

Podejmowanie decyzji

Decyzja jest wyborem jednego z możliwych w danej sytuacji wariantów działania. Sytuacje decyzyjne stawiają ludzi wobec konieczności dokonywania wyborów.

Każda decyzja jest aktem wyboru, ale sam wybór jest najczęściej ostatnim etapem, mniej bądź bardziej rozbudowanego, procesu decyzyjnego. Jego początkiem jest uświadomienie sobie występowania sytuacji decyzyjnej i sformułowanie jej w postaci problemu do rozwiązania, bądź okazji do wykorzystania.

Sytuacje decyzyjne towarzyszą każdej działalności człowieka. Swoboda podejmowania decyzji o własnym działaniu jest miarą wolności człowieka, zaś możliwość decydowania o działaniu innych ludzi jest oznaką władzy.

Podejmowanie racjonalnych decyzji w warunkach zmiennego otoczenia i w skomplikowanych sytuacjach wymaga od decydentów posiadania nie tylko wiedzy i informacji, lecz również odpowiednich cech osobowości.

Podejmowanie decyzji jest aktem wyboru jednej możliwości spośród ich zestawu. **Proces podejmowania decyzji** polega na rozpoznaniu i zdefiniowaniu istoty sytuacji decyzyjnej, zidentyfikowaniu alternatywnych możliwości, wybór spośród nich najkorzystniejszej i jej wdrożenie.

Podejmowanie decyzji jest warunkowane posiadaniem przez decydentów wartościowych informacji. Menedżerowie otrzymują podczas swojej pracy ogromne ilości różnych informacji. Muszą oni zdecydować, które z nich należy zatrzymać do ewentualnego dalszego użycia, które z nich należy wykorzystać natychmiast, a które należy odrzucić.

Informacje są to dane przetworzone dla potrzeb decyzyjnych.

Dane są to surowe liczby i fakty odzwierciedlające pojedynczy aspekt rzeczywistości.

Dane		Przetwarzanie	Informacje	
Liczba maszyn:	5 szt.	$5 \times 100 = 500 \text{ szt.}$ $5 \times 40 + 5 \times 50 = 450 \text{ zł.}$ $500 - 300 = 200 \text{ szt.}$ $3 \times 40 + 3 \times 50 = 270 \text{ zł.}$ $450 - 270 = 180 \text{ zł.}$	Dzienna produkcja:	500 szt.
Dzienna produkcja 1 maszyny:	100 szt.		Dzienne koszty:	450 zł.
Obsługa osobowa 1 maszyny:	1 os.		Nadwyżka produkcji:	200 szt.
Dzienny koszt pracy 1 maszyny:	50 zł.		Koszty dzienne optymalne:	270 zł.
Dzienne wynagrodzenie 1 pracownika:	40 zł.		Oszczędność kosztów:	180 zł.
Dzienny popyt:	300 szt.			

Dane liczbowe w tym przykładzie obrazują różne aspekty działalności pewnego przedsiębiorstwa produkcyjnego. Dane te nie stanowią podstawy do zidentyfikowania problemu i podjęcia jakiegokolwiek decyzji. Dopiero w wyniku odpowiedniego zestawienia i przetworzenia danych można uzyskać informacje, które będą podstawą decydowania.

Z informacji tych wynika, że przedsiębiorstwo posiada nadwyżkę mocy produkcyjnych, gdyż jest ono w stanie wyprodukować dziennie 500 sztuk wyrobów, zaś dzienny popyt na te wyroby wynosi 300 sztuk. Przedsiębiorstwo ponosi więc zbędne koszty na utrzymanie maszyn w stanie gotowości i na wynagrodzenia pracowników. Popyt może być zaspokojony przez trzy maszyny i trzech pracowników. W związku z tym przedsiębiorstwo dysponuje zbyt dużą liczbą maszyn i zatrudnia zbyt wielu pracowników. Gdyby zdecydowano się sprzedać dwie maszyny i zwolnić z pracy dwóch pracowników firma zaoszczędziłaby 180 zł. dziennie. Powstaje więc sytuacja decyzyjna, z której wynika problem do rozwiązania: sprzedać, czy nie sprzedać bo istnieje możliwość, że w krótkim okresie czasu popyt wzrośnie; zwalniać ludzi, czy może przenieść ich do innego działu. A może raczej należy podjąć większą aktywność w celu zwiększenia zainteresowania klientów produktami, dzięki czemu produkcja będzie mogła wzrosnąć i przedsiębiorstwo nie będzie posiadało nadwyżkowych mocy wytwórczych.

