

Karta szkoleniowa

Tytuł	Ocena i podejmowanie decyzji	
Słowa kluczowe	Ocena, uprzedzenia, rodzaje decyzji, proces podejmowania decyzji, narzędzia podejmowania decyzji	
Autor	University of Economics – Warna, Bułgaria	
Język	POLSKI	
Cele kursu	• Podniesienie świadomości uczniów na temat percepcji, osądu i podejmowania decyzji. • Zapoznanie uczniów z różnymi modelami i narzędziami podejmowania decyzji. • Poprawa umiejętności podejmowania decyzji przez uczniów.	
Efekty uczenia się	Po ukończeniu modułu „Osąd i podejmowanie decyzji” uczniowie rozumieją: – związek między percepcją a oceną; – uprzedzenia i stronniczość, które mogą zaciemniać osąd; – różnego rodzaju decyzje; – różne etapy procesu podejmowania decyzji; – niektóre czynniki wpływające na proces podejmowania decyzji; – podejmowanie decyzji indywidualnych i grupowych. Studenci rozwiną praktyczne umiejętności korzystania: – z szeregu narzędzi decyzyjnych; – różnych metody pobudzania kreatywności w podejmowaniu decyzji.	
Tematyka szkolenia	Ocena i podejmowanie decyzji	
Spis treści	Ocenianie Nie zostawiaj niczego przypadkowi Dobry osąd Związek między osądem a percepcją Błędy. Studium przypadku (1) Osąd i etyka Rodzaje decyzji. Studium przypadku (2) Podejmowanie decyzji Podejmowanie decyzji. Definicje. Uczestnictwo mózgu, serca i jelit w procesie podejmowania decyzji.	

	3.2. Podejścia do procesu decyzyjnego. Klasyfikacja niektórych procesów decyzyjnych. Podejścia i modele podejmowania decyzji. 3.3. Podejmowanie decyzji przez osoby/organizacje. DECIDE model podejmowania decyzji. Dylematy etyczne. Sprawdzanie autentyczności. 3.4. Drzewo decyzyjne. Normatywny model decyzyjny Vrooma-Yettona-Jago. Najlepsza praktyka (1). 3.5. Kompleksowe podejmowanie decyzji i narzędzia decyzyjne. Studium przypadku (3). Najlepsza praktyka (2). 4. Kreatywne i wspierane technologią podejmowanie decyzji. Najlepsza praktyka (3).
Treści szkoleniowe	1. Ocenianie „Kiedy napotykasz jakąś trudność, myślisz: „Ok, to się dzieje naprawdę. Mogę albo trzymać się i to przezwyciężyć, albo rozkleić się i się załamać. Musisz zrobić jedno lub drugie. A ten proces oceny, zebrania jej w całość i kontynuowania jest wyzwaniem za każdym razem” <i>wspinacz Marc-André Leclerc w filmie dokumentalnym The Alpinist (2021)</i> 1.1. Nie zostawiaj niczego przypadkowi Nie musisz być światowej sławy wspinaczem, by nieustannie kwestionować swój osąd i decyzje podczas wspinaczki na górę pozornie nie do zdobycia. Jak odnieść sukces w swojej karierze? Jak prowadzisz sensowne i celowe życie? Kiedy już uwierzysz, że odniosłeś sukces, możesz przypisać sobie wiele rzeczy. Z perspektywy czasu o wiele łatwiej jest rozbić te małe kroki, które zrobiłeś, te małe decyzje, które podjąłeś po drodze. Chodzi o to, aby upewnić się, zanim rozpoczniesz swoją podróż do osobistej i zawodowej satysfakcji, że będziesz kompetentnie poruszać się po burzliwych wodach celów życiowych i wyborów zawodowych, nie pozostawiając zbyt wiele przypadkowi. Poprawa wyczucia osądu i umiejętności podejmowania decyzji wydaje się jedną z najlepszych decyzji, jakie możesz podjąć. Poprawa poczucia osądu i umiejętności podejmowania decyzji wydaje się być jedną z najlepszych decyzji jakie możesz podjąć. 1.2. Dobry osąd W swojej książce <i>Rozstrzygająca decyzja: Jak liderzy-zwycięzcy</i>

dokonują trafnych wyborów (2007), Noel M. Tichy and Warren G. Bennis skupiają się na osądzie jako kluczowej umiejętności przywódczej i wyjaśniają, dlaczego „głębokie poczucie osądu jest tym, co czyni lub dyskwalifikuje lidera”. z osądem będącym „rdzeniem wzorowego przywództwa”, ponieważ „długoterminowy sukces jest jedynym wyznacznikiem dobrego osądu”. Definiują osąd jako „kontekstowy proces podejmowania decyzji obejmujący trzy różne domeny: ludzi, strategię i kryzys. W każdej dziedzinie osady przywódcze przebiegają w trzech fazach: przygotowanie, powołanie i wykonanie. Dobry osąd jest wspierany przez kontekstową wiedzę na temat sieci społecznościowej, organizacji i interesariuszy”. (Tabela 1)

Tabela 1. Trzy domeny właściwych osądów: ludzie, strategia i kryzys

Tworzenie wiedzy	Obszar			
		Ludzie	Strategia	Kryzys
	Wiedza o sobie			
	Wiedza o sieciach społecznościowych			
	Wiedza organizacyjne			
	Wiedza kontekstowa			

Źródło: Tichy, N., & Bennis, W. (2008). *Rozstrzygająca decyzja: Jak liderzy zwycięzcy dokonują trafnych wyborów*. [Concordville, PA]: Soundview Executive Book Summaries.

Andrew Likierman (2020) definiuje właściwy osąd jako “zdolność łączenia cech osobistych z odpowiednią wiedzą i doświadczeniem w celu formułowania opinii i podejmowania decyzji”, argumentując, że dobry osąd pomaga dokonywać lepszych wyborów, zarówno w przypadku braku wystarczających informacji, jak i oczywistej ścieżki oraz w przypadku zebrania odpowiednich danych i wyjaśnienia wszystkich zalet i wad.

Jeśli chodzi o nieuchwytną naturę dobrego osądu, Likierman zauważa: „Wiele atramentu zostało wylane na próbę zrozumienia, na czym polega dobry osąd. Niektórzy eksperci definiują to jako nabyty instynkt lub „przecucie”, które w jakiś sposób łączy głębokie doświadczenie z umiejętnościami analitycznymi na poziomie nieświadomym, aby uzyskać wgląd lub rozpoznać wzorzec, który inni przeocząją”. Ale uznanie, czym jest rozsądny osąd, może nadal być dalekie od wiedzy, jak lepiej zdefiniować jego sens.

W wyniku swoich badań Likierman przedstawia sześć kluczowych

elementów dobrego osądu: uczenie się, zaufanie, doświadczenie, dystans, opcje i sposób realizacji; i dalej omawia umiejętności, które należy rozwinąć, aby wzmocnić każdy kluczowy element i ostatecznie zapewnić lepszą ocenę sytuacji. (Tabela 2)

Tabela 2. Jak mieć lepszy osąd.

Elementy dobrego osądu	Umiejętności, które należy rozwinąć	Do przemyślenia
Uczenie się	Aktywne słuchanie Czytanie mowy ciała Krytyczne czytanie Wiedza na temat własnych uprzedzeń	Jak filtrować „fałszywe wiadomości”? Czy aktywnie poszukujesz opinii innych niż Twoje, czy wolisz pozostać we własnej strefie komfortu?
Zaufanie	Szukaj różnych perspektyw Otaczaj się ludźmi, którzy kwestionują Twoje pomysły Szukaj zaufanych porad od ludzi, którzy nie tylko powiedzą Ci to, co chcesz usłyszeć	Czy wygodnie byłoby pracować z ludźmi, którzy się z tobą nie zgadzają? Czy uważasz, że sprzeciw jest wyzwaniem czy utrapieniem?
Doświadczenie	Licz na odpowiednie doświadczenie Poszerz swoje doświadczenie Oceń swój wskaźnik sukcesu Analizuj swoje sukcesy i porażki Szukaj neutralnej porady	Czy zrezygnowałbyś ze stałej, bardzo satysfakcjonującej pracy, aby odkrywać nowe możliwości pracy na arenie międzynarodowej w znacznie bardziej wymagającym środowisku?
Dystans	Zidentyfikuj i zakwestionuj własne uprzedzenia Zrozum, wyjaśnij i zaakceptuj różne punkty widzenia Sytuacje odgrywania ról	W razie wątpliwości, czy zakwestionowałbyś decyzję menedżera, czy wolisz milczeć? Czy jako menedżer z zadowoleniem przyjąłbyś odmienne opinie, czy też pomyślałbyś, że sprzeciw jest powodem osobistego konfliktu? Jakie uprzedzenia poznawcze łączysz: zakotwiczenie, potwierdzenie, awersja do ryzyka, nadmierny apetyt na ryzyko,

		nadmierny optymizm/pesymizm, nadmierna pewność siebie?
Opcje	Zastanów się, zanim zaczniesz działać Uznaj różne perspektywy Zmierz się ze wszystkimi oferowanymi opcjami Poznaj wszystkie rozwiązania Wybierz strategicznie	Czy ignorujesz niektóre opcje z powodu uprzedzeń? Szukasz potwierdzenia swojego pomysłu?
Sposób realizacji	Przewiduj, oceniaj i zarządzaj ryzykiem Pracuj nad swoimi umiejętnościami organizacyjnymi	Czy dokonany przez Ciebie wybór jest wykonalny? Jakie są zagrożenia związane z wdrożeniem?

Źródło: Likierman, A. (2020). The Elements of Good Judgment. Retrieved 9 November 2021, from <https://hbr.org/2020/01/the-elements-of-good-judgment>

Interdyscyplinarna teoria osądu i podejmowania decyzji powstała w wyniku prac psychologów, ekonomistów behawioralnych i neuronaukowców poznawczych. Na przykład, jak pokazano w Tabeli 2, pojęcie stronniczości, wraz z innymi koncepcjami psychologicznymi, jest powracającym odniesieniem w teorii osądu i podejmowania decyzji, wskazując na ścisły związek między percepcją a osądem.

