

eStudie.no – Norges ledende e-læringsportal - presenterer:

Beslutninger

Beslutningslære & -prosessen

Skrevet av: Kjetil Sander © Oktober 2017



Innhold

Innhold	2
Brukervilkår (terms of use)	6
Beslutninger	7
Beslutningslære	7
Hva er en beslutning?	7
Hva er en beslutningsprosess?	8
Beslutningsanalyse	9
Beslutninger krever kompetanse	9
Beslutningsmodeller	10
Et historisk tilbakeblikk	10
6 beslutningsmodeller	13
Den passive modellen	13
Den emosjonelle modellen	14
Den kognitive modellen.....	15
Den rasjonelle beslutningsmodellen (economic man)	16
Antagelser	16
Logiske slutningsregler	17
6 trinns beslutningsprosess.....	18
Hvordan treffer vi våre beslutninger?	18
Ønsker.....	19
Oppfatninger	19
Handling	20
En ideal modell.....	20
Deskriptiv beslutningsmodell (administrative man)	22
Hvordan tas beslutningene i praksis?	22
Begrenset rasjonalitet.....	22
Satisfierende og "godt nok"	23
Praktisk-konkrete grenser for rasjonalitet.....	24
Prinsipielle grenser for rasjonalitet.....	25
Organisatoriske beslutningsmodeller	26
Modell 1: Organisasjonen som rasjonell aktør.....	28
Modell 2 - Regelmodellen	29
Modell 3 - Forhandlingsmodeller	30
Modell 4 - Kommunikativ rasjonalitet.....	31
Modell 5: Inkrementell Handling	33
Modell 6: Organisert anarki ("Garbage can"-teori)	34
Oppsummering.....	35
Iverksettelsesproblemer:	36
Beslutningsfaser (den problemløsende metoden)	36
1. Initiativfasen: Hva er problemet?.....	38
2. Utredningsfasen: Hvilke løsninger finnes?.....	39
3. Vedtaksfasen: Valg av alternativ.	39
4. Iverksettelsesfasen.....	39
5. Tilbakeføringsfasen	40
Beslutningstre	40
Hva er et beslutningstre?	40
Ytelseskriterier.....	40

Noder	41
Konsekvenser.....	46
Forventninger	46
Kompleksitet.....	46
Kjøpegruppen & beslutningstiler	47
Kjøpegruppen (“buying center“)	47
Hvem inngår i kjøpegruppen?.....	47
“Port voktere”	48
“Påvirkere”	49
“Brukere”	49
“Besluttere”	49
“Kjøpere”	50
Når gjør kjøpegruppen seg gjeldende?.....	50
Kjøpegruppe strategi	51
Beslutningstiler	52
Hvordan fatter ledere beslutninger?	52
1. Karismatikere.....	52
2. Skeptikere	53
3. Tenkere	53
4. Followers.....	54
5. Kontrollere.....	54
Beslutninger under usikkerhet (feilkilder).....	55
Kognitiv kapasitet.....	55
Forenklingsstrategier	57
Kognitive skjemaer.....	59
Å forstå og beherske omgivelsene	60
Beslutningsfeller	60
10 beslutningsfeller	61
10 årsaker til at vi tar dårlige beslutninger.....	62
1. For lite informasjon	62
2. For mye informasjon	62
3. Tro på kvantesprangsavgjørelser	63
4. Avgjørelser basert på nytelse.....	63
5. Overdreven vektlegging av vanskelig tilgjengelig informasjon	63
6. Manglende forståelse av problemstillingen	63
7. Sviktende kritisk sans ved konsultering med eksperter	64
8. Ønske om å ha rett	64
9. Ubehaget ved å gå mot gruppetenkning	64
10. Overoptimisme	64
Anbefalt beslutningsprosess	65
11 trinns beslutningsprosess.....	65
1. Forberedelse.....	66
2. Beslutningssituasjon	66
3. Definer beslutningsproblemet.....	67
4. Informasjonsøking/beslutningsinformasjon.....	67
5. Finn beslutningalternativene	67
6. Konsekvensanalyse.....	67
7. Beslutningskriterier	68
8. Evaluer beslutningsalternativene	68
9. Valg av løsning.....	69

