

Errar és humà, o, en altres paraules, tothom comet errors. En la indústria de l'esport, que està en contínua expansió i transformació, des del CEO als treballadors de primera línia corren el risc d'escollir la decisió equivocada per diferents raons. Aquest article identifica els problemes de la presa de decisions ineficaces, presentant un esquema per superar els obstacles.

L'enfocament sistemàtic per reduir o eliminar les decisions ineficaces dins d'una empresa ineficient en les decisions està format per una combinació de 5 passos:

1. Entendre com es prenen les decisions en la organització

Els experts en la matèria, han identificat dos grans enfocaments de pensament: el resolutiu a curt termini i l'estratègic. El primer és automàtic, instintiu i emocional: basant-se en les dreceres mentals per generar la solució de com es planteja el problema. El segon, en canvi, és lent, lògic i deliberat. Tots dos sistemes presenten avantatges i desavantatges: el primer pren la informació i arriba a les conclusions gairebé sense esforç mitjançant la intuïció i regles generals, actua en decisions a curt termini amb baixos graus de responsabilitat en qualitat de ser el més eficient en temps. El segon, per a decisions que necessiten més pensament. No obstant això, un ús prolongat del pensament resolutiu pot afectar negativament als plans a llarg termini. *Per exemple, durant un projecte de construcció d'una nova instal·lació esportiva, un dels gerents fixa un termini que finalment no pot complir, afectant al projecte en el seu conjunt. En aquest cas hauria estat necessari l'enfocament del pensament estratègic.*

Pensament
resolutiu a c/t

Instintiu,
automàtic,
emocional i
immediat

Pensament
estratègic

Lògic,
coherent, lent
i racional

2. Definir la naturalesa del problema

El segon pas requereix una anàlisi en la identificació del problema. Els gerents dins dels equips i organitzacions han d'entendre plenament si el problema central és la conducta o és de qualsevol altra naturalesa. El problema ha de definir-se estretament amb la finalitat d'aconseguir una solució específica. Un cop identificat el problema, els gerents han de decidir quina és la millor manera de contraatacar. Si el problema central és la conducta, una implementació d'eines de comportament serà necessària. Aquestes eines estan destinades a guiar a poc a poc a la gent en la presa de decisions diferents. *Per exemple, en l'anterior projecte de construcció esmentat, els gerents han d'identificar si el problema està relacionat amb el comportament personal i/o compromís del treballador o si hi ha alguna altra causa.*

3. Diagnosticar les causes subjacents

Com planteja John Beshears, hi ha dues causes principals en la mala presa de decisions: motivació insuficient i desviació cognitiva. La **desviació cognitiva** pot ser definida com un error en el raonament, avaluació o un altre procés cognitiu que sovint es produeix com el resultat d'aferrar-se a les pròpies preferències i creences independentment de disposar d'informació que diu el contrari. D'altra banda, la **motivació insuficient** és un problema emergent de les escletxes internes. Per identificar quina és la causa, les organitzacions han de fer dues preguntes diferents. Primer: el problema és causat pel fracàs de les persones al no realitzar cap acció? Si la resposta és sí, el problema és de motivació. Segon: les persones estan prenent mesures però introduint errors sistemàtics en el procés de presa de decisions? En cas afirmatiu: el seu problema té les arrels en la base cognitiva. *Per exemple, en el nostre cas, el problema és de naturalesa cognitiva, ja que es va calcular malament el temps necessari per completar el projecte.*



4. Dissenyar i acompanyar en la solució

Una vegada entesa la causa subjacent de les males decisions, les empreses poden llavors començar a dissenyar una solució. Els dos enfocaments més comuns són "**arquitectura de l'elecció**" i "**orientació**" segons el declarat per Richard Thaler (2008). L'arquitectura de l'elecció consisteix en el redisseny de l'estructura del flux d'informació. I, d'altra banda, assignar acuradament la informació desitjada permet als gerents "orientar" als treballadors en una direcció predefinida sense privar-los de la llibertat de prendre decisions per ells mateixos. *Seguint l'exemple anterior, si una empresa vol acabar el projecte en el temps establert però deixant llibertat, podria declarar la data de venciment un parell de setmanes abans de la data límit, el que redueix el risc anterior, permetent al mateix temps a les persones indicades prendre decisions per si mateixos.*

5. Provar la solució

El pas final és comprovar la solució predissenyada per tal de veure si es poden aconseguir els seus objectius. Les proves han de contenir dos elements: identificació del resultat desitjat, en el nostre cas, la puntualitat. En segon lloc, els gerents han d'identificar les possibles solucions i centrar-se en una: canviar múltiples elements dins el context pot resultar massa complex.

Consells útils per a la millora de la presa de decisions en l'organització:

- **El pensament resolutiu a c/t** per a la presa de decisions, per la seva naturalesa automatitzada i ràpida, pot ser aprofitat per a fins de producció i es pot millorar de diverses maneres.
- **El pensament estratègic** fomenta una major deliberació i anàlisi en la presa de decisions, els gerents poden treballar també de diferents maneres: a través de l'avaluació conjunta en lloc d'avaluació separada. La col·laboració estimula el pensament crític i, per tant, l'anàlisi.
- **Despertar emocions** fent que se sentin part de l'empresa no només redueix rotació, sinó que augmenta la productivitat.
- **Simplificar el procés d'organització** oferint una imatge més clara i senzilla de l'empresa, de tal manera que l'empleat estarà més motivat i augmentarà la seva productivitat.
- **Crear oportunitats per a la reflexió** al final de cada etapa en el projecte. Fes que els teus treballadors reflexionin críticament sobre els seus resultats i com es pot millorar.
- **Inspirar el pensament més ampli:** els treballadors en general es pregunten, "què he de fer?". Cal empènyer cap al "què podria fer?", per a una anàlisi major.