Przykład: Teraz podręcznikowy przykład dobrego osądu (historię cytuję Likierman (2020)), decyzja sowieckiego oficera wojskowego mogła zapobiec masowemu zniszczeniu w okresie zimnej wojny. Podpułkownik Stanislaw Pietrow zdecydował się podążać za swoim przeczuciem, ignorując dane satelitarne, które sugerowały 100-procentowe prawdopodobieństwo ataku rakietowego. Postanowił zgłosić incydent jako awarię systemu. Okazało się, że satelity odczytały odbite światło słoneczne jako atak rakietowy.

Zadanie:

Obejrzyj film:

<https://www.theguardian.com/us-news/video/2017/jan/22/kellyanne-conway-trump-press-secretary-alternative-facts-video>

W jaki sposób niewerbalna komunikacja mówcy osłabia jej przekaz werbalny? Czy ufasz tej osobie? W jaki sposób na twój osąd wpływa mowa ciała tej osoby?

Porównaj swoje pomysły na filmie z komentarzami Trevora Noah

w *The Daily Show* z *Trevorem Noah*:

<https://www.facebook.com/watch/?v=10155079740661800>

1.3. Związek między osądem a percepcją

Percepcja: co myślisz o sobie i innych.

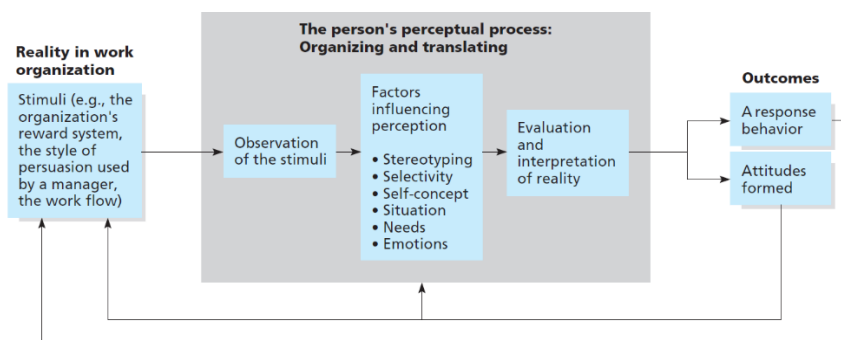
To, jak postrzegasz świat, jest odzwierciedleniem tego, co myślisz o sobie i innych. To, jak postrzegasz siebie i innych, jest podstawą twojego osądu i podejmowania decyzji. Lepsze poznanie siebie, rozpoznanie swoich osobistych uprzedzeń, uznanie swojej strefy komfortu to pierwsze i najważniejsze kroki na drodze do Twojej historii sukcesu. Każdy z tych testów może pomóc Ci na drodze do samopoznania:

<https://projects.fivethirtyeight.com/personality-quiz/>;

<https://www.16personalities.com/personality-types>.

Proces percepcyjny zilustrowany na poniższym rysunku wyjaśnia, jak wszyscy postrzegamy tę samą sytuację z innego punktu widzenia, czyli inaczej ją „widzimy”:

Schemat 1. Proces percepcyjny osoby.



Źródło: Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. New York: McGraw-Hill, p. 94.

(Lewa strona: Rzeczywistość w organizacji pracy: Bodźce (np. system nagradzania organizacji, styl perswazji stosowany przez kierownika, przepływ pracy).

Centrum: Organizowanie i tłumaczenie: Obserwacja bodźców -> Czynniki wpływające na percepcję: stereotypowanie, selektywność, koncepcja siebie, sytuacja, potrzeby, emocje) -> ocena i interpretacja rzeczywistości.

Prawa strona: Wyniki: Zachowanie w odpowiedzi, kształtujące się postawy).

Omawiając percepcję w środowisku stricte biznesowym, Gibson wskazuje, że „sposób, w jaki pracownik postrzega sytuację, często ma o wiele większe znaczenie dla zrozumienia zachowania niż sama sytuacja”. (s. 94) Gibson dalej definiuje percepcję jako obejmującą „odbieranie bodźców, organizowanie ich oraz tłumaczenie lub interpretowanie zorganizowanych bodźców w celu wpłynięcia na zachowanie i kształtowanie postaw”. (s. 94). Taka postawa może powodować postrzeganie prowadzące do niepowodzeń komunikacyjnych, ponieważ wszyscy mamy tendencję do „odczytywania” zachowań innych w kontekście

sytuacji, w której się znajdujemy.

Przykład: Różne postrzeganie tej samej historii.

Złożyłeś podanie o pracę i zostałeś zakwalifikowany do serii rozmów kwalifikacyjnych, w których uczestniczyłeś i uważasz, że wykonałeś całkiem dobrą robotę, ale zastanawiasz się, dlaczego nadal nie masz wiadomości od zespołu rekrutacyjnego. Decydujesz się wysłać e-mail z zapytaniem, czy nadal jesteś brany pod uwagę na dane stanowisko. Otrzymujesz dość formalną odpowiedź i wygląda na to, że Twój e-mail został zinterpretowany jako sugerujący, że praca zespołu rekrutacyjnego jest powolna i nieefektywna. Jesteś oszołomiony, ponieważ nigdy nie zamierzałeś być niegrzeczny. Chciałeś tylko potwierdzić swój prawdziwy entuzjazm związany z tą ofertą pracy.

1.4. Błędy

Nasze uprzedzenia mogą często prowadzić do złego osądu, zwłaszcza jeśli mamy tendencję do ich bagatelizowania lub nie zdajemy sobie z nich sprawy. Stereotypowe postrzeganie ludzi; ignorowanie danych, które mogą nas niepokoić; myślenie o sobie jako o wzorcu w postrzeganiu innych; postrzeganie innych poprzez własne cechy; nasze potrzeby i emocje zakłócające naszą percepcję – warto zbadać między innymi te wszystkie uprzedzenia, aby móc dokonać poprawnego osądu.

Przykład: Kierownictwo korporacji od lat zмага się z poprawą komunikacji międzykulturowej w języku angielskim jako środka ogólnoswiatowej komunikacji globalnego biznesu. Na przykład rzekomo opracowano przewodniki, aby zilustrować, co naprawdę mają na myśli brytyjscy native speakerzy.

Nawet *The Economist* dołączył do dyskusji:

<https://www.economist.com/johnson/2011/05/27/this-may-interest-you>

Takie podejście może być krytykowane za narzucanie mylących narodowych stereotypów i nadmiernych uogólnień w naszym postrzeganiu innych:

<https://www.independent.co.uk/news/uk/home-news/chart-shows-what-british-people-say-what-they-really-mean-and-what-others-understand-a6730046.html>

Zadanie: Przeczytaj studium przypadku dotyczące błędów poznawczych w podejmowaniu decyzji (studium przypadku 1). Czy myślisz, że nie zdając sobie z tego sprawy, stosowałeś mentalną rachunkowość w codziennym podejmowaniu decyzji? Przedyskutujcie te pytania:

- Jak byś zdecydował, czy naprawdę mógłbyś sobie pozwolić na ten mały poczęstunek w postaci ciasteczka (2 euro) każdego dnia

pracy w kawiarni?

- Kupiłeś 100 akcji po 10 USD za akcję. Czy sprzedałbyś te akcje, gdy cena akcji spadła, to znaczy sprzedałbyś przegranego?

Zapoznaj się z sugerowanymi odpowiedziami w sprawie. W jakim stopniu w swoich odpowiedziach wpłynęła na ciebie mentalna rachunkowość?

1.5. Osąd i etyka

Wraz z konfrontacją z uprzedzeniami często stajemy przed dylematami etycznymi. Dylemat etyczny to „sytuacja, w której dana osoba musi zdecydować, czy zrobić coś, co może być uznane za nieetyczne, chociaż przyniesie korzyści jej lub organizacji, lub obu”. (Schermerhorn, Osborn i Hunt, 2002, s. 13). Ten algorytm może być przydatny w radzeniu sobie z takimi wyzwaniami (Tamże.):

JAK ROZWIĄZYWAĆ DYLEMATY ETYCZNE:

1. Rozpoznaj i wyjaśnij dylemat.
2. Zdobądź wszystkie możliwe fakty.
3. Wymień wszystkie opcje.
4. Przetestuj każdą opcję, pytając: Czy to legalne? Czy to jest poprawne? Czy to jest korzystne?
5. Podejmij decyzję.
6. Dokładnie sprawdź swoją decyzję, pytając: Jak będę się czuł, gdy moja rodzina się dowie? Jak będę się czuł, jeśli zostanie to wydrukowane w gazecie?
7. Wtedy i tylko wtedy podejmij działanie.

Dylematy etyczne to tylko jeden z przykładów decyzji, przed którymi stoimy na co dzień. (O dylematach etycznych patrz także 3.3)

2. Typy decyzji

„Czasami podejmujesz właściwą decyzję, czasami podejmujesz decyzję właściwie”. Phillip C. McGraw

Skąd wiesz, czy podjąłeś właściwą decyzję? Jak podejmować decyzje we właściwy sposób? Aby odpowiedzieć na pierwsze pytanie, musisz znać różne rodzaje decyzji i ich specyfikę. Odpowiedź na drugie pytanie pojawi się w kolejnej części „Podejmowanie decyzji”.

Różne typy decyzji są oparte na określonych kryteriach kategoryzacji. Jedna decyzja może należeć do kilku grup, jeśli spełnia kryteria. Rysunek 2 przedstawia ramy kategoryzacji decyzji.

Rysunek 2. Ramy kategoryzacji decyzji

Poziom zarządzania (hierarchia)	• Operacyjny • Taktyczny • Strategiczny
Wpływ organizacyjny	• Konkretny • Ogólny
Ramy czasowe	• Krótkoterminowe • Średnioterminowy • Długoterminowy
Funkcje zarządzania	• Planowanie • Organizowanie • Motywowanie • Kontrolowanie • Wprowadzanie zmian
Częstotliwość problemu	• Zaprogramowany • Niezaprogramowany
Probability of the problem	• Pewność • Ryzyko • Niepewność
Interakcja z innymi	• Indywidualny • Grupowy

Źródło: Na podstawie: Serafimova, D. (2015). Teoria na upravlениeto [Management theory]. Varna: Univ. izd. Nauka i ikonomika.

