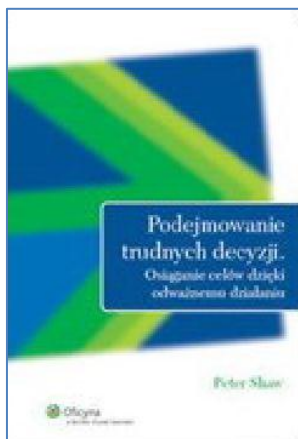


Podjęcie trudnych decyzji Osiągnięcie celów dzięki odważnemu działaniu



Peter Shaw

Proces podejmowania decyzji to wyzwanie, z którym prędzej czy później musi się zmagać każdy menedżer, kierownik, lider. Liczy się tu umiejętność korzystania z właściwych danych, zdolność do całościowego spojrzenia na problem, ale także kompetencje miękkie. Warto podejść do podejmowania decyzji w sposób metodyczny i usystematyzowany, a więc skoncentrować się na czterech głównych filarach tego procesu, to bowiem ułatwi wybór odpowiedniej opcji i pozwoli uporządkować proces.

Wersja oryginalna

Oryginalna, anglojęzyczna wersja książki została wydana w roku 2008 roku przez wydawnictwo Capstone Publishing Ltd. i nosi tytuł „Making Difficult Decisions. How to be Decisive and Get the Business Done”.

Spis treści

Pobierz [spis treści](#)

Ciekawostki

Peter Shaw jest założycielem firmy coachingowej Prausta Partners, a także doświadczonym trenerem pracującym z liderami sektora publicznego, prywatnego i non profit. Opisuje tu doświadczenia wielu menedżerów, którzy mimo, że pochodzą z różnych organizacji i instytucji, mają podobne dylematy związane z podejmowaniem decyzji. Doradza, czym kierować się przy decydowaniu, opisuje działania składające się na ten proces oraz analizuje emocje, które mu towarzyszą. Jego zdaniem kluczem do skutecznego decydowania jest równowaga między przejrzystością a przeświadczeniem, czyli między logicznym myśleniem a odważną, intuicyjną reakcją. Zdecydowanie i komunikacja zaś to nieodzowne warunki osiągnięcia celów poprzez decyzje.

Źródło: wolterskluwer.pl

- 1. Przejrzystość w podejmowaniu decyzji –

Dokonywanie wyborów zgodnych z priorytetami, stanowczość, konsekwencja, obiektywizm - oto cel i wybrane warunki skutecznego podejmowania decyzji. Trzeba pamiętać, że nie wszystkie decyzje zapadają w takim samym czasie. Niektóre podejmuje się błyskawicznie, inne pochłaniają miesiące. Pomyłki też się zdarzają – są naturalną konsekwencją analizy danych, dostępu do tych danych, dotychczasowego doświadczenia, a czasem presji na szybkość działania. Pewnego rodzaju kluczem jest umiejętność wykorzystywania zarówno faktów, jak i emocji. Mogą w tym pomóc cztery podstawowe zasady podejmowania trudnych decyzji.

Zasada pierwsza oznacza przejrzystość. Można by ją zdefiniować jako obiektywizm, który obejmuje umiejętność analitycznego spojrzenia na problem wraz z kontekstem, w którym się pojawił. Przejrzystość wymaga:

- **Zdefiniowania problemu;**
- **Znajomości kontekstu;**
- **Analizy faktów związanych z problemem;**
- **Orientacji na cel;**
- **Oceny ryzyka.**

Osiągnięcie przejrzystości można podzielić na trzy etapy: zagadnienie, analizę i dalsze działania. Etap zagadnienia oznacza zachowanie bezstronności, czyli eliminację uprzedzeń i odsunięcie dotychczasowych negatywnych doświadczeń. Tak rozumiana bezstronność obejmuje zdefiniowanie problemu, określenie kontekstu (wraz z aspektem finansowym, politycznym i medialnym) oraz poczucie czasu i odpowiedzialności. Wielu menedżerów podkreśla, że na tym etapie najtrudniejszym wyzwaniem jest związek danego problemu z ludźmi – jeśli jego rozwiązanie, a właściwie możliwości rozwiązań, wpływają na losy współpracowników, wówczas rośnie ryzyko utraty obiektywizmu. I tak zdefiniowanie problemu może zająć nawet relatywnie dużo czasu, lecz czas ten przyniesie później owoce w postaci sprawnego działania. Dzięki temu przewidzieć można niekorzystne okoliczności, a więc zminimalizować ryzyko.

