

MODUL 4

SCHOPNOSŤ ROZHODNÚŤ SA

-KRÁTKE ZHRNUTIE-

1) ČO ZNAMENÁ SCHOPNOSŤ ROZHODNÚŤ SA?

Rozhodovanie je kľúčovou zručnosťou na pracovisku a je obzvlášť dôležité vtedy, ak chcete byť efektívnym podnikateľom.

Či už sa rozhodujete, ktorého potenciálneho zamestnanca prijať, ktorého dodávateľa osloviť alebo akú stratégiu zvoliť, schopnosť urobiť správne rozhodnutie s využitím dostupných informácií je veľmi dôležité. Bolo by samozrejme oveľa jednoduchšie, keby na všetko existoval jeden vzorec použiteľný v každej situácii. Taký však neexistuje. Každé rozhodnutie so sebou nesie svoje vlastné výzvy a každý z nás problémy rieši iným spôsobom.

Ako sa teda vyhnúť nesprávnym rozhodnutiam alebo tomu, aby ste rozhodnutie nenechali na náhodu? Musíte uplatňovať systematický prístup k rozhodovaniu, takže bez ohľadu na to, pred akým typom rozhodnutia stojíte, musíte si veriť.

2) ROZHODOVANIE: ČO JE TO A PREČO JE DOLEŽITÉ

Rozhodovanie je dôležité z viacerých dôvodov. Jedným z najdôležitejších je skutočnosť, že je cestou k pokroku. Či už je rozhodnutie úspešné alebo nie, môžeme sa z neho poučiť a zobrať si to dôležité. Rozhodovanie tiež poukazuje na zložitosť a prepojenie vecí; zohráva veľmi dôležitú úlohu pri memorizovaní, dodáva veciam iskru a robí ich zaujímavými.

Riešenie problémov a rozhodovanie majú zásadný význam pre vedenie tímu, prácu, život a celkový úspech. Nebolo by prehnané tvrdiť, že tieto základné ľudské schopnosti definujú, kto sme a umožňujú nám s vecami pracovať. Akákoľvek ľudská činnosť si vyžaduje niekoho, kto najprv prekoná ťažkosti, urobí voľbu, vysporiada sa s následkami a udrží kontrolu nad meniacimi sa okolnosťami.

Napríklad triumf amerického vesmírneho programu sa často pripisuje technickému know-how a vynaliezavosti. V skutočnosti vyplýva z:

- komparatívnej výhody (týkajúcej sa úsilia vyvinutého Sovietskym zväzom na Mesiaci) pri rozhodovaní,
- schopnosti prekonať zdanlivo neprekonateľné prekážky,
- schopnosti efektívne riešiť prípadné chyby.

A čo je najdôležitejšie, úspech pri pristáť prvých ľudí na Mesiaci bol založený na dôvere v prípadné víťazstvo a presvedčení nenechať sa odradiť ťažkosťami. Táto lekcia je kľúčová: väčšina problémov pretrváva a väčšinu rozhodnutí sa nepodarí dosiahnuť práve kvôli strachu z neúspechu, čo sa prejavuje rôznymi spôsobmi.

V čase rastúcej vzájomnej závislosti, príležitosti, zmeny, konkurencie a zložitosti, je robiť dobré rozhodnutia a riešiť zložité problémy prvoradé. A hoci pravidelne počúvame, aké dôležité tieto zručnosti sú, zriedka sa dozvieme, čo pre nás znamenajú na osobnej úrovni.

3) ŠEŠT KROKOV PRI ROZHODOVANÍ A RIEŠENÍ PROBLÉMOV

1. Vytvoriť priaznivé prostredie pre rozhodovanie

Ak ste sa v minulosti zúčastnili stretnutia, kde ľudia preberali rôzne problematiky, potom ste mohli na vlastné oči vidieť, čo sa stane, ak nie je pre samotné rozhodovanie vytvorené optimálne prostredie. Je veľmi dôležité, aby každá zainteresovaná strana pochopila problematiku ešte predtým, než dôjde k samotnému rozhodovaniu. To v praxi znamená dohodnúť sa na objektívnej stránke veci, uistiť sa, že diskutujeme o správnej veci a dohodnúť sa na procese, akým rozhodnutie posunúť vpred.

Je tiež nutné riešiť kľúčové medzilúdské úvahy už na samom začiatku. Zobrali ste do úvahy všetky zainteresované strany? Dohodli sa ľudia, ktorí sa na rozhodnutí podieľajú, že budú jeden druhého rešpektovať a že sa zapoja do otvorenej a úprimnej diskusie? Ak teda odznejú len tie najsilnejšie názory, riskujete, že prehliadnete niektoré z najlepších dostupných riešení.

2. Rozvíjať rôzne možnosti alebo vytvárať potenciálne riešenia

Ďalšou dôležitou súčasťou správneho procesu rozhodovania je vytvoriť čo najviac možných alternatív. Ak sa jednoducho rozhodnete hneď pre prvé riešenie, na ktoré narazíte, pravdepodobne si necháte ujsť mnoho lepších alternatív.

3. Zvážiť pre a proti všetkých možnostiach/riešení

Etapa skúmania alternatív je často časovo najnáročnejšou súčasťou procesu rozhodovania. Táto fáza niekedy trvá až tak dlho, že k rozhodnutiu nakoniec vôbec nedôjde. Aby ste urobili tento krok efektívnym, musíte mať jasno v tom, ktoré faktory chcete do analýzy zahrnúť. Existujú tri kľúčové faktory, ktoré je potrebné zvážiť:

- **Riziko:** väčšina rozhodnutí so sebou nesie riziko. Na to, aby ste si vybrali tú najlepšiu možnosť, musíte odhaliť a uvedomiť si všetky riziká.
- **Dôsledky:** nie je možné predvídať so 100 %-nou istotou dôsledky rozhodnutia. Môžete však byť opatrný a systematický v tom, ako ich určíte a vyhodnotíte.
- **Uskutočnenie:** je to, čo ste si zvolili, realistické a uskutočniteľné? Tento faktor je často zanedbávaný. Pri rozhodovaní musíte zvyčajne vziať do úvahy určité obmedzenia. Ako súčasť tejto fázy hodnotenia sa uistíte, že alternatíva, ktorú ste si zvolili, je podstatne lepšia ako súčasný stav.

