

Trening sažetak

Naslov	Prosudba i donošenje odluka
Ključne riječi	Prosudba, pristranosti, vrste odluka, proces donošenja odluka, alati za donošenje odluka
Izradio	University of Economics – Varna, Bulgaria
Jezik	Hrvatski
Ciljevi	<ul style="list-style-type: none"> • Podići svijest učenika o percepciji, prosuđivanju i donošenju odluka. • Upoznati učenike s različitim modelima i alatima donošenja odluka. • Poboljšati vještine donošenja odluka učenika.
Ishodi učenja	<p>Nakon završetka modula “Prosuda i donošenje odluka” studenti će steći razumijevanje:</p> <ul style="list-style-type: none"> - poveznica između percepcije i prosuđivanja. - predrasude i pristranosti koje bi mogle pomutiti prosuđivanje. - razne vrste odluka. - različite korake u procesu donošenja odluka. - neki čimbenici koji utječu na proces donošenja odluka. - individualno i grupno odlučivanje. <p>Studenti će razviti praktične vještine u primjeni:</p> <ul style="list-style-type: none"> - niza alata za donošenje odluka. - razne metode za poticanje kreativnosti u donošenju odluka.
Područje usavršavanja	Prosudba i odlučivanje
Kazalo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prosudba <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Ne prepuštajte ništa slučaju 1.2. Dobra prosudba 1.3. Veza prosudbe i percepcije 1.4. Pristranosti. Studija slučaja (1) 1.5. Prosudba i etika 2. Vrste odluka. Studija slučaja (2) 3. Odlučivanje <ol style="list-style-type: none"> 3.1. Odlučivanje. Definicije. Mozak, srce i želudac sudjeluju u procesu donošenja odluka 3.2. Pristupi procesu donošenja odluka. Klasifikacija nekih

	<p>procesa odlučivanja. Pristupi i modeli poslovnog odlučivanja</p> <p>3.3. Donošenje odluka od strane pojedinaca/organizacija. Model odlučivanja DECIDE. Etičke dileme. Provjera stvarnosti</p> <p>3.4. Stablo odlučivanja. Vroom-Yetton-Jago normativni model odlučivanja. Primjer dobre prakse (1)</p> <p>3.5. Složeno odlučivanje i alati za donošenje odluka. Studija slučaja (3). Primjer dobre prakse (2)</p> <p>4. Kreativno i tehnološki poboljšano donošenje odluka. Primjer dobre prakse (3)</p>
<p>Sadržaj treninga</p>	<p>1. Donošenje presude</p> <p><i>“Kada naiđete na situaciju, kažete: 'Ok, ovo je stvarno. Mogu se ili držati na okupu i učiniti ovo ili se mogu raspasti i doživjeti slom.' Morate napraviti jedno ili drugo. A taj proces evaluacije situacije, okupljanja i nastavka je svaki put izazov.”</i> <i>Penjač Marc-André Leclerc u dokumentarcu The Alpinist (2021.)</i></p> <p>1.1. Ne prepuštajte ništa slučaju</p> <p>Ne morate biti svjetski poznati penjač na svom usponu na naizgled nepremostivu planinu da biste stalno dovodili u pitanje svoju prosudbu i odluke.</p> <p>Kako postajete uspješni u svojoj karijeri? Kako živjeti smislenim i svrsishodnim životom?</p> <p>Nakon što vjerujete da ste uspješni, postoji niz stvari koje možete zaslužiti za svoj uspjeh. Gledajući unatrag, mnogo je lakše raščlaniti one male korake koje ste poduzeli, te male odluke koje ste donijeli na putu.</p> <p>Poanta je kako prije nego što započnete svoj put do osobnog i profesionalnog zadovoljstva, uvjerite se da ćete kompetentno ploviti olujnim vodama izbora karijere i životnih ciljeva ne prepuštajući mnogo slučaju. Poboljšanje vašeg osjećaja za prosuđivanje i vaše vještine donošenja odluka čini se jednom od najboljih odluka koje možete donijeti.</p> <p>1.2. Dobra prosudba</p> <p>U svojoj knjizi Judgment: How Winning Leaders Make Great Calls (2007.), Noel M. Tichy i Warren G. Bennis usredotočuju se na prosuđivanje kao ključnu vještinu vođenja i objašnjavaju zašto je „oštar osjećaj za prosuđivanje ono što čini ili slomi vođu“, pri čemu je prosuđivanje “jezgra uzornog vodstva” jer je “dugoročni uspjeh jedini pokazatelj dobrog prosuđivanja”. Oni definiraju prosudbu kao „kontekstualno informiran proces donošenja odluka koji obuhvaća tri različite domene: ljude, strategiju i krizu.</p>