Racjonalny decydent musi rozważać także szerszy kontekst konkretnej sytuacji decyzyjnej.

Cechy użytecznej informacji.

1. **Dokładność.** Informacja musi być wiernym odzwierciedleniem rzeczywistości. Powinna być ona przekazywana w sposób obiektywny, bez subiektywnego nacechowania.
2. **Aktualność.** Aktualność jest funkcją sytuacji, w jakiej znajduje się decydent. Nie oznacza to, że każda informacja musi być dostarczana szybko. Powinna ona trafiać do decydenta w momencie, w którym on jej rzeczywiście potrzebuje.
3. **Kompletność.** Użyteczna informacja musi prezentować pełny obraz sytuacji i dostarczać decydentowi potrzebnych faktów i szczegółów.
4. **Odpowiedniość.** Decydent powinien otrzymywać informacje w odpowiedniej ilości, o optymalnym stopniu szczegółowości stosownie do potrzeb odczuwanych w konkretnej sytuacji.

Na podstawie dostępnych informacji człowiek jest zmuszony do podjęcia racjonalnej decyzji. Bardzo często zdarza się, że decydowanie odbywa się pod presją czasu. Sytuacja decyzyjna jest kreowana przez bodźce, zmuszające ludzi do podejmowania decyzji. Bodźce te można ogólnie podzielić na pozytywne, czyli okazje i negatywne, czyli problemy. Okazje należy rozumieć jako szanse na przekroczenie ustalonych celów i odniesienie dodatkowych korzyści (np. wygenerowanie dodatkowego zysku, który należy korzystnie zagospodarować). Problemy zaś ograniczają

możliwość urzeczywistnienia celów (np. załamanie się popytu rynkowego). Racjonalny proces decyzyjny obejmuje następujące etapy postępowania:

Rozpoznanie i zdefiniowanie sytuacji decyzyjnej. Pierwszym krokiem w podejmowaniu decyzji jest zidentyfikowanie bodźca, który stwarza sytuację decyzyjną i uruchamia proces decyzyjny. Niezwykle ważną sprawą jest możliwie szybkie zidentyfikowanie bodźców. Szybkość diagnozy sytuacji warunkuje oszczędność w gospodarowaniu czasem i niekiedy przesądza o sprawności decydowania. Bardzo cenną umiejętnością jest zdolność przewidywania występowania sytuacji decyzyjnych. Pozwala to na wcześniejsze przygotowanie się do podjęcia decyzji. Oprócz rozpoznania i określenia bodźców należy zdiagnozować źródła ich występowania. Przyczyny w odróżnieniu od objawów są niejednokrotnie niewidoczne. Ich znajomość jest jednak niezbędna do zapobiegania pojawianiu się problemów w przyszłości.

Identyfikacja alternatywnych wariantów rozwiązań. Należy poszukiwać twórczych rozwiązań i nie ograniczać się do standardowych metod działania. Prezentacja bardzo innowacyjnego rozwiązania, które nie ma szans na wdrożenie ma swoje zalety, gdyż wskazuje w jakim kierunku nie należy podążać. Rozwiązanie takie może zostać wykorzystane w innej sytuacji. Duża liczba wariantów sprzyja bardziej kompletnemu oglądowi sytuacji i stwarza większą szansę na podjęcie trafnej decyzji. Szczególnie w przypadku podejmowania bardzo ważnych, albo bardzo skomplikowanych decyzji niezbędny jest szeroki wachlarz alternatyw decyzyjnych.

Ocena wariantów. Każdy wariant decyzyjny należy oceniać w kategorii wykonalności, wystarczalności i skutków.