Kryterium „poziom zarządzania” opiera się na pozycji, jaką zajmujesz w hierarchii Twojej organizacji. Jeśli jesteś kierownikiem zespołu/kierownikiem liniowym, Twoje decyzje będą w większości operacyjne. Będą koncentrować się na codziennych czynnościach (np. do którego klienta zadzwonić jako pierwszy; czy wysłać Johna lub Freda na negocjacje z nowym potencjalnym partnerem). Na wyższym stanowisku (głównie kierownicy działów – kierownik ds. marketingu, kierownik produkcji itp.) będziesz podejmować przede wszystkim decyzje taktyczne (np. jak zorganizować nową kampanię marketingową; czy potrzebujesz dodatkowych ekspertów marketingowych w swoim dziale?). Decyzje strategiczne są zarezerwowane dla najwyższego szczebla kierowniczego – jesteś prezesem i musisz zdecydować, który rynek penetrować, jaką technologię rozwijać lub gdzie zbudować swoją Gigafabrykę!

Niektóre z Twoich decyzji będą bardzo konkretne (np. jak rozwiązać problem z Markiem zawsze spóźniającym się do pracy) i będą miały wpływ tylko na niektóre osoby/działania/działy organizacji, podczas gdy inne będą bardziej ogólne i będą miały wpływ na całą firmę (np. wprowadźmy nowy system zarządzania jakością w naszej firmie; jakie zmiany powinniśmy wprowadzić w strukturze pakietów wynagrodzeń naszych pracowników?).

Kolejnym ważnym kryterium klasyfikacji decyzji jest czas. Zwróć

uwagę – to nie tylko czas na podjęcie decyzji (oczywiście nie powinno to trwać wiecznie). Liczy się czas, przez który Twoja decyzja będzie miała wpływ. Innymi słowy, jak długo potrwa efekt Twojej decyzji? Decyzje krótkoterminowe mają ramy czasowe od jednego dnia do kilku miesięcy. Przykładem takiej decyzji może być sytuacja, gdy jeden z Twoich współpracowników zachoruje i musisz zdecydować, co zrobić, aby zrealizować pilne zlecenie – pracować w godzinach nadliczbowych lub znaleźć zastępstwo na tydzień. Decyzje średnioterminowe zwykle obejmują okres jednego roku, ale głównym czynnikiem jest długość cyklu biznesowego Twojej firmy. Dlatego w przypadku niektórych firm decyzje te mogą obejmować sześć miesięcy (np. jaką kampanię marketingową uruchomić dla swojego nowego smartfona) lub dwa lata (np. decyzje produkcyjne u producenta statku). Decyzje długoterminowe mają ramy czasowe dłuższe niż jeden rok, a ich wpływ może nawet przekroczyć 5-10 lat (np. jakiej technologii użyć do rozszerzenia sieci komórkowej w Kanadzie).

Cykl zarządzania jest znany każdemu menedżerowi i każdy jego krok wiąże się z podejmowaniem różnych decyzji: planowanie (co robić), organizowanie (jak to zrobić, jakimi zasobami), motywowanie (jakie zachęty swój zespół), kontrolowanie (kiedy kontrolować, które będą krytyczne punkty) i zmianę (co poprawić w następnym cyklu) decyzji. Bardzo popularnym systemem klasyfikacji decyzji jest opracowany przez Herberta Simona, dzielący decyzje na zaprogramowane i nieprogramowane. Pierwszy typ jest „zdecydowany przez przeszłe doświadczenia jako odpowiedni dla danego problemu” (Schermerhorn, Osborn i Hunt, 2002, s. 115). Z drugiej strony, nie zaprogramowane decyzje są „stworzone po to, aby w unikalny sposób poradzić sobie z danym problemem”. Główne różnice między tymi dwoma rodzajami decyzji przedstawia tabela 3.

Tabela 3. Decyzje zaprogramowane i niezaprogramowane - porównanie

	Decyzje zaprogramowane	Decyzje niezaprogramowane
Problem	Częste, powtarzalne, rutynowe. Pewność dotycząca związków przyczynowo-skutkowych.	Powieść, nieustrukturyzowana. Niepewność dotycząca związków przyczynowo-skutkowych.
Procedura	Zależność od polityk, zasad i określonych procedur.	Potrzeba kreatywności, intuicji, tolerancji dla dwuznaczności i kreatywnego rozwiązywania

		problemów.
Przykłady: Firma	Proces zatrudniania.	Wprowadzenie na rynek nowego produktu.
Uniwersytet	Zasady wstępu.	Budowa nowej szkoły biznesu.
Opieka zdrowotna	Procedury wypisywania pacjentów.	Nieoczekiwana redukcja finansowania.

Źródło: Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., & Konopaske, R. (2012). Organizations: Behavior, Structure, Processes. New York: McGraw-Hill, p. 465.

Wszystkie decyzje podejmowane są w różnych okolicznościach. Na sposób, w jaki będziesz podejmować określone decyzje, wpływa wiele czynników. Prawdopodobieństwo wystąpienia problemu jest krytycznym kryterium, które wyróżnia trzy rodzaje decyzji:

- wykonane z całkowitą pewnością – wszystkie czynniki i ich wpływ są znane i masz wszystkie niezbędne informacje (w rzeczywistości sytuacja ta jest bardzo rzadka; przykładem może być kontrolowane środowisko do eksperymentu laboratoryjnego);
- wykonane w środowisku ryzyka – możesz zmierzyć ryzyko związane z różnymi czynnikami i masz wyobrażenie o prawdopodobieństwie potencjalnych rezultatów (jak wzrost ceny produktu wpłynie na przychody firmy);
- w niepewności – nie masz wszystkich informacji i często bardzo trudno jest oszacować ryzyko; większość decyzji należy do tej kategorii, co oznacza, że bardzo trudno jest podjąć najlepszą (lub nawet optymalną) decyzję; w takim przypadku musisz znaleźć satysfakcjonujące rozwiązanie swojego problemu (jak sobie poradzić z naruszeniem informacji wewnętrznych lub jak zatrzymać najlepszego eksperta).

Zadanie: Przeczytaj studium przypadku Podejmowanie decyzji we właściwy sposób — jaki rodzaj decyzji wybrać? (Case Study 2). Odpowiedz na zawarte w nim pytania i wyjaśnij, w jaki sposób rozpoznałeś rodzaj podjętej decyzji. W jaki sposób zmiana rodzaju Twojej decyzji (np. z krótkoterminowej na długoterminową) wpłynie na wynik sytuacji?

Wszystkie te decyzje możesz podjąć samodzielnie (indywidualnie) lub możesz wspólnie z zespołem podjąć decyzję grupową, która będzie uwzględniać opinie innych osób zaangażowanych w proces podejmowania decyzji. Następna jednostka

przeprowadzi Cię przez kolejne etapy tego procesu.

3. Podejowanie decyzji Decision making

“Powinienem zostać czy iść?”

Jeśli pójdę, będę kłopoty. A jeśli zostanę, będzie gorzej.”

The Clash

(z ang. “Should I stay or should I go? If I go there will be trouble. And if I stay it will be double.”)

3.1. Podejmowanie decyzji. Definicje. Uczestnictwo mózgu, serca i jelit w procesie podejmowania decyzji.

Umiejętność podejmowania decyzji jest uważana za niezbędną życiową umiejętność. Każdego dnia podejmujemy wiele decyzji, a dokładniej 35 000 (Kay, 2020).

Definicja. Powszechną definicją podejmowania decyzji jest „świadomy proces dokonywania wyborów spośród jednej lub więcej alternatyw z zamiarem dążenia do pożądanego stanu rzeczy”/pożyczanych wyników. (McShane and Von Glinow, 2010, p. 198)

Uczestnictwo mózgu, serca i jelit w procesie podejmowania decyzji

Jak podejmujemy decyzje? Może nam się wydawać, że wiele decyzji podejmujemy niemal automatycznie, nieświadomie lub nawet podświadomie. Coraz więcej przykładów z literatury popiera pogląd, że podejmowanie decyzji obejmuje nie tylko poznanie, ale także emocje i intuicję, wskazując na rolę głowy, serca i jelita w podejmowaniu decyzji. (Soosalu, Henwood i Deo, 2019) Co więcej, „współzależność procesów emocjonalnych i racjonalnych jest dobitnie prezentowana w ostatnich badaniach neurobiologicznych, które ustalają, że emocje są niezbędne w racjonalnym podejmowaniu decyzji”. (“Emotional Decision Making”, n.d.)

Niektórzy badacze rozróżniają racjonalne decyzje, ograniczone racjonalne decyzje (wystarczająco dobre decyzje), intuicyjne decyzje (inteligentny wybór) i kreatywne decyzje. Rzeczywiście, emocje mogą kształtować sposób, w jaki identyfikujemy problem, filtrując nasze preferencje dotyczące alternatyw i proces, który stosujemy, aby ocenić alternatywy. Przy podejmowaniu decyzji polegamy na naszych emocjach jako wskazówkach. Co więcej, poza emocjami, główną rolę w procesie podejmowania decyzji może odgrywać nasza intuicja, czyli nasza „zdolność do rozeznania, kiedy pojawia się problem lub okazja i wybrania najlepszego sposobu działania bez świadomego rozumowania. Intuicja jest zarówno doświadczeniem emocjonalnym, jak

i szybkim nieświadomym procesem analitycznym, który obejmuje zarówno dopasowywanie wzorców, jak i skrypty działania”. (McShane and Von Glinow, 2010, p. 208)

Ostatnie badania wskazują, że intuicja (intuicja) może być w rzeczywistości przydatna, szczególnie w bardzo niepewnych okolicznościach, w których dalsze zbieranie i analiza danych nie pomogą ci wybrać takiej czy innej drogi. (Huang, 2019)

Niektórzy praktycy sugerują, że powinieneś kierować się instynktem i podążać za danymi: „Skuteczne podejmowanie decyzji nie musi być propozycją albo-albo. W rzeczywistości skuteczne podejmowanie decyzji powinno prowadzić do hipotezy – lub intuicji – a następnie podążać ścieżką danych, aby podjąć ostateczną decyzję.” (Melendez, 2020)

Według artykułu w Wall Street Journal (Stoll, 2019) „większość liderów biznesu stawia na intuicję nad analityką”. W artykule omówiono, w jaki sposób globalna ankieta CEO przeprowadzona przez KPMG wykazała, że „tylko 35% dyrektorów bardzo ufa danym swojej organizacji” i że dwie trzecie „ignoruje spostrzeżenia dostarczone przez analizę danych lub modele komputerowe [...], ponieważ jest to sprzeczne ich intuicja.”