Poznanie kontekstu to z kolei możliwość spojrzenia na problem z szerszej perspektywy. Każdy problem, a więc i każda decyzja, uwarunkowana jest okolicznościami – poznanie tych okoliczności zwiększa przejrzystość, a tym samym eliminuje ryzyko błędnej decyzji. Wymaga to jednak samodyscypliny lidera - bądź innej osoby odpowiedzialnej za podjęcie decyzji – w konsekwentnym poszukiwaniu obiektywizmu i kontekstu.

Analiza oznacza badanie zdefiniowanego i umieszczonego w kontekście problemu. Takie badanie wymaga poradzenia sobie ze złożonością, a także umiejętności spojrzenia z dystansu. Istotne jest również zachowanie proporcji między danymi brany pod uwagę. Jeśli problem wydaje się wyjątkowo skomplikowany (inaczej – złożony), warto zadbać o uzyskanie dodatkowych informacji albo zaangażowanie w proces analizy dodatkowych osób. Taką

analizę można porównać do układania puzzli – w miarę porządkowania kolejnych elementów wyłania się klarowny, całościowy obraz problemu.

Dalsze działania to inaczej koncentracja na celu oraz możliwości jego osiągnięcia. Jasno zdefiniowany cel zwiększa przejrzystość, a w tym jednoczy grupę we wspólnych działaniach i ułatwia sposoby odnalezienia kompromisu. Bywa, że kompromis w procesie podejmowania decyzji jest nieunikniony – trzeba wówczas ograniczyć własne oczekiwania, a jeśli trzeba, przedyskutować możliwości rozwiązania z zespołem. Trzeba także zdefiniować krótko i długoterminowe konsekwencje działań podjętych dla realizacji celu, ale tu z kolei warto skupić się na efektach pozytywnych (choć negatywnych też być może nie uda się uniknąć), bowiem sprowokuje to do działania.

Zasada przejrzystości zakłada także poszukiwanie prostych rozwiązań. Szybkie i efektywne podejmowanie decyzji wymaga skupienia na danych przedstawionych w możliwie najprostszy sposób – istnieje kilka reguł upraszczania decyzji, z których można skorzystać, a mianowicie:

- **Analogia** – czyli korzystanie z wcześniej zgromadzonych doświadczeń;
- **Naśladownictwo** – czyli oparcie na sukcesach innych firm czy osób;
- **Uogólnianie** – czyli upraszczanie procedur według przyjętej wcześniej zasady;
- **Redefinicja** – czyli przeformułowanie problemu dzięki podzieleniu go na krótkie zadania.

Takie metody skutkują zwłaszcza w przypadku, gdy lidera otacza nadmiar informacji. Istnieje tu jednak ryzyko uproszczeń nadmiernych – wtedy, przy przesadnym skupieniu na procedurach czy uogólnieniach, może się okazać, że umknęło nowatorskie rozwiązanie, unikatowy pomysł.

- 2. Przeświadczenie w podejmowaniu decyzji –

Na podjęcie decyzji składa się oprócz analizy faktów i okoliczności obiektywnych również wypadkowa dotychczasowych doświadczeń oraz nieunikniony bagaż emocjonalny. Czasem zdarza się przecucie zwane niekiedy intuicją – a bywa, że taka intuicja przynosi wymierne korzyści dla firmy. Nie da się odsunąć zupełnie na bok elementów emocjonalnych, trzeba zatem działać tak, by wykorzystać je w optymalny sposób i przełożyć na decyzyjność.