Wybór wariantu. Etap ten jest sednem procesu decyzyjnego. Należy wybrać wariant najlepszy. Ale co to znaczy „najlepszy”? Jedno z podejść sugeruje wybór wariantu o najwyższym łącznym poziomie wykonalności, wystarczalności i możliwych do zaakceptowania następstw. Większość sytuacji decyzyjnych nie poddaje się jednak obiektywnej analizie matematycznej, toteż decydent jest często zmuszony do opracowania subiektywnych szacunków i wag ułatwiających wybór. Ponieważ istotą decydowania jest ustalenie priorytetów i przeważnie wybór jednego rozwiązania kosztem innego, decyzja powinna być optymalna. Zazwyczaj nie ma możliwości jednoczesnego

zmaksymalizowania wszystkich celów. Optymalna decyzja umożliwia uzyskanie maksymalnej ogólnej korzyści.

Wdrażanie wybranego wariantu. Należy zaplanować kolejne etapy wcielania decyzji w życie oraz przewidzieć główne problemy mogące się pojawić. Istotną przeszkodą podczas wdrażania decyzji, konstytuującej nowy porządek, jest opór ludzi, którzy czują naturalną awersję wobec zmian. Dla większości zmian organizacyjnych wymagane jest ludzkie zrozumienie i akceptacja.

Obserwacja i ocena wyników. Należy monitorować skutki wdrożonej decyzji, rejestrować wszelkie ewentualne odchylenia od przyjętego planu, zidentyfikować ich źródła i wprowadzić niezbędne działania korygujące. W trakcie realizowania przyjętego wariantu decyzyjnego może się okazać, że nie służy on realizacji pierwotnie wytyczonego celu. Wówczas pojawia się problem, który kreuje kolejną sytuację decyzyjną. Wówczas proces decyzyjny może zostać uruchomiony ponownie albo można wykorzystać uprzednio wypracowane i zweryfikowane warianty decyzyjne.

Warunki podejmowania decyzji.

Warunki podejmowania decyzji są uzależnione od dostępności i wartości informacji.

Pewność. Podejmowanie decyzji w warunkach pewności ma miejsce wówczas gdy decydent zna z rozsądnym zakresem pewności dostępne warianty rozwiązań oraz ich konsekwencje. Złożoność i burzliwość współczesnego świata sprawia, że decydowanie w warunkach pewności należy do rzadkości.

Ryzyko. W warunkach ryzyka pojawienie się konsekwencji przyjęcia każdego z wariantów decyzyjnych jest znane z szacunkowym prawdopodobieństwem.

Niepewność. W sytuacji niepewności podejmujący decyzje nie ma możliwości rozważenia wszystkich wariantów decyzyjnych, nie zna ryzyka wystąpienia konkretnych konsekwencji każdego z nich. Niepewność wynika ze złożoności i dynamizmu współczesnych organizacji oraz ich otoczenia.

Warunki racjonalności decydowania.

- Posiadanie pełnej i doskonałej informacji.
- Możliwość i umiejętność jej wykorzystania w danej sytuacji.
- Wylimitowanie niepewności.
- Racjonalna i logiczna ocena wszystkich uwarunkowań decyzyjnych.

Rzeczywistość kwestionuje pełny racjonalizm w podejmowaniu decyzji. Nie jest bowiem możliwe spełnienie wszystkich z powyższych warunków jednocześnie. Zazwyczaj typowy proces decyzyjny egzemplifikuje czynniki behawioralne.

Behawioralny model procesu podejmowania decyzji.

- Możliwość wykorzystania niepełnej i niedoskonałej informacji.
- Ograniczony racjonalizm działania.
- Skłonność do zadowalania się pierwszym dopuszczalnym rozwiązaniem.

Model konkurencji doskonałej zakłada, że podmioty uczestniczące w grze rynkowej posiadają pełną i doskonałą informację. Rzeczywistość gospodarcza weryfikuje to założenie. Nie istnieje na przykład możliwość zapoznania się ze wszystkimi ofertami cenowymi producentów, którzy działają w konkretnej branży. Decydenci powinni starać się pozyskać jak najwięcej informacji o możliwych wariantach decyzji i ich ewentualnych konsekwencjach. Nie są jednak w stanie zgromadzić wszystkich informacji i w pełni kompletnych.