3.2. Podejścia do procesu decyzyjnego. Klasyfikacja niektórych procesów decyzyjnych. Podejścia i modele podejmowania decyzji.

Decyzje podejmowane są przez jednostki, grupy ludzi i organizacje w ramach różnych specyficznych kontekstów z uwzględnieniem określonych celów/pożądanych rezultatów. Stosowane są różne podejścia, modele i narzędzia. Każdy z wymienionych poniżej typów podejmowania decyzji (racjonalne podejmowanie decyzji, ograniczona racjonalność, intuicyjne i kreatywne podejmowanie decyzji) może być przydatny, w zależności od okoliczności i problemu, który musi rozwiązać osoba, zespół lub organizacja.

Tabela 4. Modele podejmowania decyzji

Modele podejmowania decyzji	Użyj tego modelu gdy:
Racjonalny	- Informacje o alternatywach można gromadzić i określać ilościowo - Decyzja jest ważna - Próbujesz zmaksymalizować swój wynik
Ograniczona racjonalność	- Kryteria minimalne są jasne - Nie masz lub nie chcesz poświęcić dużo

	czasu na podjęcie decyzji Nie próbujesz zmaksymalizować swojego wyniku
Intuicyjny	- Cele są niejasne Istnieje presja czasu, a paraliż analizy będzie kosztowny - Masz doświadczenie z tym problemem
Twórczy	- Rozwiązania problemu nie są jasne - Trzeba wygenerować nowe rozwiązania - Masz czas, aby zanurzyć się w problemach

Źródło: Saylor Academy. (2012). Principles of Management. Retrieved 14 November 2021, from https://saylordotorg.github.io/text_principles-of-management-v1.1/s15-02-understanding-decision-making.html

Różne podejścia, modele i narzędzia zostały zaprojektowane specjalnie z myślą o podejmowaniu decyzji biznesowych. Niektóre podejścia do podejmowania decyzji biznesowych zostały zidentyfikowane przez Matta Gavina (2020), który nakreślił następujące kluczowe techniki podejmowania decyzji dla menedżerów:

1. Przyjmij podejście zorientowane na proces – sformułuj problem, aby upewnić się, że zadawane są właściwe pytania i wszyscy zgadzają się, co należy wybrać. Zbuduj swój zespół i zarządzaj dynamiką grupy, aby przeanalizować problem i stworzyć realne rozwiązanie. Postępując zgodnie z ustrukturyzowanym, wieloetapowym procesem, możesz osiągnąć pożądaną rezultat.
2. Zaangażuj swój zespół w proces – wprowadź do rozmowy wiele punktów widzenia i pobudź kreatywne rozwiązywanie problemów. W ten sposób możesz wykorzystać zbiorową wiedzę i doświadczenie poszczególnych osób, prowadząc do bardziej innowacyjnych rozwiązań i pomagając wydobyć i przezwyciężyć ukryte uprzedzenia w grupie.
3. Promuj nastawienie oparte na współpracy – nastawienie, które postrzega podejmowanie decyzji jako rywalizację może mieć negatywny wpływ na wydajność Twojego zespołu. Dlatego musisz wypracować sobie nastawienie polegające na dociekaniu, które kieruje podejmowaniem decyzji przy wspólnym rozwiązywaniu problemów. Koncentruje się na osobach testujących i oceniających założenia, przedstawiając wyważone argumenty, rozważając alternatywy i będąc otwartym na konstruktywną krytykę.
4. Twórz i utrzymuj bezpieczeństwo psychologiczne – aby członkowie Twojego zespołu czuli się komfortowo, dzieląc się różnymi perspektywami i pracując wspólnie, kluczowe jest stworzenie i utrzymanie środowiska bezpieczeństwa psychicznego. Aby pomóc swojemu zespołowi czuć się

psychicznie bezpiecznym, okazuj szacunek i uczciwie rozważ opinie wszystkich.

5. Powtórz cele i cel decyzji – cele, nad którymi pracujesz, muszą być jasno sformułowane na początku procesu podejmowania decyzji i stale powtarzane przez cały czas, aby mieć pewność, że ostatecznie zostaną osiągnięte.

Techniki te stymulują zwłaszcza zespołowe, kreatywne rozwiązywanie problemów.

Jeśli chodzi o modele podejmowania decyzji, to poniższe wydają się być najbardziej stosowane w biznesie:

Tabela 5. Modele podejmowania decyzji

Model	Powiązania/podobne modele
Analiza wielokryterialnych decyzji	Analiza sieci, macierz Kepnera-Tregoe
Analiza porównań sparowanych	
Proces hierarchii analitycznej	
Pro/Con	Plus/Minus/Interesting (PMI), Pro/Con/Fix (PCF), Weighted Pro/Con, wykres T, Analiza pola siłowego
Teoria gry	
Diagramy wpływów	
Wielogłosowanie	
Analiza kosztów i korzyści	
Wartość bieżąca netto i wartość bieżąca	
Programowanie liniowe	
Analiza połączona	Analiza deklarowanych preferencji, modelowanie wyboru, wybór dyskretny
Diagramy powinowactwa	Metoda KJ
Próby i błędy	
Metody heurystyczne	
Drzewo decyzyjne	

Źródło: Na podstawie: Decision Making Techniques. Retrieved 13 November 2021, from https://www.decision-making-solutions.com/decision_making_techniques.html

Dla jasności skupimy się tylko na kilku.

3.3. Podejmowanie decyzji przez osoby/organizacje. DECIDE model podejmowania decyzji. Dylematy etyczne. Sprawdzanie autentyczności

Model podejmowania decyzji DECIDE

Jednym z najbardziej użytecznych modeli podejmowania decyzji jest model podejmowania decyzji DECIDE, w przeważającej

mierze podejście racjonalne, stosowany przez osoby fizyczne i organizacje/przedsiębiorstwa.

Tabla 6(a). The DECIDE decision-making model

D	Define the problem - Zdefiniuj problem
E	Establish the criteria - Ustal kryteria
C	Consider all the alternatives - Rozważ wszystkie alternatywy
I	Identify the best alternative - Zidentyfikuj najlepszą alternatywę
D	Develop and implement a plan of action - Opracuj i wdroż plan działania
E	Evaluate and monitor the solution - Oceń i monitoruj rozwiązanie

Źródło: Guo, K. (2008). DECIDE. The Health Care Manager, 27(2), 118-127. doi: 10.1097/01.hcm.0000285046.27290.90

Niektóre odmiany modelu wskazują, że określając kryteria, przypisujesz im również inną wagę przed zbadaniem konkretnych opcji. (Saylor Academy, 2012).

Inne warianty modelu obejmują identyfikację wartości jako osobny krok w procesie podejmowania decyzji.

Table 6(b). The DECIDE decision-making model

D	Define the problem - Zdefiniuj problem
E	Establish the criteria - Ustal kryteria
C	Consider all the alternatives - Rozważ wszystkie alternatywy
I	Identify your values – Określ swoje wartości
D	Develop and implement a plan of action - Opracuj i wdroż plan działania
E	Evaluate and monitor the solution - Oceń i monitoruj rozwiązanie

Źródło: Kay, J. (2020). The D.E.C.I.D.E. Model: A Tool For Teaching Students How to Making Healthy Decisions - Project School Wellness. Retrieved 12 November 2021, from <https://www.projectschoowellness.com/the-d-e-c-i-d-e-model-a-tool-for-teaching-students-how-to-making-healthy-decisions/>

Szczególnie interesujące w powyższym modelu jest to, że po zdefiniowaniu problemu, zbadaniu różnych alternatyw i ocenie ich konsekwencji, ponownie przyglądasz się swoim wartościom/tożsamości i z tej zidentyfikowanej perspektywy decydujesz się na konkretne działanie. (W poprzednim wariantcie perspektywa tożsamościowa jest prawdopodobnie obecna w całym procesie).)

Rolę naszych wartości, obrazu siebie i świadomości tożsamości w procesie podejmowania decyzji można zilustrować przykładem:

Sytuacja z dylematem: Wiesz, że możesz skopiować i wkleić swój

wcześniej napisany tekst podczas egzaminu online. Są jednak jasno napisane instrukcje: nie należy używać funkcji „Kopiuji i wklej”. Problem polega na tym, aby zdecydować się na odpowiedni sposób działania. Biorąc pod uwagę konsekwencje, doskonale zdajesz sobie sprawę, że prawdopodobnie dostaniesz wyższą ocenę. (Jest tak dobrze napisany, a przecież to twój własny tekst, prawda, to nawet nie jest oszustwo, prawda? Z drugiej strony, to nie fair w stosunku do innych zdających, prawda? I zdecydowanie łamie zasady!)

To, co zrobisz, w dużej mierze zależy od Twoich własnych wartości i własnego wizerunku: czy jesteś typem osoby, która rzeczywiście oszuka, jeśli pozwolą na to okoliczności, tj. czy podejmiesz działania z pozycji własnych wartości/tożsamości, pożądane wyniki, czy wreszcie pewne obiektywne uwarunkowania kontekstowe (regulacje, kontrola i nadzór, akceptowalne praktyki kulturowe)?

Dyskusja: co zrobisz w podobnych okolicznościach?

Kolejny przykład: pracujesz już w dużej firmie. Jesteś proszony o napisanie rocznego raportu dla Dyrektora Marketingu. Podczas przygotowywania raportu zdajesz sobie sprawę, że ostateczne wnioski źle odbiją się na Twoim bezpośrednim przełożonym: żaden z terminów nie został dotrzymany w ciągu ostatniego roku; oczywiście istnieje pewna rozbieżność budżetowa; morale w zespole wydaje się być niskie: twojemu przełożonemu najwyraźniej brakuje umiejętności zarządzania zespołem i przywództwa. Jak zamierzasz postępować?

