

Jak v manažerské praxi **rychle a správně** rozhodovat



Ing. Štěpánka Uličná, Ph.D.

Gnostika Consulting,
poradenství a vzdělávání

Určitě víte, jakým množstvím dat se občas musíte „prokousat“, abyste získali správné informace a mohli se na jejich základě rozhodnout. Tento článek se však nevěnuje informačním manažerským systémům ani matematickému modelování a vícekriteriálnímu hodnocení, ale obyčejnému zdravému lidskému úsudku, v němž se mísí zkušenost, informace, logika, odhadování budoucnosti a intuice. Zajímá nás, **jak se rozhodovat rychle a správně v situacích, kdy nemáme dost informací** a výsledek je nejistý.

Jiná rozhodnutí děláme v marketingovém oddělení, jiná v prodejním oddělení a jiná doma. Přesto mají všechny rozhodovací procesy něco společného: rozhodování na všech úrovních má stránku věcnou (meritorní, obsahovou) a formálně-logickou (procedurální). Věcná stránka odráží odlišnosti jednotlivých typů rozhodovacích procesů. To, co jednotlivá rozhodování spojuje, je právě stránka formálně-logická, která obsahuje určitý postup řešení od identifikace problémů, vyjasňování příčin, cílů řešení atd. až po hodnocení variant řešení a volbu konkrétní varianty k realizaci.

Rozhodování je činnost, při které si vybíráme alespoň ze dvou možností. Jde vždy o kombinaci vědy a umění rozhodnout se správně. Denně děláme

stovky rozhodnutí: Pojedu autem, nebo městskou dopravou? Co si vezmu na sebe? Zavedu děti do školy já, nebo manžel/ka? Mám zavolat klientovi nyní, nebo za patnáct minut? Každý problém má odlišnou váhu (důležitost) a naléhavost. Ne vždy je nutné, abychom se jím zabývali osobně. Čas a energii věnujeme rozhodování přiměřeně podle jeho významnosti. Myslete proto na Paretovo pravidlo, na základě kterého lze usoudit následující: Z celkového počtu problémů, které řešíme, je pouze 20 % podstatných. Řešení 20 % problémů ovlivňuje 80 % našich výstupů.

Ten, kdo rozhoduje

Vynecháme-li v rámci rozhodovacího procesu faktor odpovědnosti za rozhod-

nutí, neuspějeme. Abychom neopomněli nastavit správné rozhodovací procesy a odpovědnosti, slouží model RAPID, který zahrnuje pět kritických rolí:

- » RECOMMEND – ten, kdo doporučuje;
- » AGREE – ten, kdo schvaluje;
- » PERFORM – ten, kdo realizuje;
- » INPUT – ten, kdo radí;
- » DECIDE – ten, kdo rozhoduje.

RECOMMEND doporučuje: zodpovídá za návrh řešení, shromažďuje vstupy a poskytuje data, provádí analýzy potřebné pro včasné a rozumné řešení; musí mít analytické schopnosti, zdravý rozum a organizační schopnosti. AGREE schvaluje: má právo vetovat doporučení a iniciovat diskusi s doporučovatелеm, která by měla vést k modifikovanému návrhu. Pokud dosažení



Pokud není jasně stanoveno, kdo za rozhodnutí zodpovídá, pak se rozhodovací proces může „zaseknout“ kvůli jednomu ze čtyř následujících rozporů: globální × lokální; centrum × pobočka; funkce × funkce; interní × externí partneri.

souhlasu trvá příliš dlouho nebo k němu nemůže dojít, je problém předán rozhodovateli. **PERFORM** je realizátor: osoba nebo skupina zodpovědná za realizaci rozhodnutí. Za realizaci někdy zodpovídají stejní lidé, kteří rozhodnutí doporučili. **INPUT** je radič: lidé, s nimiž se rozhodnutí konzultuje. Protože se obvykle účastní implementace, je třeba brát jejich názor vážně. Pokud se procesu rozhodování neúčastní správní lidé a nejsou motivováni, výrazně se zvyšuje pravděpodobnost neúspěchu implementace řešení. Pokud dojde ke sporu, je důležité ho se všemi projednat. Konsenzus je cenný, ale pokud je při rozhodování považován za standard, může být překážkou akce. **DECIDE** je rozhodovatel: osoba, která formálně rozhoduje, zodpovídá za rozhodnutí a má pravomoc přijmout řešení, pokud se proces dostane do slepé uličky, a přimět organizaci k činnosti. Musí mít schopnost dobře posoudit podnikatelské příležitosti, přijímat důležité kompromisy, musí být akceschopná a mít dobré znalosti organizace, která bude realizovat řešení.