4. Urobiť rozhodnutie

Rozhodovanie môže byť samo o sebe vzrušujúce a stresujúce. Aby ste sa s týmito emóciami vysporiadali čo najobjektívnejšie, využite štruktúrny prístup k tomuto rozhodnutiu. To v praxi znamená, pozrieť sa na to, čo je pre správne rozhodnutie to najdôležitejšie. Popremýšľajte vopred a stanovte si, čo urobí rozhodnutie „správnym“. Tým sa výrazne zlepší presnosť vašich rozhodnutí.

5. Preveriť rozhodnutie

Uvedomte si, že niektoré veci pri rozhodovaní nie sú objektívne. Rozhodnutie musí taktiež dávať zmysel na intuitívnej či inštinktívnej úrovni. Celý proces, ktorý sme doteraz rozoberali, je založený na perspektívach a skúsenostiach všetkých zainteresovaných osôb. Teraz je čas preveriť uplatnenie a „zmysel“ alternatívy, ktorú ste si zvolili.

Ak je rozhodnutie jedným z významných, je ho tiež potrebné spätne preveriť a uistiť sa, že vaše predpoklady sú správne, a tiež, že logická štruktúra, ktorú ste pri rozhodovaní uplatnili, je správna.

6. Komunikácia a implementácia

Posledná etapa procesu rozhodovania zahŕňa odkomunikovanie vašej voľby a prípravu na jej implementáciu. Môžete sa snažiť vaše rozhodnutie presadiť tým, že budete od ostatných žiadať, aby ho akceptovali, alebo môžete získať ich súhlas tak, že vysvetlíte, ako a prečo ste vaše rozhodnutie dosiahli. V prípade väčšiny rozhodnutí, a to najmä tých, ktoré si pred implementáciou vyžadujú začlenenie účastníka, je za účelom získania podpory efektívnejšie, ak svoje rozhodnutie objasníte. Pomôže vám, ak si vytvoríte plán, ako vaše rozhodnutie zrealizovať. Ľudia zvyčajne kladne reagujú na jasný plán, ktorý im naznačí, čo majú očakávať a čo treba urobiť.

4) „NÁSTROJ NA ROZHODOVANIE“

Metóda rozhodovacej matice funguje tak, že vás prijme k tomu, aby ste si do riadku vypísali vaše možnosti a do stĺpca faktory, ktoré musíte zohľadniť. Potom obodujete každú kombináciu voľba/faktor a spočítate tieto body tak, aby vám dali celkovú hodnotu pre každú možnosť.

Hoci to môže znieť zložito, táto technika je v skutočnosti pomerne jednoduchá. Tu je podrobný sprievodca ako ju použiť.

Krok 1: Vypíšte si do riadku všetky možnosti a do stĺpca faktory, ktoré musíte vziať do úvahy. Ak ste napríklad kupovali nový laptop, faktory, ktoré by ste mali zvážiť sú napríklad náklady, rozmery a veľkosť pevného disku.

Krok 2: Následne prechádzajte smerom dole po stĺpcoch a obodujte každú možnosť pre každý z faktorov vášho rozhodovania. Obodujte každú voľbu od 0 (veľmi slabé) až po 5 (veľmi dobré). Majte na pamäti, že nemusíte mať vždy iné skóre pre každú možnosť. Ak žiadna z nich nie je dobrá pre konkrétny faktor vášho rozhodovania, potom by mali mať všetky možnosti konečnú hodnotu 0.

Krok 3:

Ďalším krokom je vypracovanie relatívnej dôležitosti faktorov vášho rozhodnutia.

Pretransformujte tieto do čísel, povedzme 0 až 5, kde 0 znamená, že faktor je pre konečné rozhodnutie úplne nepodstatný, a naopak, 5 znamená, že je veľmi dôležitý. (Je úplne prijateľné, ak majú faktory rovnakú dôležitosť.)

Krok 4: Teraz vynásobte každý z vašich bodov z kroku 2 hodnotami pre relatívnu dôležitosť faktoru, ktorý ste vypočítali v kroku 3. Takto dosiahnete vážené skóre pre každú kombináciu voľba/faktor.

Krok 5: Nakoniec toto vážené skóre sčítajte pre každú z vašich možností. Možnosť, ktorá má najvyššie skóre, vyhráva!

Príklad: Zásobovateľ potrebuje nájsť nových dodávateľov základných surovín. Faktory, na ktoré musí prihliadať sú: náklady, kvalita, miesto, spoľahlivosť a platobné možnosti.

Má celkom štyri možnosti, takže si najprv zostaví zoznam a oboduje každú možnosť podľa toho, do akej miery vyhovuje tomu-ktorému faktoru:

Faktory	Náklady	Kvalita	Miesto	Spoľahlivosť	Platba	CELKOM:
HODNOTY:	4	5	1	2	3	
Dodávateľ 1	1	2	0	3	2	22
Dodávateľ 2	5	2	0	1	2	41
Dodávateľ 3	2	3	0	2	1	30
Dodávateľ 4	4	5	4	2	0	48

Najlepšou možnosťou z príkladu je dodávateľ 4.