Ponownie sprowadza się to do przyjrzenia się swoim wartościom/tożsamości i/lub przyjętym przez firmę praktykom/wartości/kodeksowi postępowania po dokonaniu oceny opcji i ich implikacji oraz podjęciu decyzji o konkretnym sposobie działania, co do rodzaju raportu, który zamierzasz napisać. (wiele firm ma konkretne wytyczne, jak eskalować problem, jeśli go napotkasz/rozpoznasz.)

Dyskusja: etyczne decyzje w miejscu pracy.

Ponieważ wiele decyzji ma aspekt etyczny, jednym z najważniejszych czynników wpływających na decyzje w miejscu pracy, które podejmujesz jako pracownik lub kierownik, są kwestie etyczne. Oto kilka podstawowych pytań, które możesz sobie zadać, aby ocenić etykę decyzji:

Czy ta decyzja jest sprawiedliwa?

Czy ta decyzja łamie jakiegokolwiek prawa?

Czy ta decyzja łamie jakiegokolwiek zasady organizacyjne?

Czy po podjęciu tej decyzji będę czuł się ze sobą lepiej czy gorzej?

Jak bym się czuł, gdyby ta decyzja została opublikowana w wiadomościach?

(Źródło: Na podstawie: Carpenter, M., Bauer, T., & Erdogan, B. (2012). Principles of Management. Retrieved 13 November 2021, from <https://courses.lumenlearning.com/principlesmanagement/chapter/11-2-understanding-decision-making/>)

Model podejmowania decyzji DECIDE dla zespołów/organizacji. Sprawdzenie autentyczności

Model podejmowania decyzji DECIDE jest również wykorzystywany przez zespoły/organizacje. Podobnie obejmuje identyfikację problemów i możliwości, wybór najlepszego stylu podejmowania decyzji, opracowanie alternatywnych rozwiązań, wybór najlepszego rozwiązania, wdrożenie wybranej alternatywy i ocenę wyników decyzji. (McShane i Von Glinow, 2010) W dużej mierze podejście to można uznać za podejście racjonalne. Jednak weryfikacja rzeczywistości rzeczywistego życia organizacyjnego może być zupełnie inna od zgrabnie ustrukturyzowanych oczekiwań.

Tabela 7. Założenia racjonalnego wyboru a ustalenia dotyczące zachowań organizacji dotyczące wyboru alternatyw

Założenia paradygmatu racjonalnego wyboru	Obserwacje zachowań organizacyjnych
Cele są jasne, zgodne i uzgodnione.	Cele są niejednoznaczne, sprzeczne i pozbawione pełnego wsparcia.
Dcydenci mogą obliczyć wszystkie alternatywy i ich wyniki.	Dcydenci mają ograniczone możliwości przetwarzania informacji.
Dcydenci oceniają wszystkie alternatywy jednocześnie.	Dcydenci oceniają alternatywy sekwencyjnie.
Dcydenci używają przyjętych standardów do oceny alternatyw.	Dcydenci oceniają alternatywy względem ukrytego faworyta.
Dcydenci wykorzystują informacje faktyczne do wyboru alternatyw.	Dcydenci przetwarzają percepcyjnie zniekształcone informacje.
Dcydenci wybierają alternatywę o najwyższej opłacalności.	Dcydenci wybierają wystarczająco dobrą (satysfakcjonującą) alternatywę.

Źródło: McShane, S. and Von Glinow, M. (2010). Organizational behaviour. Boston: McGraw-Hill Irwin, p. 204.

3.4. Drzewo decyzyjne. Normatywny model decyzyjny Vrooma-Yettona-Jago

Drzewo decyzyjne to „wizualna mapa, która pokazuje dwie lub więcej odrębnych ścieżek decyzyjnych”. Drzewo decyzyjne przedstawia wyniki powiązane z ciągiem następujących po sobie

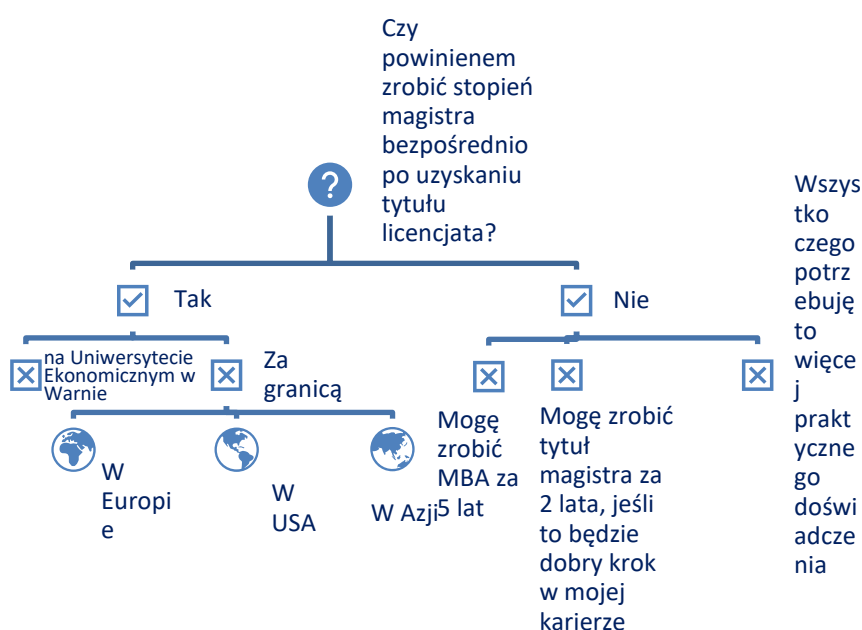
wyborów; może służyć do przypisywania wartości prawdopodobieństwa do tych wyników; jest to szczególnie przydatne w przypadku decyzji typu „tak lub nie” oraz porównywania „jabłek z pomarańczami”. Ponadto może być używany zarówno przez osoby prywatne, zespoły, jak i organizacje. Jedną z największych zalet korzystania z drzewa decyzyjnego jest to, że ułatwia ono wszystkim członkom zespołu śledzenie i zrozumienie złożonych ocen. (Armstrong, 2021)

“Drzewa decyzyjne są użytecznymi narzędziami, szczególnie w sytuacjach, gdy dane finansowe i prawdopodobieństwo wyników są stosunkowo wiarygodne. Służą do porównywania kosztów i prawdopodobnych wartości ścieżek decyzyjnych, które firma może podjąć. Często zawierają alternatywy decyzji, które prowadzą do wielu możliwych wyników, z prawdopodobieństwem, że każdy wynik jest mierzony liczbowo.” (Carpenter, Bauer & Erdogan, 2012)

Zilustrujmy drzewo decyzyjne przykładem.

Przykład: Po ukończeniu uniwersytetu (Uniwersytet Ekonomiczny w Warnie, licencjat z międzynarodowych stosunków gospodarczych) rozważasz kilka opcji, z których każda może mieć potencjalnie inną ścieżkę kariery. (Rysunek 3) Na następnym poziomie możesz dodać nowe gałęzie do drzewa. Może być przydatnym narzędziem, gdy rozważysz kilka opcji o różnych wynikach.

Figure 3. Choices after graduation



Zadanie: Normatywny model decyzyjny Vrooma-Yettona-Jago

Przeczytaj opis normatywnego modelu decyzyjnego Vroom-Yettona-Jago, użytego jako przykład dobrej praktyki (Najlepsza praktyka 1).

Dylemat: Prowadzisz mały, niemarkowy hotel, ale ostatnio biznes toczy się powoli. Twój zespół jest dość doświadczony i bardzo oddany. Zastanawiasz się, dlaczego Twoje przychody są tak niskie. Wiesz, że musisz znaleźć sposób na zwiększenie przychodów, ale zastanawiasz się, czy warto porozmawiać o tym ze swoim zespołem, skoro jako jedyny posiadasz dyplom z Turystyki.

Potrzebna decyzja, jak zwiększyć przychody hotelu.

Skorzystaj z informacji o najlepszych praktykach i pytań zawartych w infografice MindTools, dostępnej pod adresem: https://www.mindtools.com/media/Images/Infographics/The_Vroom_Yetton_Decision_Model_final.pdf.

Co wolisz zrobić:

- podejmij decyzję samodzielnie, korzystając z dostępnych informacji: Styl podejmowania decyzji Autokratyczny 1 (A1).
- zainicjuj dyskusję ze swoim zespołem, aby uzyskać więcej informacji, ale ostatecznie podejmij decyzję samodzielnie: styl podejmowania decyzji Autokratyczny 2 (A2).
- spotkać się z każdym członkiem zespołu indywidualnie, poprosić o informacje, ale podjąć decyzję samodzielnie: styl podejmowania decyzji Konsultant 1 (C1).
- dzielić się z członkami zespołu wspólnie, prosić o informacje, ale podejmować decyzje samodzielnie: styl podejmowania decyzji Konsultant 2 (C2).
- odbyć spotkanie ze swoim zespołem, wyjaśnić sytuację, poprowadzić dyskusję, zachęcać ludzi do wzajemnego rozwijania pomysłów i ostatecznie pozwolić zespołowi podjąć decyzję bez narzucania swojej woli: styl podejmowania decyzji Grupa 2 (G2).

Czy włączyłeś swój zespół w proces podejmowania decyzji? Czemu? Dlaczego nie? Czy opiszesz swój styl podejmowania decyzji w tym dylemacie jako autokratyczny, doradczy lub grupowy? Jakie są plusy i minusy każdego stylu w tej sytuacji?