Principy výkonné organizace

Základními charakteristikami výkonné organizace je schopnost manažerů přijímat správná rozhodnutí a rychle je

Fáze rozhodovacího procesu:

- 1) Identifikace problému:** Získávání a vyhodnocování informací různého druhu a identifikace určitých situací, které vyžadují řešení, vyjasnění příčin vzniku problému, formulování cíle.
- 2) Stanovení kritérií hodnocení:** Určení kritérií a jejich důležitosti, podle nichž bude vybrána konečná varianta.
- 3) Hodnocení variant a jejich důsledků:** Výsledkem procesu může být buď jedna optimální varianta, či určení tzv. preferenčního uspořádání variant, tj. seřazení podle celkové výhodnosti, přičemž lze realizovat několik variant z prvních míst (v závislosti na zdrojových omezeních).
- 4) Realizace a kontrola výsledků:** Tato fáze představuje praktickou implementaci rozhodnutí. V případně výskytu odchylek od stanoveného cíle je třeba nalézt nápravná opatření.

realizovat. Takové organizace se obvykle řídí následujícími principy:

- » Některá rozhodnutí jsou důležitější než jiná: Nejdůležitější jsou rozhodnutí zásadní pro vytváření hodnot. Může jít o důležitá strategická rozhodnutí, ale také o kritická provozní rozhodnutí důležitá pro každodenní efektivní chod organizace.
- » Cílem je akce: Dobré rozhodování nekončí přijetím rozhodnutí, ale jeho realizací. Cílem by neměl být konsenzus, který se často stává překážkou akce, ale získání lidí k akci.
- » Nejednoznačnost je nepřitelem: Jasná zodpovědnost je zásadní – kdo zajiš-

tuje vstupy, kdo rozhoduje a kdo rozhodnutí provede? Pokud není zodpovědnost jasně stanovena, je pravděpodobným výsledkem zaseknutí procesu nebo zpoždění.

- » Důležitá je rychlost a adaptabilita: Organizace, ve které se rozhoduje rychle, může rychleji reagovat na příležitosti a překonávat překážky. Nejlepší rozhodovatelé vytvářejí prostředí, v němž lidé společně přijímají rychlá a účinná řešení.
- » Rozhodovací role jsou důležitější než organizační schéma: Žádná organizační struktura není dokonalá pro všechna rozhodnutí. Klíčové je zapojit ve správný čas správné lidi na správných místech v organizaci.
- » Jasně stanovení rolí je kritické, ale nikoliv postačující: Pokud organizace neprosazuje správné přístupy k rozhodování prostřednictvím motivačních systémů, informačních toků a kultury, pak se správné rozhodovací postupy nestanou normou.
- » Zapojení lidí je důležitější než kázání: Zapojte ty, kteří budou řešení realizovat, do jeho návrhu. Budou lépe motivováni k realizaci řešení.



Kvalita rozhodování

V praxi se projevuje snaha posuzovat kvalitu rozhodování podle skutečné do-

sažených výsledků realizace zvolené varianty. Vysoká kvalita rozhodování se jistě projevuje z dlouhodobého hlediska v příznivých hospodářských výsledcích. Přesto jsou výsledky zvolené varianty (především ve složitých, špatně strukturovaných problémech) závislé na faktorech rizika, které nemůže rozhodovatel zcela ovlivnit.

