

MODUL 4

CAPACITATEA DECIZIONALĂ

-REZUMAT-

1) CE ÎNSEAMNĂ CAPACITATEA DECIZIONALĂ?

Capacitatea decizională reprezintă o abilitate cheie în plan profesional, fiind extrem de importantă în cazul în care doriți să deveniți un antreprenor eficient.

Indiferent dacă trebuie să decideți pe cine să angajați, cu ce furnizor să colaborați sau ce strategie să urmați, capacitatea de a lua decizia corectă în baza informațiilor disponibile este vitală. Ar fi atât de ușor dacă ar exista o formulă unică pe care să o puteți aplica în orice situație, dar nu există. Fiecare decizie prezintă propriile provocări și fiecare dintre noi are un mod diferit de a aborda problemele.

În aceste condiții, cum puteți evita deciziile proaste sau luate la întâmplare? Abordând deciziile într-o manieră sistematică astfel încât să puteți lua cu încredere orice hotărâre, indiferent de tipul acesteia.

2) LUAREA DECIZIILOR: CE ÎNSEAMNĂ ȘI DE CE ESTE IMPORTANTĂ?

Procesul de luare a deciziilor este fundamental din numeroase motive, unul dintre cele mai importante fiind faptul că reprezintă calea spre progres. Indiferent dacă o decizie este potrivită sau greșită, puteți învăța și beneficia de pe urma ei. De asemenea, procesul decizional scoate în evidență complexitatea și interconectarea lucrurilor; acesta este un punct important de reținut și ceea ce face, de altfel, luarea deciziilor atât de dificilă, dar și interesantă.

Rezolvarea problemelor și luarea deciziilor ocupă un loc central la nivelul *leadership*-ului, activității profesionale, vieții și succesului. Nu exagerăm dacă spunem că aceste abilități umane fundamentale definesc cine suntem și ne permit să facem anumite lucruri. Orice efort uman presupune, în primul rând, depășirea unei dificultăți, realizarea unei alegeri, gestionarea consecințelor și păstrarea controlului atunci când survin schimbări.

De exemplu, se spune adesea că la baza triumfului americanilor în cursa spațială au stat cunoștințele tehnice și ingenuitatea. În realitate, acesta s-a datorat:

- unui avantaj decizional (comparativ cu eforturile de aselenizare ale Uniunii Sovietice);
- capacității de a depăși obstacole aparent insurmontabile;
- capacității de a gestiona eficient orice eroare.

Cel mai important, eforturile de a trimite primii oameni pe Lună au fost încununuate cu succes datorită încrederii într-o posibilă victorie și refuzului de a se lăsa intimidați de dificultăți. Aceasta este o lecție fundamentală: majoritatea problemelor persistă și o mare parte din decizii nu se ridică la nivelul așteptărilor din cauza temerii de eșec, manifestată în numeroase moduri.

Într-un context în care interdependența, oportunitatea, schimbarea, competiția și complexitatea ating cote tot mai ridicate, luarea deciziilor corecte și rezolvarea problemelor dificile dețin o importanță majoră. Și, deși auzim frecvent cât de importante sunt aceste abilități, rareori ni se comunică ce reprezintă ele în plan personal.

3) ȘASE PAȘI PENTRU LUAREA DECIZIILOR ȘI REZOLVAREA PROBLEMELOR

1. Crearea unui cadru favorabil luării unei decizii

Dacă ați luat vreodată parte la o întâlnire în care participanții păreau să discute chestiuni diferite, ați văzut ce se întâmplă atunci când nu se stabilește un cadru adecvat pentru luarea deciziilor. Este extrem de important ca toată lumea să înțeleagă problema înainte de a se lua o decizie. Pentru aceasta, este nevoie de stabilirea de comun acord a unui obiectiv, discutarea concretă a chestiunii respective și formularea unor pași pentru implementarea deciziei.

Trebuie avute în vedere, de la bun început, și o serie de considerente interpersonale cheie. Ați inclus în proces toate părțile interesate? Persoanele implicate în luarea deciziei sunt de acord să se respecte reciproc și să ia parte la o discuție deschisă și onestă? În final, dacă se fac auzite doar părerile exprimate cel mai fervent, riscați să nu luați în calcul unele dintre cele mai bune soluții disponibile.

2. Identificarea diferitelor opțiuni sau a posibilelor soluții

În cadrul unui proces decizional eficient, un alt aspect important îl constituie identificarea a cât mai multor alternative adecvate, într-un mod cât mai rațional cu putință. Dacă adoptați pur și simplu prima soluție găsită, este posibil să omiteți numeroase alte alternative, chiar mai bune.

3. Cântărirea avantajelor și a dezavantajelor fiecărei opțiuni /soluții

Etapa de explorare a alternativelor reprezintă, adesea, partea cea mai cronofagă a procesului decizional. Această etapă consumă, uneori, atât de mult timp încât nu se ajunge la nicio decizie! Pentru eficientizarea acestui pas, stabiliți clar factorii pe care doriți să îi includeți în analiza dumneavoastră. Există trei factori cheie de care trebuie să țineți seama:

- **Riscul:** majoritatea deciziilor implică un oarecare risc. Cu toate acestea, trebuie să detectați și să înțelegeți riscurile astfel încât să faceți cea mai bună alegere.
- **Consecințele:** nu puteți prevedea cu acuratețe toate implicațiile unei decizii. Însă, puteți identifica și evalua posibilele consecințe într-un mod detaliat și sistematic.
- **Fezabilitatea:** alegerea respectivă este realistă și realizabilă? Adesea, se trece cu vederea acest factor. De obicei, atunci când luați o decizie, trebuie să țineți seama de anumite constrângeri. În cadrul acestei etape de evaluare, asigurați-vă că alternativa aleasă este mult mai bună decât situația actuală.