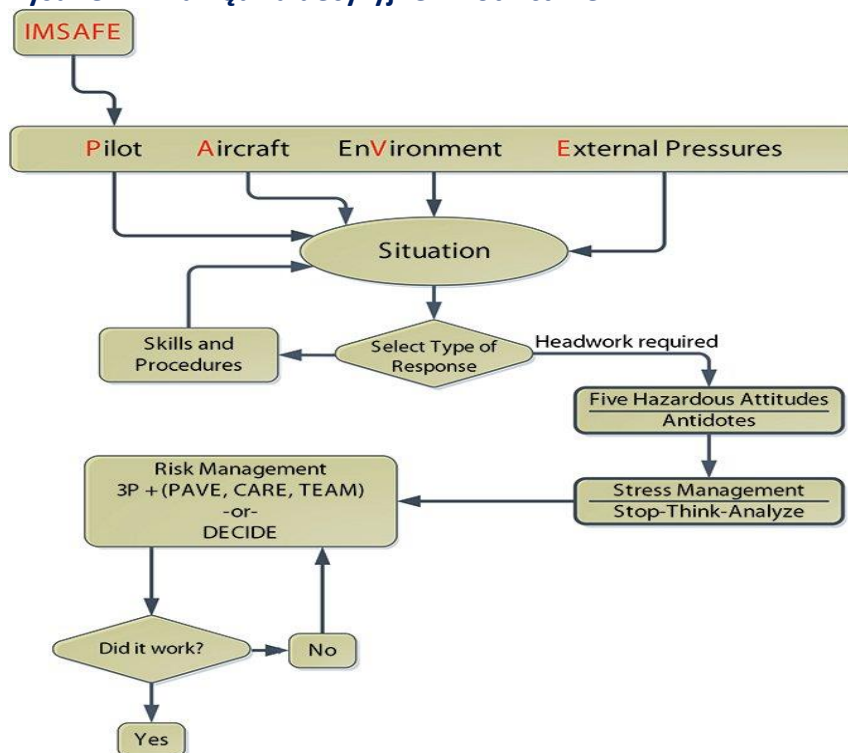
3.5. Kompleksowe podejmowanie decyzji i narzędzia decyzyjne

Co sprawia, że niektóre decyzje są skomplikowane?

Zadanie: Narzędzia podejmowania decyzji w lotnictwie Spójrz na przykład najlepszych praktyk w zakresie narzędzi podejmowania decyzji w lotnictwie. (Najlepsza praktyka 2) Po zapoznaniu się z podstawowymi przesłankami i konkretnymi krokami, listami

kontrolnymi, narzędziami podejmowania decyzji i zarządzania ryzykiem dla pilotów, nakreśl główne kroki, korzystając z następującego schematu blokowego (Rysunek 4):

Rysunek 4. Narzędzia decyzyjne w lotnictwie



Źródło: Simonds, F. (2016). Good Pilot Decision Making - IFR Magazine. Retrieved 14 November 2021, from <https://www.ifr-magazine.com/training-sims/good-pilot-decision-making/>

Zadanie: Pracujesz w Biurze Międzynarodowym swojej uczelni i jesteś odpowiedzialny za dalszą internacjonalizację i cyfryzację programów uniwersyteckich w celu poprawy perspektyw zatrudnienia studentów na zglobalizowanym rynku pracy, a w szczególności rozwijanie **umiejętności komunikacji międzykulturowej i przywództwa**. Masz kilka pomysłów na ten temat. Jednym z Twoich priorytetów jest współpraca z innymi uczelniami Erasmus+ (przy wykorzystaniu dofinansowania z projektów UE) w celu zwielenienia efektu i zapewnienia ustrukturyzowanych możliwości pracy w zespołach międzynarodowych (studenci/ wykładowcy/ personel administracyjny). Musisz wziąć pod uwagę współpracę z biznesem w celu uzyskania lepszych możliwości zatrudnienia dla studentów.

Zapisz swoje pomysły w wypunktowaniach. Podziel się swoimi pomysłami ze współpracownikami podczas burzy mózgów. Następnie podejmij decyzję grupową, korzystając z wybranej metody podejmowania decyzji, m. in DECIDE

Porównaj swoje wyniki z wynikami w studium przypadku the PROMINENCE studium przypadku (Studium przypadku 3).

Złożone modele podejmowania decyzji i rzeczywista praktyka

Czy modele teoretyczne mogą ułatwić wszystkie złożone procesy decyzyjne w rzeczywistych sytuacjach?

Prof. Peter McBurney twierdzi, że nowa teoria złożonych decyzji jest potrzebna do rozwiązywania złożonych sytuacji, które nie pasują do zwykłych modeli i teorii podejmowania decyzji. Według niego, niektóre z czynników składających się na złożoność prawdziwego życia są następujące:

- Problemy nie są postawione w formie odpowiadającej klasycznej teorii decyzji.
- Istnieją podstawowe niepewności dziedzinowo-obszarowe.
- Decyzje mogą być niepowtarzalne (nie powtarzające się).
- W decyzji może uczestniczyć wielu interesariuszy i uczestników. Wiedza dziedzinowa może być niekompletna i rozproszona wśród tych interesariuszy.
- Przekonania, cele i preferencje interesariuszy mogą być zróżnicowane i sprzeczne.
- Przekonania, cele i preferencje interesariuszy, prawdopodobieństwo zdarzeń i konsekwencje decyzji mogą być określane endogenicznie, w ramach samego procesu decyzyjnego.
- Osoba podejmująca decyzję może nie w pełni zrozumieć, jakie działania są możliwe, dopóki nie zacznie ich wykonywać.
- Niektóre działania mogą zmienić krajobraz podejmowania decyzji, szczególnie w dziedzinach, w których jest wielu uczestników interakcji.
- Miary sukcesu mogą być nieobecne, sprzeczne lub niejasne.
- Konsekwencje działań, w tym ich sukces lub porażka, mogą zależeć od jakości wykonania, a ta z kolei może zależeć od postaw i działań osób nie podejmujących decyzji.
- W następstwie poprzedniej funkcji, powodzenie działania może wymagać szeroko zakrojonego i ciągłego dialogu z odpowiednimi interesariuszami, przed, w trakcie i po jego wykonaniu.
- Sukces może wymagać wcześniejszych zobowiązań przed ostatecznym podjęciem decyzji.
- Konsekwencje decyzji mogą być uświadamiane powoli.
- Decydenci mogą wpływać na konsekwencje decyzji i/lub mierniki sukcesu.
- Inteligentni uczestnicy mogą się wzorować w podejmowaniu decyzji.

Zadanie:

Wybierz trzy z tych czynników i znajdź na blogu przykłady, które je ilustrują. (<https://www.gdrc.org/decision/complex-decisions.html>). Pomyśl o innych przykładach.

Przykład: Tabela McKinsey'a pokazuje, jak poprawić wyniki podejmowania decyzji poprzez zwiększenie szybkości i poprawę jakości w korporacyjnym procesie decyzyjnym. Szczególną cechą tego podejścia jest to, że wskazuje ono decydenta z punktu widzenia konkretnej praktyki.

Tabela 8. W przypadku każdej głównej kategorii decyzji wyróżniająca się praktyka może przynieść znaczne ulepszenia zarówno pod względem jakości, jak i szybkości podejmowania decyzji

Kluczowe praktyki według rodzaju decyzji	Kto to robi?	Jak to ulepszyć
Decyzje big-bet Rzadkie, wysokie ryzyko, kształtowanie przyszłości (np. fuzje i przejęcia)	Top management;	Pobudzaj produktywną debatę – np. powołaj kogoś, kto będzie przytaczał argumenty za i przeciw potencjalnej decyzji
Decyzje przekrojowe Częste, często obciążone wysokim ryzykiem, współpraca (np. planowanie operacji, ustalanie cen)	Kierownicy jednostek biznesowych; starsi menadżerowie	Podwójny proces – taki, który pomaga wyjaśnić cele, środki i cele
Decyzje delegowane Częste, niskie ryzyko, z dnia na dzień (np. zatrudnianie, marketing)	Osoby; zespoły robocze	Zapewnij zaangażowanie – nie tylko konsensus

Źródło: De Smet, A., Jost, G., & Weiss, L. (2019). Three keys to faster, better decisions. Retrieved 14 November 2021, from <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/three-keys-to-faster-better-decisions>

Według autorów „Decyzje typu big-bet (takie jak ewentualna akwizycja) są rzadkie, ale obciążone dużym ryzykiem i mają potencjał kształtowania przyszłości firmy; są to na ogół domena topowego menadżmentu i zarządu. Decyzje przekrojowe (takie jak decyzja cenowa), które mogą wiązać się z wysokim ryzykiem, zdarzają się często i są podejmowane na wielofunkcyjnych forach w ramach wspólnego, kompleksowego procesu. Decyzje delegowane są częste, ale o niskim ryzyku i są skutecznie obsługiwane przez jednostkę lub zespół roboczy przy ograniczonym udziale innych osób.”

Autorzy dalej wyjaśniają, że „tego rodzaju decyzje podejmowane są na odpowiednim poziomie firmy (na przykład dyrektorzy generalni nie powinni podejmować decyzji, które są najlepiej delegowane).” Niemniej jednak zwraca się uwagę, że istnieje wiele przypadków decyzji podejmowanych na poziomie wyższym niż to konieczne. To nieuchronnie prowadzi do straty czasu, pogorszenia jakości wyników podejmowania decyzji i rosnącego poziomu frustracji wśród decydentów.

4. Kreatywne i wspierane technologią podejmowanie decyzji

“Don’t loaf and invite inspiration; light out after it with a club, and if you don’t get it you will nonetheless get something that looks remarkably like it.”

Jack London

Większość decyzji jest niezaprogramowana i podejmowana w niepewności. Aby znaleźć odpowiednie rozwiązanie, trzeba zastosować kreatywne podejście. Ta część opracowania przedstawia przegląd różnych narzędzi do kreatywnego i wspomaganego technologią podejmowania decyzji.