Ludzie nie zawsze postępują zgodnie z zasadami zdrowego rozsądku. Emocje, uczucia itp. często wskazują człowiekowi drogę inną niż czysto racjonalna. Człowiek jest więc istotą, która w pewnych sytuacjach podejmuje decyzje w oparciu o przesłanki behawioralne.

Większość decyzji jest podejmowana pod presją czasu. Pozyskanie kompletnych informacji wymaga czasu. Ludzie często też niechętnie podejmują decyzje, a w szczególności trudne decyzje. Dlatego też zdarza się, że zadowolają się oni pierwszym dopuszczalnym rozwiązaniem i nie poszukują korzystniejszych sposobów działania. Kupując na przykład garnitur odwiedzamy szereg sklepów i porównujemy ich oferty. Nie uda nam się jednak uzyskać doskonałej informacji o ofercie handlowej wszystkich sklepów. Kupujemy garnitur, który spełnia nasze wymagania odnośnie kroju, koloru, materiału i ceny, chociaż odwiedzając kolejne sklepy znaleźlibyśmy prawdopodobnie ofertę korzystniejszą.

W podejmowaniu decyzji ważną rolę mogą odgrywać następujące czynniki:

- **Siły polityczne i wywieranie nacisku przez koalicje.** Polityka jest grą interesów, której członkowie nawiązują sieć wzajemnych zobowiązań, tworzą lub przystępują do różnorodnych grup nacisku, które umożliwią im osiągnięcie określonych celów. Jedną z takich grup nacisku jest koalicja, która może wywierać zarówno pozytywny, jak i negatywny wpływ na podejmowanie decyzji. Koalicja jest nieformalnym sojuszem jednostek lub grup powołanym do realizacji wspólnego celu. Rozsądni decydenci potrafią wykorzystać koalicje do osiągnięcia indywidualnych korzyści. Koalicje, zdominowane przez inne jednostki, lub realizujące interes wspólny mogą jednak przekreślić dobrze przemyślaną strategię lub decyzję.

- **Intuicja**, która jest wewnętrznym przeświadczeniem o słuszności czegoś bez świadomego rozważania. Intuicja wynika po części z doświadczenia decydenta. Bardziej trafne decyzje, oparte o intuicję podejmują ludzie doświadczeni w dziedzinie, której dotyczy decyzja. W pełni racjonalny proces decyzyjny nie uwzględnia intuicji, jako argumentu decyzyjnego. Intuicja
- jest bowiem pewnego rodzaju przekonaniem, odczuciem, które nie bazuje na przesłankach racjonalnych.
- **Narastanie zaangażowania**. Ludzie podejmują decyzje i angażują się w kierunek działania, który ona wytycza, nawet wtedy gdy konsekwencje podjętej uprzednio decyzji są niekorzystne. Dzieje się tak na przykład wówczas, gdy decydenci silnie utożsamiają się ze swoją decyzją. Widząc jej negatywne następstwa usiłują naprawić powstałe szkody. Bywa to jednak bezskuteczne, a nawet staje się niebezpieczne gdy decydent ma zatarty obiektywny obraz rzeczywistości. Tylko chłodny jej ogląd i racjonalna kalkulacja pozwalają uniknąć kolejnych komplikacji. Ludzie podejmują na przykład decyzję o kupnie samochodu na giełdzie. Są przekonani, że będzie dobrze im służył. Samochód jednak psuje się. Właściciel naprawia go sądząc, że więcej się to nie powtórzy. Po pewnym czasie samochód ponownie ulega awarii. Powstaje pytanie, czy niefortunny nabywca powtórnie go naprawi i zacznie użytkować (narastanie zaangażowania), czy sprzeda go (przesłanki racjonalne).
- **Skłonność do podejmowania ryzyka**. Różni ludzie mają różny stosunek do ryzyka. Jedni odczuwają wyraźną awersję, inni są w stanie podjąć zracjonalizowane ryzyko, natomiast jeszcze inni lubią wyzwania. Skłonność do odejmowania ryzyka decyduje o tym, które warianty możliwych rozwiązań ludzie analizują, które stanowią następnie przedmiot wyboru i które są ostatecznie wcielane życie.
- **Etyka**. Na indywidualną etykę decydenta składają się jego przekonania o tym, jakie postępowanie jest słuszne w danej sytuacji. Etyka odgrywa bardzo ważną rolę w podejmowaniu decyzji, gdyż weryfikuje zbiór akceptowalnych wariantów rozwiązań.