Przeświadczenie to wewnętrzne przekonanie, to ogół emocji i wywołanych przez nie – mniej lub bardziej świadomie – postaw. Nie należy lekceważyć przeświadczenia i związanych z nim uczuć, bowiem wielu liderów utytułowanych liderów podkreśla, że pełni ono istotną rolę w podejmowaniu przez nich decyzji. Z przeświadczenia trzeba więc zdawać sobie sprawę, co więcej – warto je poddać analizie i wykorzystać.

Można powiedzieć, że na przeświadczenie składa się pięć elementów:

• **Intuicyjna ocena**

Rola intuicji bierze się stąd, iż ludzki umysł przetwarza codziennie informacje, których człowiek nie jest nawet świadomy. Te informacje nie znikają, są wciąż dostępne i czasem dochodzą do głosu, a interpretujemy to jako przeczucie, przebłysk intuicji.

Bywa, że taka intuicyjna ocena dokonuje się na drodze olśnienia. Bywa, że uruchamia proces myślenia w zupełnie nowym kierunku i dzięki temu prowadzi do unikatowych, oryginalnych pomysłów.

• **Wartości**

Wartości i wynikające z nich zasady stanowią motor napędowy działania przedsiębiorstwa. Każda decyzja znajduje w nich odzwierciedlenie, nawet jeśli dzieje się to w sposób nieświadomy. Zbiór standardów i system wartości stanowi istotne

wsparcie w procesie podejmowania decyzji, jest również niezbędny do tego, by dana decyzja została przez wszystkich w firmie zrozumiana i zaakceptowana. Trzeba jednak pamiętać, że może zdarzyć się sytuacja, w której konieczna będzie konfrontacja systemu wartości lidera z wartościami przyjętymi w firmie – wówczas kierować się należy korzyścią dla firmy.

• **Doświadczenie**

Korzystanie z własnego doświadczenia jest nieodzowne, ale trzeba unikać popadnięcia w rutynę. Dzięki doświadczeniu można szybciej podejmować decyzje, a także efektywniej przewidywać ich konsekwencje. Kluczem do sprawnego wykorzystywania doświadczenia jest po pierwsze, umiejętność odnalezienia w przeszłości analogii i wysnucie wniosków, ale po drugie – chęć i otwartość do skonsultowania wniosków ze współpracownikami bądź partnerami. Kumulacja doświadczeń różnych osób zwiększa prawdopodobieństwo odkrycia najbardziej korzystnego rozwiązania.

• **Własna opinia**

Własna ocena, w przeciwieństwie do intuicji, jest świadoma. Składa się na nią między innymi oszacowanie ryzyka, jakość dostępnych danych, na podstawie których formułuje się wnioski, czy też osądy innych związanych z problemem osób, które również mają wpływ na wyrobienie sobie własnej opinii. Tę opinię należy komunikować w firmie w zrozumiały dla innych sposób i wskazywać jej powody, bowiem jasna komunikacja sprzyjać będzie efektywności podejmowania decyzji.

• **Świadomość emocjonalna**

Obejmuje ona świadomość własnych emocji, ale i emocji innych osób. Pozwala odkryć przyczyny własnych i cudzych reakcji, a także wspólnie nad nimi pracować i w ten sposób unikać sytuacji konfliktowych, które mogłyby zaszkodzić podjęciu właściwej decyzji. Wiedza na temat mechanizmów, które rządzą zachowaniem innych, ułatwia współpracę i skraca czas potrzebny na dojście do porozumienia. Ważna jest tu także świadomość typów osobowości, nawet tych najbardziej podstawowych, typu introwertyk czy ekstrawertyk.

Przeświadczenie można testować i ćwiczyć. Po dokonaniu intuicyjnej oceny i wyrobieniu własnego osądu w oparciu

o wartości, warto poświęcić czas na świadomą pracę nad przeświadczeniem. Taką pracę ująć można w postaci pięciu kroków. Pierwszy z nich to zachowanie dystansu – pozostawienie sobie czasu na przemyślenie, na ochłonięcie, na jak najbardziej obiektywną ocenę sytuacji. Sprzyja to spojrzeniu na problem z innej perspektywy, a także zakłada świadome wykorzystanie doświadczenia do poszukiwania nowych rozwiązań. Refleksja, głęboka i przemyślana, sprzyja efektywności.