Prosty i angażujący sposób na rozbudzenie kreatywności w podejmowaniu decyzji oferuje: Gibson et. al. (2012, 481, adaptacja John M. Ivancevich, Robert Konopaske, and Michael T. Matteson, Organizational Behavior and Management, 9th ed. (Burr Ridge, IL: McGraw-Hill, 2011), p. 426.) w kilku osobistych wyzwaniach:

Tabela 9. Osobiste wyzwania dla kreatywności

Nr	Wyzwanie
1.	Wyjdź z biura. Wybierz się na spacer po parku lub centrum handlowym podczas lunchu. Daj swojemu umysłowi szansę zagłębienia się w problem lub kwestię. Postaraj się zminimalizować liczbę rozmów telefonicznych, wiadomości tekstowych i innych rozpraszających czynności w tym czasie spokojnego myślenia.
2.	Bądź dziecinny. Spróbuj spojrzeć na problem jak dziecko. Niektórzy uważają, że to świeże podejście jest najważniejszą bramą do nieszablonowego myślenia, ponieważ uwalnia umysł od konwencjonalnego myślenia „dorosłego”.
3.	Bądź indywidualistą. Najlepsze pomysły i decyzje często pochodzą od tych, którzy nie dbają o to, co myślą o nich inni.
4.	Przełam swoją rutynę. Zaparkuj po innej stronie budynku. Rozmawiaj z ludźmi, których nie znasz dobrze. Przeczytaj magazyn lub blog, który normalnie Cię nie interesuje. Pomysły mogą pochodzić z wielu różnych źródeł.
5.	Zapytaj „A co, jeśli . . . ? To pytanie może pobudzić twoje myśli i dużo dyskusji w grupie.
6.	Słuchaj. Nikt nie ma monopolu na dobre pomysły. Zadawaj

pytania, a potem słuchaj.

Źródło: Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., & Konopaske, R. (2012). Organizations: Behavior, Structure, Processes. New York: McGraw-Hill.

Możesz się zastanawiać, jakich kreatywnych narzędzi będziesz potrzebować, aby pomóc Ci w inspiracji, pomysłach i realizacji Twoich pomysłów. Narzędzia oferowane przez Design Kit by Ideo.org dają taką możliwość. Wszystkie proponowane działania opierają się na koncepcji projektowania skoncentrowanej na człowieku, która uwzględnia ludzką perspektywę na wszystkich etapach procesu rozwiązywania problemów. Narzędzia są przyjazne dla użytkownika, zawierają informacje o sugerowanym czasie, stopniu trudności, potrzebnych materiałach, uczestnikach, fazach procesu i krokach realizacji.

Link: <https://www.designkit.org/methods/>

Zadanie:

Sprawdź listę narzędzi do fazy inspiracji i wybierz trzy, które uważasz za najbardziej odpowiednie do zwiększenia inspiracji. Wyjaśnij swoje powody współpracownikom i wymieniaj się pomysłami.

Nowe technologie mogą być wielkim atutem i mogą dostarczać narzędzi potrzebnych do lepszego podejmowania decyzji.

Ostateczny przewodnik po podejmowaniu decyzji biznesowych jest oferowany przez Smartsheet. Zawiera cenne narzędzia ułatwiające proces podejmowania decyzji (Lista kontrolna podejmowania decyzji, Szablony Box Decision Matrix, Ćwiczenia z budowania zespołu usprawniające podejmowanie decyzji, Framework for the Ethic Decyzje Process).

Link: <https://www.smartsheet.com/business-decision-making-process>

Bardzo dobrym przykładem podejmowania decyzji w biznesie wspomagany technologią jest Matthew Martin (2021), który zebrał 10 NAJLEPSZYCH narzędzi decyzyjnych dla biznesu:

1. Diagram SWOT – SWOT oznacza mocne strony, słabe strony, szanse i zagrożenia. Diagram SWOT to ważna aplikacja do zarządzania, która pomaga każdej organizacji ocenić jej obecną sytuację. Działa jako podstawowy przewodnik planowania strategicznego. Narzędzie do tworzenia diagramu SWOT: [Creately](#).
2. Diagram podejmowania decyzji – diagramy podejmowania decyzji to wykresy, które umożliwiają odwzorowanie podjętej decyzji. Narzędzie do tworzenia diagramu decyzyjnego: [Lucidchart](#).
3. Macierz decyzji – macierz decyzji to technika zawierająca

wartości, które pomagają zidentyfikować i przeanalizować wydajność systemu. Elementy macierzy decyzyjnej pokazują wyniki w zależności od określonych kryteriów. Narzędzie do tworzenia Matrycy Decyzyjnej: [MindTools](#).

4. Analiza Pareto – służy do priorytetyzacji ewentualnych zmian poprzez identyfikację problemów i ich rozwiązywanie. Narzędzie do tworzenia analizy Pareto: [Visual Paradigm](#).
5. Przyczyna i skutek lub diagram Ishikawy – pokazuje przyczyny konkretnego zdarzenia. Może być używany do projektowania produktu i kontroli jakości w celu zidentyfikowania możliwych czynników powodujących ogólny efekt. Możesz pogrupować przyczyny w kategorie, aby znaleźć źródła zmienności. Narzędzie do tworzenia przyczyny i skutku lub diagramu Ishikawy: [SmartDraw](#).
6. Analiza pola sił – zapewnia ramy do patrzenia na czynniki, które wpływają na konkretną sytuację. Narzędzie do tworzenia analizy pola sił: [SmartDraw](#).
7. Mapa strategii – diagram, który można wykorzystać do udokumentowania strategicznych celów biznesowych. Mapa ta jest tworzona podczas procesu planowania firmy. Jest używany jako podstawowy materiał do sprawdzania i przeglądania spotkań. Narzędzie do tworzenia strategii: [Cascade Strategy](#).
8. Analiza prognozy rentowności – pomaga określić, na jakim etapie nowy produkt biznesowy będzie opłacalny. Narzędzie do tworzenia analizy prognozy rentowności: [Good Calculators](#).
9. Pugh Matrix – diagram służący do oceny alternatywnych rozwiązań biznesowych. Pomaga określić, które rozwiązania są bardziej wartościowe niż inne. Ta metoda nie wymaga ogromnej ilości danych ilościowych. Narzędzie do tworzenia Pugh Matrix: [Psychologia](#).
10. Analiza wskaźnikowa – służy do porównania pozycji dostępnych w sprawozdaniach finansowych przedsiębiorstwa. Służy do oceny szeregu problemów z podmiotem prawnym, takich jak jego płynność, wydajność działania i inne. Narzędzie do tworzenia analizy proporcji: [Finstanon](#).

Link: <https://www.guru99.com/decision-making-tools.html>

Innym doskonałym przykładem jest MindTools z zestawem narzędzi do podejmowania decyzji w 8 kategoriach:

Tabela 10. Zestaw narzędzi MindTools do podejmowania decyzji

Kategoria	Narzędzia
Zacznij tutaj	Jak podejmować decyzje; Jak dobre jest twoje podejmowanie decyzji
Modele podejmowania decyzji	Model decyzyjny Vrooma-Yettona, macierz Kepnera-Tregoe itp.

	Wybór między opcjami	Czym jest teoria perspektywy?, proces hierarchii analitycznej (AHP) itp.
	Decydowanie, czy iść dalej	Decyzje typu „go/no-go”, wykresy wpływu ryzyka/prawdopodobieństwa itp.
	Decyzje finansowe	Analiza kosztów i korzyści, prognozowanie przepływów pieniężnych
	Poprawa podejmowania decyzji	Unikanie uprzedzeń psychologicznych w podejmowaniu decyzji, osobiste przygotowanie do podejmowania wspianych decyzji itp.
	Wpływ etyki i wartości	Protokół Foursquare, dynamika spiralna itp.
	Grupowe podejmowanie decyzji	Wielokrotne głosowanie, organizowanie podejmowania decyzji zespołowych itp.
Źródło: Decision-Making Techniques: How to Make Better Decisions. (2021). Retrieved 15 November 2021, from https://www.mindtools.com/pages/main/newMN_TED.htm Jeśli potrzebujesz obszernych zasobów na temat podejmowania decyzji, powinieneś również sprawdzić Maxa H. Bazermana (2021), który dostarczył spostrzeżeń i przydatnych ćwiczeń na temat osądu i podejmowania decyzji. Jego rozdział to bezcenna mieszanka teorii, współczesnych praktyk, przykładów z życia, zadań, słownictwa i zasobów. Link: https://nobaproject.com/modules/judgment-and-decision-making Zadanie: Ramy decyzyjne w opiece zdrowotnej Spójrz na przykład najlepszych praktyk Ram podejmowania decyzji w opiece zdrowotnej. (Najlepsza praktyka 3) Rozważ trzy elementy quizu oferowane przez Maxa Bazermana i nakreśl, w jaki sposób to podejście może ułatwić pomyślne wdrożenie Ram podejmowania decyzji opracowanych przez The College of Occupational Therapists of Ontario. Skuteczne rozwiązywanie natłoku problemów, z jakimi przyjdzie Ci się zmierzyć w swojej karierze zawodowej, wiąże się nie tylko ze znajomością procesu decyzyjnego, ale także umiejętnością posługiwania się różnymi narzędziami decyzyjnymi. Przedstawiony przegląd może być wykorzystany jako punkt wyjścia w podróży podejmowania decyzji, ale od Ciebie zależy, czy wybierzesz mądrze i zawsze będziesz ciekawy i otwarty na nowe sposoby osiągania swoich celów.		
Słownik	Pewne środowisko – informacje są wystarczające do przewidzenia wyników każdej alternatywy przed wdrożeniem. Podejmowanie decyzji – „świadomy proces dokonywania	

wyborów spośród jednej lub kilku alternatyw z zamiarem dążenia do pożądanego stanu rzeczy"/pożądanych rezultatów. (McShane i Von Glinow, 2010, s. 198).

Drzewo decyzyjne – „wizualna mapa pokazująca dwie lub więcej odrębnych ścieżek decyzyjnych” (Armstrong, 2021).

Dylemat etyczny – sytuacja, w której osoba musi zdecydować, czy zrobić coś, co choć przyniesie korzyści jej lub organizacji lub obu, może zostać uznane za nieetyczne (Schermerhorn, Osborn i Hunt, 2002, s. 13).

Intuicja - nasza „zdolność do rozpoznania problemu lub możliwości i wybrania najlepszego sposobu działania bez świadomego rozumowania. Intuicja jest zarówno doświadczeniem emocjonalnym, jak i szybkim nieświadomym procesem analitycznym, który obejmuje zarówno dopasowywanie wzorców, jak i skrypty działania”. (McShane and Von Glinow, 2010, p.208).