10. Gjennomføring.....	69
11. Etterprøving/evaluering.....	69
Beslutningsituasjon	70
Hva er en beslutningsituasjon?	70
Tre ulike beslutningssituasjoner	70
Opplevd risiko avgjør beslutningsprosessen	71
Opplevd risiko avgjøres av personligheten	72
Type kjøp, kjøpform og kjøpets art	72
Basiskunnskap og erfaringer	73
Rutine beslutninger	73
Begrenset problemløsning.....	73
Omfattende problemløsning	73
Sammenhengen mellom beslutningssituasjonen og produkt	74
Reflekter over beslutningssituasjonen	75
Liknende problemer	75
Når fakta forstyrrer.....	75
Tommelfingerregler.....	75
Beslutningsproblem	76
Krever et behov eller problem	76
Hva er forskjellen mellom et lite og stort problem?	77
Krever beslutningsalternativer.....	77
Problem innramming	78
Målformulering	78
Ulike typer problem.....	78
Hvordan er du involvert i problemet?.....	79
Temaklassifisering av problemer	79
Problemet etter løsningsfase	79
Kjent og ukjent ved problemet	80
Hvorfor er problemstillingen viktig?	81
Hvordan lage gode problemstillinger?	85
Hva er en god problemstilling?	88
Informasjonssøking	89
Fase 1: Passiv selektiv oppmerksomhet	89
Fase 2: Aktiv søkeprosess.....	90
Kjøpsformen påvirker informasjonsbehovet	90
Grad av interesse og involvering påvirker informasjonssøkingen.	90
Opplevd risiko påvirker informasjonssøkingen.....	91
Basis-kunnskaper avgjør informasjonsbehovet.....	92
Demografiske variabler som påvirker informasjonssøkingen.....	93
Andre påvirkningsfaktorer	95
Intern- og ekstern søkeprosess	95
Informasjonskilder	97
Intern søkeprosess.....	97
Ekstern søkeprosess	98
Evaluering av alternativer	99
Forutsetninger	100
Definisjon >> Evalueringskriterier	100
Attributter.....	100
Den rasjonelle evalueringsprosessen	101
Hvilke evalueringsprosess og -kriterier bruker vi?	102

4 evalueringskategori grupper	103
Fysiske og objektive evalueringskriterier.....	103
Psykologiske evalueringskriterier	103
Sosiale evalueringskriterier	105
Kulturelle evalueringskriterier	107
Alternativet vurderes ut i fra en helhetsvurdering	107
Konsekvensanalyse	108
Hva er en konsekvensanalyse?	108
4 situasjoner hvor du trenger en konsekvensanalyse	109
Konsekvenser som sameligningsgrunnlag	111
Kostnad-nytte-analyse	113
Arbeidsmodell for kostnad-nytte-analyser	114
Tilrettelegging.....	114
Kartlegging	115
Verdsetting	116
Evalueringsprosessen.....	116
Presentasjon	117
Nytte-kostnads brøken	117
Valg av alternativ (beslutning).....	120
De andres meninger	121
Uforutsette hendelser	121
Del-beslutninger i kjøps- og beslutningsprosessen	121
Påvirkningforhold.....	122
Beslutningstakeren økonomiske situasjon	123
Beslutningstakeren rolle.....	123
Kjøpegruppens sammensetning.....	123
Produktets art og pris	123
Kjøpsform og beslutningssituasjon.....	123
Beslutningstakeren bakgrunn	124
Beslutningstakeren basiskunnskaper	124
Beslutningstakeren erfaring	124
Beslutningsregler	125
Kompensatoriske regler	125
Ikke - kompensatoriske regler.....	125
Andre beslutningsregler	126
Resultat	127
Resultatet vurderes opp mot forventningene til kjøpet.....	127
Attribusjons teori.....	129
Kjøpslåsning og forhandling	130
Bygge nettverk og koalisjoner	131
Forhandlinger	132
Konflikter	133
Møteledelse	133
Argumentasjon- og avslutningsteknikker	134
Ikke utsett beslutninger du kan ta idag.....	134
Implementeringstrategi	136

Brukervilkår (terms of use)

Dette er en e-bok som består av ulike artikkelserier hentet fra: <http://eStudie.no>

E-boken er lastet ned for personlig bruk. Det er ikke lov til å kopiere innholdet eller spre det til andre uten skriftlig samtykke på forhånd. Andre kan laste ned sin egen personlig e-bok ved å gå til <http://eStudie.no>.

Ønsker du å bruke artikkelserien som en del av et undervisningsopplegg kan du inngå en klasse- eller partneravtale som gir deg muligheten til å distribuere kopier til alle dine elever og kursdeltakere til en redusert pris. Send i såfall en forespørsel til redaksjonen@eStudie.no.

Beslutninger

Beslutninger fattes overalt og hele tiden i enhver virksomhet og organisasjon: - Både hos de ansatte og lederne. Noen beslutninger er små og ganske uviktige, mens andre kan derimot mot være ganske viktige og ha betydelig konsekvenser. Uansett gjelder følgende regel:

"Ingen beslutninger blir bedre enn informasjonen den bygger på"

Av den grunn er det viktig å lære hvordan beslutninger fattes eller rettere sett bør fattes for at de skal være til det beste for både deg og organisasjonen.

Beslutninglære

Beslutninglære er:

"Læren om hvordan beslutninger tas og hvilke beslutningsprosesser man bør følge"

Spesielt innen [Styring- og kontrollperspektivet](#) er står beslutninglære sentralt, da den forteller hvordan beslutninger bør tas, hvilken beslutningsprosess som bør følges og hvilke som følges i praksis. At du lærer dette er utrolig viktig for å være i stand til å treffe de rette beslutningene som du kontrollerer gjennom de styrings- og kontrollmekanismene som blir beskrevet i artikkelserien om [styring og kontroll](#).

Hva er en beslutning?

En **beslutning** defineres som:

"et bevist valg mellom to eller flere alternativer."

En beslutning er dermed prosessen som leder frem til en beslutning, hvor beslutningen innebærer en forpliktelse til handling. Det siste betyr at beslutninger forventes å bli fulgt opp med praktiske tiltak og handlinger for å iverksette de intensjoner som ligger i beslutningen.