Kvalitu rozhodování ovlivňuje stanovení cíle řešení problému (míra souladu s cíli a hodnotovým systémem ve společnosti); množství a kvalita informací užítých při rozhodování; míra uplatnění nástrojů a poznatků teorie problému; a kvalita řízení celého rozhodovacího procesu. K bariérám efektivního rozhodování naopak patří nedostatečná kvalita informační základny; nepružnost organizační struktury; existence velkého počtu stupňů v hierarchii řízení; a nepřesnost vymezení rozhodovacích pravomocí a odpovědností. A kromě uvedených bariér na nás číhá i několik pastí, do nichž se může naše mysl chytit: past zakotvení, past statu quo, past utopených nákladů, past potvrzujících předpokladů a past překotných závěrů.

Past zakotvení

Připisujeme neúměrnou váhu první získané informaci. První dojmy, odhady nebo data výrazně ovlivňují násled-

né úvahy a soudy, například tak, že připisujeme nadměrnou váhu tomu, co se stalo v nedávné minulosti, a bereme malý ohled na jiné faktory. Pokud dochází k rychlým změnám na trhu, může zakotvení v historii vést k chybným rozhodnutím. Jako příklad poslouží dvě podobné otázky, které však zaručují zcela odlišný výsledek. „Je v parku v Průhonicích více než tisíc stromů?“ versus „Kolik stromů je v parku v Průhonicích?“ V prvním případě se budou všichni pohybovat kolem uvedené hodnoty (proto zakotvení) a odpovědi se nebudou příliš lišit.

Chcete-li se bránit proti pasti zakotvení, posuďte problém z různých perspektiv – vycházejte z různých počátečních předpokladů, používejte různé přístupy. Neupínejte se na první nápad. Problém si sami důkladně promyslete, než ho začnete konzultovat s jinými.

Z celkového počtu problémů, které řešíme, je pouze 20 % podstatných

Buďte otevření: vyhledávejte informace a názory z různých zdrojů, abyste rozšířili svůj referenční rámec a nasměrovali

Jak překonat chyby v rozhodování:

- Podporujte kreativitu a inovace: minulé úspěchy nejsou zárukou budoucích. Je důležité podporovat kreativní a inovativní myšlení a chování.
- Pochybuje o všem, přehodnocuje předpoklady.
- Rozhodněte se, zda jsou pro vás výhodnější převratné změny a velké skoky, nebo postupná zdokonalení.
- Uvědomujte si, co je důležité.
- Neplýtvajte časem na nepodstatné problémy – zabývejte se tím, co je opravdu důležité. Uvědomte si, co se děje a proč, jaké budou důsledky a jak lze situaci řešit.



své myšlení novými směry. Dávejte pozor, abyste neukotvili myšlení svých poradců, konzultantů a dalších spolupracovníků. Odhalíte-li jim příliš mnoho svých myšlenek, mohou se vám vaše vlastní předsudky vrátit jejich ústy.

Past statu quo

Mnohdy upřednostňujeme status quo před radikální změnou s tím, že o změně budeme uvažovat později – což ale často znamená nikdy. Důvodem je ochrana našeho ega před újmou: odchylka od statu quo přináší akci, a pokud se rozhodneme k akci, přejímáme zodpovědnost a vystavujeme se kritice. A tak často hledáme důvody, proč nedělat nic. Připadá vám následující věta povědomá? „Počkejme s rozhodnutím, až se situace stabilizuje.“ Nikdy nepovažujte status quo za jedinou alternativu. Hledejte jiné možnosti a posuďte jejich výhody a nevýhody ve srovnání se stávající situací. Uvědomte si, že vhodnost statu quo se bude s časem měnit. Při porovnávání alternativ vždy berte v úvahu nejen současnost, ale i budoucnost.

Past utopených nákladů

Mnohá rozhodnutí volíme proto, abychom oprávnili svá minulá rozhodnutí. Racionálně víme, že utopené náklady jsou pro aktuální rozhodnutí irelevant-

ni, ale přesto v současnosti uděláme nevhodná rozhodnutí. Mezi možné důvody patří neochota připustit minulou chybu („Musíme tu stavbu dokončit, když už jsme do toho tolik investovali.“). Dále může hrát roli skutečnost, že organizační kultura přísně penalizuje rozhodnutí, která vedla ke špatným výsledkům. Manažeři pak zbytečně prodlužují neúspěšné projekty v marné naději, že se stane zázrak. Pokud uznáme, že i dobré nápady mohou mít špatné výsledky, motivujeme lidi k omezení ztrát místo jejich akumulace.