Osąd - (1) umiejętność łączenia cech osobistych z odpowiednią wiedzą i doświadczeniem w celu formułowania opinii i podejmowania decyzji (Likierman, 2020). (2) rdzeń wzorowego przywództwa; kontekstowy proces podejmowania decyzji obejmujący trzy różne domeny: ludzie, strategia i kryzys. W każdej dziedzinie osądy przywódcze przebiegają w trzech fazach: przygotowanie, powołanie i wykonanie. Dobry osąd jest wspierany przez kontekstową wiedzę na temat sieci społecznościowej, organizacji i interesariuszy (Tichy & Bennis, 2008)

Decyzje nieprogramowane – decyzje wymagane przez unikalne i złożone problemy zarządzania.

Percepcja - proces, w którym jednostka nadaje znaczenie środowisku. Polega na organizowaniu i interpretowaniu różnych bodźców w przeżycie psychologiczne (Gibson i in., 2012, s. 94).

Zaprogramowane decyzje – specyficzne procedury opracowane dla powtarzających się i rutynowych problemów.

Środowiska ryzyka – decydentom brakuje całkowitej pewności co do wyników różnych kierunków działań, ale są świadomi prawdopodobieństw związanych z ich wystąpieniem.

Niepewne środowiska – menedżerowie mają pod ręką tak mało informacji, że nie potrafią nawet przypisać prawdopodobieństw różnym alternatywom i ich możliwym wynikom.

**Samoocena (test
wiedzy)**

- 1) Według badań Likiermana są to kluczowe elementy dobrego osądu:
 - a) zaufanie, doświadczenie, dystans, opcje, poznanie i dostarczanie
 - b) uczenie się, zaufanie, dystans, opcje, wyróżnienie i dostarczanie
 - c) uczenie się, zaufanie, doświadczenie, dystans, opcje i dostawa
- 2) Każdego dnia przyjmujemy z grubsza:
 - a) 35 decyzji
 - b) 350 decyzji
 - c) 35 000 decyzji
- 3) Pierwsze trzy kroki w modelu podejmowania decyzji DECIDE to:
 - a) Określ działanie, Ustal ramy, Rozważ kryteria
 - b) Zdefiniuj problem, Oceń konsekwencje, Rozważ plan działania
 - c) Zdefiniuj problem, Zbadaj alternatywy, Rozważ konsekwencje
- 4) Rozróżniamy decyzje zaprogramowane i nieprogramowane według tego kryterium klasyfikacji:
 - a) Wpływ organizacyjny
 - b) Częstotliwość problemu
 - c) Prawdopodobieństwo wystąpienia problemu
- 5) Zgodnie z kryterium „ramy czasowe” rodzaje decyzji to:
 - a) Krótkoterminowe, średnioterminowe i długoterminowe
 - b) Operacyjne, taktyczne i strategiczne
 - c) Szczegółowe i ogólne
- 6) Jeśli korzystasz ze wspólnej procedury rozpatrywania reklamacji klientów, będzie to:
 - a) Zaplanowana decyzja
 - b) Strategiczna decyzja
 - c) Indywidualna decyzja
- 7) Nieprogramowane decyzje to:
 - a) Powtarzalne i niestrukturalne
 - b) Rutynowa pewność
 - c) Powieść w niepewności
- 8) Według Wall Street Journal Article (John D. Stall, Oct. 18 2019) większość przywódców biznesu stawia:

	a) intuicję nad analityką b) myślenie nad przeczuciami c) decyzje racjonalne nad decyzjami emocjonalnymi 9) Percepcja stronniczości: a) ułatwia podejmowanie decyzji b) nie wpływa na podejmowanie decyzji c) zagraża podejmowaniu decyzji 10) Kto powinien być odpowiedzialny za częste decyzje o niskim ryzyku, takie jak regularna rekrutacja (Według artykułu McKinsey autorstwa De Smet, Jost & Weiss, 2019): a) rada dyrektorów, b) kierownictwo wyższego szczebla c) osoby/zespoły robocze Odpowiedzi: 1c, 2c, 3c, 4b, 5a, 6a, 7c, 8a, 9a, 10c
Bibliografia	1. Armstrong, L. (2021). Decision tree diagrams: what they are and how to use them MindManager Blog. Retrieved 14 November 2021, from https://blog.mindmanager.com/blog/2021/05/11/decision-tree-diagrams/ 2. Carpenter, M., Bauer, T., & Erdogan, B. (2012). Principles of Management. Retrieved 13 November 2021, from https://courses.lumenlearning.com/principlesmanagement/chapter/11-2-understanding-decision-making/ 3. De Smet, A., Jost, G., & Weiss, L. (2019). Three keys to faster, better decisions. Retrieved 14 November 2021, from https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/three-keys-to-faster-better-decisions 4. Decision Making Techniques. Retrieved 13 November 2021, from https://www.decision-making-solutions.com/decision_making_techniques.html 5. Emotional Decision Making. Retrieved 13 November 2021, from https://www.decision-making-solutions.com/emotional_decision_making.html 6. Gavin, M. (2020). 5 Key Decision-Making Techniques for Managers HBS Online. Retrieved 15 November 2021, from https://online.hbs.edu/blog/post/decision-making-techniques 7. Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., & Konopaske, R. (2012). Organizations: Behavior, Structure, Processes. New York: McGraw-Hill. 8. Guo, K. (2008). DECIDE. The Health Care Manager, 27(2), 118-127. doi: 10.1097/01.hcm.0000285046.27290.90 9. Huang, L. (2019). When It's OK to Trust Your Gut on a Big Decision. Retrieved 13 November 2021, from https://hbr.org/2019/10/when-its-ok-to-trust-your-gut-on-a-big-decision 10. Kay, J. (2020). The D.E.C.I.D.E. Model: A Tool For Teaching Students

	How to Making Healthy Decisions - Project School Wellness. Retrieved 12 November 2021, from https://www.projectschoollwellness.com/the-d-e-c-i-d-e-model-a-tool-for-teaching-students-how-to-making-healthy-decisions/ 11. Likierman, A. (2020). The Elements of Good Judgment. Retrieved 9 November 2021, from https://hbr.org/2020/01/the-elements-of-good-judgment 12. McBurney, P. What makes some decisions complex?. Retrieved 14 November 2021, from https://www.gdrc.org/decision/complex-decisions.html 13. McShane, S. and Von Glinow, M. (2010). Organizational behaviour. Boston: McGraw-Hill Irwin. 14. Melendez, C. (2020). Council Post: Lead With Your Gut And Follow The Data: A Decision-Maker's Guide To Success. Retrieved 13 November 2021, from https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2020/04/17/lead-with-your-gut-and-follow-the-data-a-decision-makers-guide-to-success/?sh=79887abd79cb 15. Saylor Academy. (2012). Principles of Management. Retrieved 14 November 2021, from https://saylordotorg.github.io/text_principles-of-management-v1.1/s15-02-understanding-decision-making.html 16. Schermerhorn, J., Osborn, R., & Hunt, J. (2002). Organizational behavior. New York: Wiley. 17. Serafimova, D. (2015). Teoria na upravlениeto [Management theory]. Varna: Univ. izd. Nauka i iekonomika. 18. Simonds, F. (2016). Good Pilot Decision Making - IFR Magazine. Retrieved 14 November 2021, from https://www.ifr-magazine.com/training-sims/good-pilot-decision-making/ 19. Soosalu, G., Henwood, S., & Deo, A. (2019). Head, Heart, and Gut in Decision Making: Development of a Multiple Brain Preference Questionnaire. SAGE Open. https://doi.org/10.1177/2158244019837439 20. Stoll, J. (2019). 'Feel the Force': Gut Instinct, Not Data, Is the Thing. Retrieved 13 November 2021, from https://www.wsj.com/articles/the-secret-behind-starbucks-amazon-and-the-patriots-gut-instinct-11571417153?mod=djemCIO 21. Tichy, N., & Bennis, W. (2008). Judgment: How Winning Leaders Make Great Calls. [Concordville, PA]: Soundview Executive Book Summaries.
Źródła (video, odwołania do źródeł, linki do stron www)	Prezentacja dot. tematyki „oceny i podejmowania decyzji” Studia przypadku 1, 2, 3, Dobre praktyki 1, 2, 3 Źródła internetowe: 1. https://www.atlassian.com/work-management/strategic-planning/decision-making/models 2. https://www.indeed.com/career-advice/career-development/decision-maker-model 3. https://hr.mit.edu/learning-topics/teams/articles/models 4. https://careers.gazprom-mt.com/blog/the-different-decision-making-models-you-need-to-know-and-their-pros-and-cons/

5. <https://www.sinnaps.com/en/project-management-blog/decision-making-model>
6. <https://www.mtdtraining.com/blog/decision-making-models.htm>
7. <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-benefits-and-limits-of-decision-models>
8. <https://www.gold.ac.uk/short-courses/psychology-decision-making/>
9. <https://memory.ai/timely-blog/8-types-of-bias-in-decision-making>
10. <https://neuroleadership.com/your-brain-at-work/seeds-model-biases-affect-decision-making/>
11. <https://www.masterclass.com/articles/how-to-identify-cognitive-bias#12-examples-of-cognitive-bias>
12. <https://projects.fivethirtyeight.com/personality-quiz/>
13. <https://www.16personalities.com/personality-types>
14. <https://www.economist.com/johnson/2011/05/27/this-may-interest-you>
15. <https://www.independent.co.uk/news/uk/home-news/chart-shows-what-british-people-say-what-they-really-mean-and-what-others-understand-a6730046.html>
16. https://www.mindtools.com/media/Images/Infographics/The_Vroom_Yetton_Decision_Model_final.pdf

Wideo:

1. <https://www.youtube.com/watch?v=wXnBvcuzAOE>
2. Videos from Dubicka, I., Rosenberg, M., Dignen, B., Hogan, M., Wright, L. „Business Partner’, B2+, Coursebook with Digital Resources, Pearson, 2019
3. <https://www.theguardian.com/us-news/video/2017/jan/22/kellyanne-conway-trump-press-secretary-alternative-facts-video>
4. <https://www.facebook.com/watch/?v=10155079740661800>