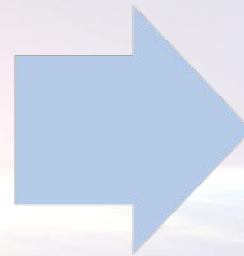


Konsultacyjny styl podejmowania decyzji

- Wymagany jest wkład zespołu; decyzję podejmuje lider.
- Lider ma pełną kontrolę nad decyzją, ale członkowie zespołu są zaangażowani, dzieląc się swoimi poglądami i opiniami.

- Używany, gdy lider potrzebuje dodatkowej wiedzy
- Używany, gdy liczy się czas.
- Używany do wspierania zaangażowania zespołu, gdy zespół ma już pewne doświadczenie i wiedzę.

Wyłącznie stosowanie tego podejścia przez lidera nie sprzyja rozwojowi zespołu. Prawdopodobieństwo, że członkowie zespołu nie podejmą lub nie poprą decyzji, jest wysokie.



Jeśli to możliwe, lider powinien przeprowadzić sesję briefingową z zespołem. Lider może „przetestować” to ze swoimi zaufanymi partnerami (menedżer, współpracownicy, HR...), aby zobaczyć ich reakcje i pomóc w przygotowaniu odpowiedzi na ewentualne zastrzeżenia.



Demokratyczny styl podejmowania decyzji

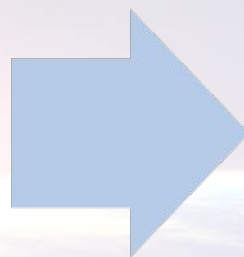
- Członkowie zespołu i lider prezentują kilka alternatyw; ostateczna decyzja zapada na podstawie wyniku głosowania.
- Ta metoda przesuwaa ciężar w kierunku ostatecznej decyzji zespołu, która może różnić się od proponowanej przez menedżera.

- Używany w pracy z zespołem wystarczająco dużym i dojrzałym, aby przedstawić kilka propozycji jakościowych.
- Służy do generowania aktywnego udziału członków zespołu

Aby rozpocząć pracę, zespół musi być wystarczająco duży i mieć wystarczające doświadczenie.

Lider musi czuć się komfortowo z faktem, że jego pomysł może nie zostać wybrany.

Parametry głosowania muszą być jasne.



Ważne jest, aby prowadzący szczegółowo przedstawił sposób głosowania.

Na wszystkie pomysły musi być poświęcone tyle samo czasu i uwagi.

Członkowie zespołu muszą być w stanie pracować nad pomysłem i zaakceptować pomysł, z którym mogą się nie zgadzać.



Konsensualny styl podejmowania decyzji

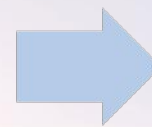
- Członkowie zespołu i lider muszą wspólnie wypracować decyzję, z którą się zgadzają.
- Ta metoda pozwala zespołowi wypracować decyzję z niemal pełną autonomią.

- Wykorzystuje dojrzały zespół ekspertów, i wzmacnia ich dalsze zaangażowanie.

Zespół musi być wystarczająco dojrzały, aby dyskutować i debatować bez wywoływania emocji.

Jeśli lider staje się moderatorem, przestaje być neutralny, co może powodować frustracje.

Niektórzy członkowie zespołu mogą działać jako obserwatorzy i dopasowywać swoje opinie do innych.



Zalecane jest zaangażowanie zewnętrznego profesjonalnego moderatora, zwłaszcza jeśli temat jest drażliwy.

Wszyscy muszą poprzeć daną decyzję; lider musi zapewnić, że zawsze wspiera innych.

Każdy musi mieć czas na podzielenie się swoimi poglądami.

Dyskusje muszą być pełne szacunku i konstruktywne.



Bibliografia:

- Abrioux, Bruno: *Effective Decision-Making: when to engage the team (or not)?*
<https://leadersyndrome.wordpress.com/2013/10/13/effective-decision-making-when-to-engage-the-team-or-not/>
- Malhotra, Sanjay: *4 styles of decision-making: A leader's guide.*
<https://enterpriseproject.com/article/2018/7/4-styles-decision-making-leaders-guide?page=1> Published on: July 27, 2018.
- Mingail, Harry: *Making: Better Decisions: Part 5 Decision Making Style.* <https://www.youtube.com/watch?v=20BseZ9GHIY>
- Spoelma, Jennifer: *Understanding the 4 styles of decision making.*
<https://jenniferspoelma.com/blog-feed/4-styles-decision-making>
Published on: April 23, 2019

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