Rodzaje decyzji.

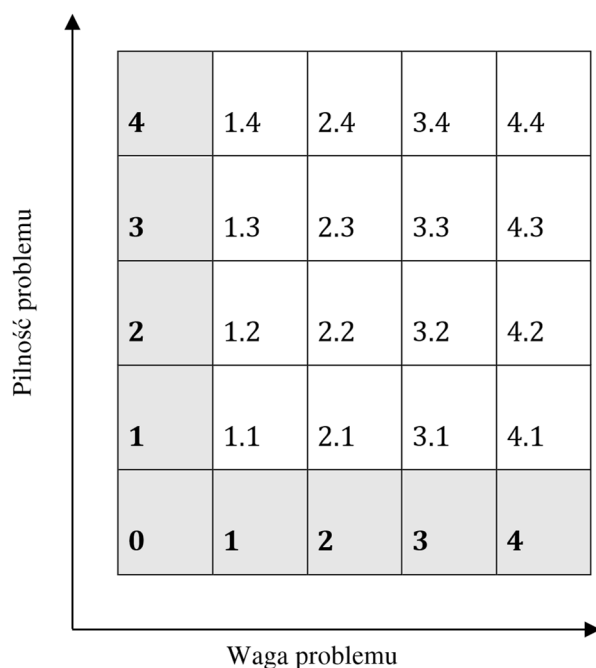
Decyzje zaprogramowane. Są one podejmowane zgodnie z ustanowioną regułą lub procedurą w sytuacjach powtarzających się. Decyzje zaprogramowane służą rozwiązywaniu zarówno prostych, jak i skomplikowanych problemów. Posiadają one istotną zaletę. Oszczędzają czas i wysiłek decydentów poprzez ograniczenie lub wyłączenie z rozważania pewnych wariantów możliwych rozwiązań. Przykładem logicznie powiązanych decyzji zaprogramowanych jest postępowanie rekrutacyjne.

Decyzje niezaprogramowane. Są one podejmowane w sytuacjach wyjątkowych, które nie zdarzały się w przeszłości, występują sporadycznie, lub wymagają specjalnego rozpatrzenia. W sytuacjach takich nie znajdują zastosowania, wypracowane na podstawie wcześniejszych doświadczeń, algorytmy działania. Na wyższych szczeblach w hierarchii organizacyjnej coraz więcej decyzji ma charakter niezaprogramowany. Na przykład decyzja w sprawie lokalizacji zakładu produkcyjnego nie może być podjęta tylko i wyłącznie na podstawie wcześniejszych sposobów postępowania. Ma więc ona charakter niezaprogramowany.

Bardzo często człowiek jest zmuszony do rozwiązania wielu problemów i działania pod presją czasu. Nie jest jednak możliwe podejmowanie kilku decyzji jednocześnie. Należy więc w pierwszej kolejności zdecydować, który z problemów wymaga natychmiastowego rozwiązania.

Decydent powinien znaleźć odpowiedź na następujące pytania:

- Jaka jest waga problemu?
- Czy problem wymaga natychmiastowego rozwiązania?
- Czy problem może się rozwiązać sam? Pewne problemy rozwiązują się same, bez ukierunkowanej ingerencji decydenta. Konstruowanie planów zagospodarowania kwoty stypendium powinno zostać odroczone do momentu przyznania stypendium. W przypadku nieprzyznania stypendium problem jego zagospodarowania nie będzie istniał.
- Kto powinien podjąć decyzję? Kto posiada kompetencje i władzę do podejmowania decyzji w danej sprawie? Istnieje zasada, że problem powinien być rozwiązywany możliwie najbliżej miejsca jego występowania.