Drugi krok to zachowanie spokoju. Wielu liderów działa pod presją, zwłaszcza wówczas, gdy mają podjąć trudną decyzję. Spokój pomaga uniknąć błędów, a także ma pozytywny wpływ na innych. Każdy lider powinien mieć własne sposoby na to, by zachować opanowanie w obliczu wyzwań czy kryzysów.

Krok trzeci oznacza kontakt z zespołem. To z kolei element, który wspierać może dwa poprzednie, a zatem pomagać zachować dystans i zachować spokój. Bezpośredni kontakt z zespołem współpracowników, wspólne dyskusje i konfrontacje różnych punktów widzenia spełniają dwa cele: pomagają liderowi sprawdzić, czy przytaczana przez niego argumentacja jest logiczna i zrozumiała dla innych – oraz ułatwiają odkrywanie nowych pomysłów.

Czwarty krok na drodze testowania przeświadczenia to wsparcie mentora. W przeciwieństwie do zespołu, mentora nie łączy z liderem-decydentem zależności służbowe, inny jest więc rodzaj porozumienia i większa bywa obiektywność. Mentor może pomóc w ocenie decyzji, podsunąć inne możliwości oparte na własnej wiedzy i doświadczeniu, a wreszcie – okazać się krytycznym obiektywnym doradcą.

Ostatni krok to świadomość potencjalnych porażek. Warto testować w praktyce własną skłonność do najczęściej popełnianych przez liderów błędów, czyli między innymi niechęć do decyzji podejmowanych przez innych, skłonność do wykonywania pracy za zespół czy zaślepienie własnymi osiągnięciami.

- 3. Zdecydowanie w podejmowaniu decyzji –

Zdecydowanie może pomagać w podejmowaniu decyzji, o ile u jego źródeł leży odpowiedzialność i rozważa. Takie „właściwe” zdecydowanie polega bowiem na identyfikacji z wyznawanymi wartościami i umiejętności obrony własnych poglądów. Wymaga również stawienia czoła własnym lękom i frustracjom. Czasem oznacza także ciekawość świata, chęć rozwoju i poszukiwania nowych pomysłów, przewidywanie kolejnych wyzwań i układanie planu działań.

W procesie podejmowania decyzji zdecydowanie pełni istotną rolę. Znaczenie zdecydowania można rozpatrywać w trzech głównych wymiarach: działania, refleksji i postępu.

Zdecydowanie wypływa z przeświadczenia. Zamiana przeświadczenia w działanie to umiejętność, którą powinien posiadać każdy lider. Wprawdzie nadmiar zdecydowania może

zaburzyć przewidywanie negatywnych konsekwencji danej decyzji, ale element pewności siebie jest tu niezbędny. Planowanie działań powinno opierać się na odwadze rozumianej w dwóch aspektach – odwadze do wycofania się z danej decyzji lub też odwrotnie, odwadze do podjęcia konkretnych kroków. Zdecydowanie w działaniu polega więc na tym, by brać odpowiedzialność za własne wybory i jednocześnie by te wybory podejmować. Wielu liderów podkreśla, że kluczowa jest tu umiejętność zachowania obiektywnego podejścia – zwłaszcza w sytuacjach, kiedy ścierają się dwa skrajne podejścia reprezentowane przez dwie grupy nacisku w firmie. Obiektywne podejście polega na tym, by nie popierać żadnej ze stron, lecz skupić się na korzyściach, które oba te podejścia mogą dla firmy oznaczać. Czasem bywa to trudne ze względów emocjonalnych, jest jednak konieczne.

Wymiar refleksji z kolei łączy się w dużej mierze z uczuciowością. Na refleksję składają się takie elementy, jak współczucie, spójność, świadomość konsekwencji oraz radzenie sobie z niepewnością. Współczucie oznacza tu podejście do współpracowników, związek empatyczny widoczny szczególnie w sytuacjach, gdy dana decyzja skutkuje negatywnie dla kogoś z zespołu. Umiejętność okazania współczucia buduje wówczas więź między liderem a pracownikami.