4. Stabilirea unei decizii

Procesul propriu-zis de luare a unei decizii poate fi unul palpitant și totodată stresant. Abordarea structurată a deciziei vă poate ajuta să faceți față acestor emoții într-un mod cât mai obiectiv. Aceasta implică analizarea elementelor celor mai importante ale unei decizii corecte. Acordați-vă timpul necesar pentru a reflecta și a determina cu exactitate ce stă la baza unei decizii „corecte.” Aceasta va spori considerabil acuratețea deciziei dumneavoastră.

5. Verificarea deciziei

Rețineți că unele aspecte ale deciziei nu sunt obiective. Decizia trebuie să se încadreze și în logica intuitivă, instinctivă. Întregul proces prezentat până

acum se bazează pe perspectivele și experiențele tuturor persoanelor implicate. Acesta este momentul în care trebuie să verificați dacă alternativa aleasă este viabilă și „are sens.”

Dacă este vorba de o decizie importantă, ar fi indicat să o evaluați pentru a vă asigura că ipotezele dumneavoastră sunt corecte și că parcursul logic urmat pentru a lua decizia este cel adecvat.

6. Comunicare și implementare

Ultima etapă în luarea unei decizii o reprezintă comunicarea alegerii făcute și pregătirea implementării acesteia. Puteți încerca să vă impuneți decizia asupra celorlalți, cerându-le să o accepte ca atare. Sau puteți să îi faceți să o accepte explicându-le cum și de ce ați ajuns la hotărârea respectivă. În cazul majorității deciziilor, în special al celor ce necesită susținere din partea participanților înainte de implementarea propriu-zisă, este mai eficient să câștigați sprijinul celorlalți explicând decizia în cauză.

Formularea unui plan de implementare a deciziei dumneavoastră vă poate fi de ajutor. În general, oamenii răspund favorabil la un plan clar, care le comunică la ce să se aștepte și ceea ce trebuie să facă.

4) INSTRUMENTUL DE ANALIZĂ A PROCESULUI DECIZIONAL

Analiza matricei decizionale presupune enumerarea opțiunilor dumneavoastră în rândurile unui tabel și a factorilor ce trebuie luați în calcul, pe coloane. Mai apoi, punctați fiecare combinație de opțiune /factor, ponderați acest punctaj în funcție de importanța relativă a factorului și adunați punctajele pentru a obține scorul total al fiecărei opțiuni.

Deși pare complexă, această tehnică este, de fapt, foarte ușor de aplicat. Iată un ghid pas cu pas.

Pasul 1: Enumerați toate opțiunile dumneavoastră în rândurile tabelului și treceți în capul coloanelor factorii ce trebuie luați în calcul. De exemplu, dacă doriți să cumpărați un nou *laptop*, factorii pe care i-ați putea avea în vedere ar putea fi costul, dimensiunea și mărimea *hard disk*-ului.

Pasul 2: Apoi, parcurgeți toate coloanele tabelului, punctând fiecare factor al deciziei. Acordați fiecărei opțiuni un punctaj cuprins între 0 (proastă) și 5 (foarte bună). Rețineți că nu este obligatoriu să aveți un punctaj diferit pentru fiecare opțiune. Dacă nici una nu este adecvată din punctul de vedere al unui anumit factor al deciziei dumneavoastră, atunci toate opțiunile ar trebui punctate cu 0.

Pasul 3: Următorul pas este calcularea importanței relative a factorilor deciziei dumneavoastră.

Aceasta poate fi exprimată în cifre de la, să zicem, 0 la 5, unde 0 înseamnă că factorul este absolut lipsit de importanță pentru decizia finală, iar 5 înseamnă că este foarte important (puteți avea factori de aceeași importanță).

Pasul 4: Acum, înmulțiți fiecare dintre punctajele dumneavoastră din pasul 2 la valorile importanței relative a factorilor, calculate în pasul 3. Astfel veți obține punctajul ponderat pentru fiecare combinație de opțiune /factor.

Pasul 5: În final, adunați aceste punctaje ponderate pentru fiecare dintre opțiunile dumneavoastră. Opțiunea care obține punctajul cel mai mare va avea câștig de cauză!

Exemplu: Un prestator de servicii de catering trebuie să găsească un nou furnizor pentru ingredientele sale de bază. Factorii pe care dorește să îi ia în calcul sunt: cost, calitate, locație, fiabilitate și opțiunile de plată.

Are patru opțiuni la dispoziție. Prin urmare, în primul rând creează o foaie de calcul și punctează fiecare opțiune în funcție de gradul de satisfacere a fiecărui factor:

Factori	Cost	Calitate	Locație	Fiabilitate	Plată	TOTAL:
PONDERE:	4	5	1	2	3	
Furnizor 1	1	2	0	3	2	22
Furnizor 2	5	2	0	1	2	41
Furnizor 3	2	3	0	2	1	30
Furnizor 4	4	5	4	2	0	48

În cazul acestui exemplu, cea mai bună opțiune o reprezintă furnizorul 4.