Siatka prezentuje 16 problemów, które powinny zostać rozwiązane we właściwej kolejności. Są one uszeregowane według dwóch kryteriów: pilność i ważność. Dla każdego z kryteriów zostały ustalone wagi od 1 do 4. W pierwszej kolejności powinny być rozwiązywane problemy najbardziej pilne i najbardziej ważne (problem 4.4), następnie problemy pilne i mniej ważne (problemy 3.4, 2.4, 1.4). Gdy najpilniejsze problemy są rozwiązane należy przystąpić do rozwiązywania problemów mniej pilnych, zaczynając od najważniejszych (problem 4.3, 3.3, itd).

Pytania pomocne w diagnozowaniu bodźców decyzyjnych.

1. Czy konkretna sytuacja jest problemem, czy szansą dla organizacji? O jakiego rodzaju problem, bądź okazję chodzi? Kiedy pojawił się bodziec decyzyjny, jaki jest zasięg jego oddziaływania i jakie przyczyny występowania?
Problemy i okazje należy prezentować zgodnie z ich rzeczywistym charakterem, opierając się na faktach, nie zaś na przypuszczeniach. Identyfikacja bodźca decyzyjnego powinna umożliwić poznanie jego sedna. Problemy i okazje powinny być przedstawione w postaci dogodnej do ich rozwiązania, czyli w sposób jasny, zrozumiały i kompletny.
2. Czym różni się bodziec decyzyjny od innych, podobnych? Czy organizacja spotykała się w przeszłości z identycznymi, bądź podobnymi problemami i okazjami?
Należy rozważyć osobliwość konkretnej sytuacji i zdiagnozować rzeczywiste przyczyny wystąpienia bodźca decyzyjnego. Znajomość przyczyn umożliwi wcześniejsze przewidywanie wystąpienia problemu lub pojawienia się okazji. Dzięki temu stanie się bardziej prawdopodobne unikanie w przyszłości sytuacji problemowych i znajdowanie szans. Jeżeli okaże się, że organizacja w trakcie swojego dotychczasowego działania napotkała na identyczny, albo podobny bodziec decyzyjny, należy wykorzystać wiedzę o tym w jaki sposób rozwiązano w przeszłości dany problem, bądź wykorzystano konkretną szansę. Sposób ten nie może być jednak traktowany jako uniwersalna recepta na sukces w każdej sytuacji, gdyż warunki funkcjonowania organizacji ulegają ciągłym zmianom. Wiedza o tym, jak zadecydowano w przyszłości może jedynie skrócić proces decyzyjny, lecz nie może go zastąpić.¹ Inaczej wygląda sytuacja gdy dany bodziec decyzyjny pojawia się w życiu organizacji z dużą częstotliwością w nie zmienionej formie. Wówczas proces decyzyjny powinien zostać zastąpiony decyzją zaprogramowaną.
3. Czy łatwo można sobie poradzić z konkretnym bodźcem decyzyjnym? Czy problem, bądź okazja ma charakter złożony? Rozwiązanie niektórych problemów i wykorzystanie pewnych szans jest trudne i kosztowne. Dotyczy to zwłaszcza bodźców o charakterze strategicznym dla organizacji. Występują również bodźce, które nie wymagają zbyt wielkiej uwagi menedżera i natychmiastowego działania. W takich przypadkach podejmowanie decyzji trwa krócej i jest mniej kosztowne.
4. Czy problem może się sam rozwiązać, zaś okazja zostanie wykorzystana bez świadomej ingerencji menedżera? Przy podejmowaniu decyzji, menedżer powinien uszeregować bodźce decyzyjne zgodnie z ich rangą. Kryteriami oceny rangi bodźca decyzyjnego może być pilność i waga. Bodźce decyzyjne są często ustrukturyzowane. Oznacza to, że występuje bodziec nadrzędny oraz bodźce wtórne, które pojawiają się, bądź nie w zależności od decyzji menedżera w sprawie bodźca nadrzędnego. Dlatego też w pierwszej kolejności należy skoncentrować uwagę na bodźcach nadrzędnych.
Podsumowując, w pierwszej kolejności należy podejmować decyzje w sprawie bodźców najbardziej pilnych i najważniejszych. Istotne jest przy tym zbadanie struktury bodźców. Umożliwi to zidentyfikowanie bodźców nadrzędnych i skoncentrowanie się w pierwszej kolejności na nich.
5. Czy dany problem musi rozwiązywać sam menedżer? Stanąwszy przed koniecznością rozwiązania problemu lub wykorzystania szansy, menedżer musi ustalić, kto ma decydować. Powinien się przy tym kierować zasadą, że dobro przedsiębiorstwa wymaga jak najszybszego rozwiązania problemu i wykorzystania szansy, jak najmniejszym kosztem i decyzję należy podejmować możliwie najbliżej miejsca powstania problemu lub okazji. Przyjęcie tej zasady wymaga uwzględnienia dwóch wskazań: po pierwsze przelożonym powinno się oddawać możliwie mało decyzji, po drugie: możliwie dużo decyzji powinno się przekazywać podwładnym. Ci, którzy znajdują