Spójność to pewnego rodzaju sprawdzian dla decyzji, który ma odpowiedzieć na pytanie, czy jest ona w zgodzie z podobnymi rozwiązaniami. Inaczej mówiąc, trzeba rozstrzygnąć, czy istnieją w danym obszarze jakieś precedensy, czy poprzednie decyzje wpływają na obecną, w jaki sposób można wykazać różnice i podobieństwa między bieżącą decyzją a decyzjami wcześniejszymi. Tu jednak czasem potrzebna jest elastyczność, bowiem dążenie do nadmiernej spójności, podporządkowywanie decyzyjności rozumianej w ten sposób spójności (czyli – analogiom), może prowadzić do sztywności decyzyjnej.

Świadomość konsekwencji oznacza dla odmiany test na zasadność decyzji. Oczywistym jest, że każda decyzja skutkować będzie w przyszłości zarówno pozytywnie, jak i negatywnie – nie ma bowiem stuprocentowo właściwych albo niewłaściwych decyzji. Trzeba zatem odpowiedzieć sobie na pytania, czy możliwe konsekwencje zostały rzetelnie przeanalizowane, czy skutki decyzji są znane i jasne dla pracowników, czy korzyści przewyższą negatywne skutki, a wreszcie – czy w świetle wcześniejszych odpowiedzi decyzja w dalszym ciągu wydaje się słuszna.

Radzenie sobie z niepewnością stanowi ważną umiejętność każdego decydenta. Oznacza ona po pierwsze, przyzwyczajanie samego siebie do zmieniających się priorytetów oraz akceptację tego, że priorytety te mogą się czasami wzajemnie wykluczać. Istotne jest tu również przyjęcie do wiadomości, że inni decydenci mogą reprezentować skrajnie różny punkt widzenia, a co więcej – mogą go zażarcie bronić. Bywa również, że „najlepszym działaniem okazuje się brak działania”, taka sytuacja zdarza się wtedy, gdy osiągnięcie porozumienia wydaje się niemożliwe. Radzenie sobie z niepewnością oznacza także czasami konieczność odłożenia decyzji w czasie – do chwili, gdy pojawią się nowe dane lub też zajdą takie zmiany, które umożliwią powrót do metod rozwiązania wcześniejszego problemu.

Trzeci wymiar zdecydowania, czyli postęp, to inaczej pokonanie własnych ograniczeń. Do tych ograniczeń zaliczają się własne lęki i umiejętność uczenia się na błędach. Kluczem do sukcesu jest tutaj otwartość – lider powinien umieć przyjąć krytykę, a co więcej – wyciągnąć z niej wnioski. Pomocna może tu być umiejętność spojrzenia na siebie oczami innych – trudna, lecz niezbędna. Można pokusić się o samoocenę pod kątem takich elementów, jak ocena własnych reakcji na opinie (spokój czy agresja?), własna skłonność do formułowania opinii na temat innych (konstruktywne czy emocjonalne?), stopień otwartości na współpracę z osobą, która opinię wyraziła bądź przyjęła (blokada czy otwartość?).

Zdecydowanie to również budowanie elastyczności. Elastyczność należy tu rozumieć jako umiejętność zaakceptowania zarówno sukcesów, jak i porażek. To z kolei wymaga łączenia pokory w podejściu do świata z wiarą w siebie i chęcią do działania. Akceptacja porażek oznacza uczenie się na własnych błędach i przygotowanie na niepowodzenie. Chodzi o przeciwieństwo brawury (szybkie działanie to niekoniecznie właściwe działanie) i koncentracji na swoich racjach (obrona własnych opinii to nie zamknięcie na opinie innych).

- 4. Komunikacja w podejmowaniu decyzji –

Właściwa komunikacja w procesie podejmowania decyzji stanowi niezbędny warunek sukcesu. Trzeba podkreślić, że taka komunikacja oznacza aktywne słuchanie, budowę relacji partnerskich, zaangażowanie i dążenie do porozumienia, a także udzielanie wyjaśnień wszystkim włączonym w proces stronom. Efektywna komunikacja przełoży się na sprawność działania, zapobiegnie niejasnościom, a czasem pozwoli na odkrycie unikalnego podejścia do problemu.