U všech rozhodnutí s historií je třeba vynaložit vědomé úsilí směřující k eliminaci všech složek utopených nákladů. Naslouchejte lidem, kteří u minulých rozhodnutí nebyli; neposilujte klima strachu z omylů a nepodporujte kulturu obavy z neúspěchu. Při posuzování lidí berte v úvahu nejen kvalitu výsledků, ale i kvalitu jejich rozhodování. Zamyslete se, zda se nebojíte přiznat svoji minulou chybu – ani ti nejlepší a nejzkušenější manažeři se nevyhnou chybným rozhodnutím (W. Buffet: „Pokud zjistíte, že jste v díře, pak nejlepší, co můžete udělat, je přestat hrabat.“).

Past potvrzujících předpokladů

Vyhledáváme informace, které podporují naše stávající stanovisko, a potlačujeme ty, jež jsou s ním v rozporu. Tento předsudek ovlivňuje nejen sběr informací, ale i jejich interpretaci: přikládáme větší váhu potvrzujícím informacím než konfliktním. Co nás k tomu vede? Podvědomá tendence rozhodovat, co chceme udělat, před tím, proč to chceme udělat, a sklon dělat raději to, co máme rádi, než to, co rádi nemáme.

Prověřujte, zda jste všem důvodům věnovali stejnou pozornost. Vyhýbejte se bezpochybnému přijímání potvrzujících důkazů. Vyhledejte někoho důvěryhodného, kdo bude hrát roli ďáblova advokáta – bude hledat argumenty proti rozhodnutím, o nichž uvažujete. Anebo vyhledávejte protiargu-

menty sami: Jaký je nejsilnější důvod pro to udělat něco jiného? Druhý a další? Přistupujte k situaci s otevřenou myslí. Posuzujte své motivy čestně. Skutečně vyhledáváte informace, které by vám pomohly najít nejlepší řešení?

Dobré řešení provedené rychle je často lepší než vynikající řešení realizované pomalu nebo špatně

Nebo dáváte přednost informacím, jež podporují to, co byste rádi udělali? Pokud vyhledáte radu jiných, nekladte návodné otázky, které směřují k potvrzujícím odpovědím. Pokud zjistíte, že váš poradce vždy podporuje vaše stanovisko, vyměňte ho. Neobklopujte se přítelkyněmi – važte si férových oponentů.

Past překotných závěrů

Tuto past si nastražujeme sami! Dochází-li při pěkném počasí prokazatelně k většímu počtu leteckých neštěstí než v mlze, neznamená to ještě, že je bez-

pečnější létat v mlze. Existuje však mnoho druhů záměrné manipulace s daty, abychom špatně rozhodli nebo aby se informace jevila v lepším světle. Je na vás tyto manipulace odhalit. Může jít o prosté (normální) lži, podvrh, mystifikaci, ale i o čistou pravdu, prezentovanou takovým způsobem, že v posluchači nebo čtenáři zanechá velice zkreslený dojem. Po americko-britské operaci v Iráku prohlásili ruští generálové opovržlivě: „Takřka každá pátá střela minula cíl.“ Tutěž informaci lze ovšem vyjádřit větou „Účinnost střelby byla vyšší než 80 %“!

Můžeme také podávat zcela pravdivou informaci o subjektu, který už je zmanipulován (například známé Potěmkinovy vesnice), nebo získat správnou informaci z nesprávného zdroje (teploměr umístěný na přímém slunci). Důležitá je i volba slov čím přesněji je každé slovo definováno, tím kvalitnější celkovou informaci získáme. Informace „teplota dosahuje 20 stupňů Celsia“ má jediný možný význam. Naproti tomu zpráva „politická situace je normální“ má mnoho rozdílných významů, protože ani jedno slovo není definováno přesně (snad kromě slovesa „je“). |