¹ Także wiedza o tym jak radzą sobie z problemami i szansami rynkowi konkurenci lub instytucje z zupełnie innej branży bywa bardzo pomocna w doskonaleniu organizacji. Metoda porównywania się z firmami lepszymi w pewnych aspektach działalności i uczenia się od nich jest nazywana benchmarkingiem.

się najbliższej miejsca występowania bodźca decyzyjnego mają zazwyczaj najlepsze warunki do jego sensownego rozwiązania.

Wady i zalety grupowego podejmowania decyzji.

Zalety	Wady
1. Więcej wiedzy i informacji.	1. Proces trwa dłużej i jest bardziej kosztowny.
2. Bardziej zróżnicowane podejście do problemu.	2. Możliwość wypracowania kompromisu, który nie jest rozwiązaniem najefektywniejszym.
3. Możliwość powstania większej ilości wariantów.	3. Zdominowanie przez jedną osobę.
4. Większa akceptacja rozwiązań.	4. Myślenie grupowe.
5. Lepsze zrozumienie decyzji	5. Wcześniejsze zaangażowanie.
	6. Utożsamianie się z rozwiązaniami.

Myślenie grupowe – zjawisko, które powstaje gdy dążenie do osiągnięcia konsensusu i spójności przeważa nad staraniami do uzyskania możliwie najlepszej decyzji.

Wcześniejsze zaangażowanie – akceptacja danego rozwiązania przed rozpoczęciem procesu decyzyjnego, co utrudnia, bądź uniemożliwia poszukiwanie obiektywnie najkorzystniejszego wariantu działania.

Utożsamianie się z rozwiązaniami – krytyka danego rozwiązania może być odbierana jako krytyka osoby, która je podała.

Formy grupowego podejmowania decyzji.

Grupa interaktywna. Członkowie grupy komunikują się, stosują perswazję, dyskutują, tworzą koalicje i po pewnym okresie rozważań podejmują decyzję. Wzajemne oddziaływanie członków grupy inspiruje nowe pomysły i sprzyja porozumiewaniu się.

Grupy delfickie. Członkami grup delfickich są specjaliści z różnych dziedzin, którzy są proszeni o wyrażenie anonimowego poglądu na dany temat. Poglądy te są uśredniane przez koordynatora. Eksperti, których opinie były skrajne, bądź oryginalne są proszeni o ich uzasadnienie. Kiedy prognozy stają się ustabilizowane, prognozę średnią uważa się za reprezentacyjną dla całej grupy. Funkcjonowanie grup delfickich generuje wysokie koszty i pochłania dużo czasu. Grupy te są wykorzystywane na przykład do prognozowania przełomu technologicznego, potencjału rynkowego, czy przyszłych warunków gospodarczych.

Grupy nominalne. Członkowie grupy spotykają się lecz nie wymieniają bezpośrednio poglądów. Zapisują natomiast indywidualnie możliwie największą liczbę wariantów rozwiązań problemu. Wówczas wywiązuje się bardziej otwarta dyskusja. Następnie członkowie grupy głosują nad każdym wariantem poprzez przypisanie odpowiedniej rangi każdemu z nich. Rozwiązanie, które uzyskało najwyższą sumę rang stanowi decyzję grupy.