Budowę i realizację efektywnej komunikacji można osadzić wokół dwóch kluczowych elementów, czyli budowania zrozumienia, a następnie budowania porozumienia. Oba te elementy przekładają się następnie na działania. Każdy z tych elementów zakłada nieco inne umiejętności, ale każdy jest tak samo istotny i niezbędny dla efektywnego podejmowania decyzji.

Budowanie zrozumienia wymaga umiejętności słuchania, tworzenia wspólnoty i zapewnienia zaangażowania. Słuchanie – aktywne słuchanie – wiąże się z szacunkiem dla drugiego człowieka, polega bowiem na wyczuleniu na opinie innych. Wśród cech dobrego słuchacza najczęściej wymienia się autentyczność (czyli szczerłość i bycie sobą w kontaktach z innymi), empatię (czyli spojrzenie na świat oczami innych), konfrontacyjność (czyli uświadomienie innym błędów w taktowny sposób) i bezpośredniość (czyli świadomość własnych czynów i ich wpływu na innych). Istnieją także dobre praktyki, które osiągnąć powinien każdy słuchacz – a zalicza się do nich upewnianie się o właściwym zrozumieniu czyichś słów, pozwalanie rozmówcy na zastanowienie, selekcja zadawanych pytań i podsumowywanie.

Budowanie wspólnoty to działanie długofalowe. Polega ono na mobilizowaniu innych do wspólnego działania na drodze bieżącej wymiany opinii, dbałości o kontakt, otwartości w postępowaniu. Inaczej mówiąc jest to tworzenie więzi, które ma szczególne znaczenie zwłaszcza wówczas, gdy omawiane są decyzje kontrowersyjne lub takie, których skutki będą dalekosiężne.

Wspólnota sprzyja podejmowaniu decyzji po pierwsze dlatego, że łącząca je uczestników więź ułatwia dojście do porozumienia; po drugie zaś – otwarta komunikacja eliminuje ryzyko niezrozumienia i niweluje emocjonalne opory. Poczucie wspólnoty zapewnia zaś potrzebne i konieczne zaangażowanie.

Budowanie porozumienia może nastąpić po zbudowaniu zrozumienia. To z kolei wymaga skutecznej perswazji, metod poszukiwania zgody i zapewnienia dostępu do informacji.

Skuteczna perswazja oznacza, że lider dostosowuje swoje komunikaty do potrzeb i możliwości rozmówców. Czasem może się to wiązać z podeptaniem zasad etykiety, ale trzeba pamiętać o celu, nie o formie. Perswazyjność wymaga także umiejętności szybkiej reakcji na zachowanie rozmówcy, a więc pewnej elastyczności w działaniu i w przekazie. Trzeba też pamiętać, że efektywna komunikacja polega na odpowiednim (dostosowanym do słuchaczy) zachowaniu, a więc między innymi gestach, ale również wyglądzie. Efektywny i perswazyjny lider powinien emanować empatią.

Szukanie metod na osiągnięcie zgody wiąże się z umiejętnością komunikowania innych przyczyn takiej a nie innej planowanej decyzji. Kluczem jest tu przedstawienie racjonalnych argumentów, najlepiej opartych na mierzalnych danych. Takie argumenty podziałają najbardziej efektywnie w stosunku do osób, z którymi jest już zbudowana więź – stąd tak istotna rola wspólnoty. Zasada jest taka, by komunikować złe wiadomości prosto w oczy, a także by unikać tak zwanej poczty pantoflowej – efektywny komunikacyjnie lider nie zwleka z przekazaniem wiadomości, nie odsuwa od siebie konfrontacji. Straci wówczas wiarygodność i zniszczy zbudowane wcześniej zaufanie.

Co ważne – w przypadku trudnej rozmowy liderowi nie wolno okazać gniewu. Musi zachować obiektywizm, a jednocześnie empatię.

Podjęwanie decyzji zawsze wiązać się będzie z ryzykiem i zawsze budzić będzie emocje. Istotne jednak jest to, by zachować zasadę przejrzystości, nauczyć się korzystać z przeświadczenia, wykazać się zdecydowaniem i zbudować efektywną komunikację.