Unutar svake domene prosudbe vodstva slijede proces u tri faze: priprema, poziv i izvršenje. Dobra prosudba vodstva potkrijepljena je kontekstualnim poznavanjem nečije društvene mreže, organizacije i dionika.” (Stol 1)

Tablica 1. Tri domene prosuđivanja: ljudi, strategija i kriza

		domene		
		narod izvršenje prije poziva	Strategija izvršenje prije poziva	Kriza izvršenje prije poziva
Stvaranje znanja	Samospoznaja			
	Poznavanje društvenih mreža			
	Organizacijsko znanje			
	Kontekstualno znanje			

Izvor: Tichy, N. i Bennis, W. (2008). Prosudba: Kako pobjednički lideri ostvaruju sjajne pozive. [Concordville, PA]: Sažeci izvršnih knjiga Soundviewa.

Andrew Likierman (2020) definira prosuđivanje kao „spodobnost kombiniranja osobnih kvaliteta s relevantnim znanjem i iskustvom za formiranje mišljenja i donošenje odluka”, tvrdeći da nam dobra prosudba pomaže donijeti bolje odluke, kako u nedostatku dovoljno informacija, tako i u nedostatku očitog puta, au slučajevima relevantnih podataka prikupljenih i objašnjenih svih prednosti i nedostataka.

Što se tiče neuhvatljive prirode dobre prosudbe, Likierman primjećuje: “Mnogo je tinte proliveno u nastojanju da se shvati od čega se sastoji dobra prosudba. Neki stručnjaci to definiraju kao stečeni instinkt ili „osjećaj crijeva“ koji na neki način kombinira duboko iskustvo s analitičkim vještinama na nesvjesnoj razini kako bi proizveo uvid ili prepoznao obrazac koji drugi zanemaruju.” Ali priznanje što je zdravo prosuđivanje možda je još uvijek daleko od znanja kako razviti bolji osjećaj za to.

Kao rezultat svog istraživanja, Likierman ističe šest ključnih elemenata dobre prosudbe: učenje, povjerenje, iskustvo, odvojenost, opcije i isporuka; i dalje raspravlja o vještinama koje je potrebno razviti kako bi se poboljšao svaki ključni element i u konačnici pružila bolja prosudba. (Tablica 2)

Tablica 2. Kako bolje prosuditi

Elementi dobrog prosuđivanja	Koje vještine treba razviti	Hrana za razmišljanje
Učenje	Aktivno slušanje Čitanje govora tijela Kritičko čitanje	Kako filtrirate "lažne vijesti"? Tražite li aktivno mišljenja

	Priznajte vlastite predrasude	koja se razlikuju od vašeg ili više volite ostati u svojoj zoni udobnosti?
Povjerenje	Tražite različite perspektive Okružite se ljudima koji sumnjaju u vaše ideje Potražite savjet od povjerenja od ljudi koji vam neće samo reći ono što želite čuti	Koliko bi vam bilo ugodno raditi zajedno s ljudima koji se ne slažu s vama? Biste li smatrali neslaganje izazovom ili smetnjom?
Iskustvo	Računajte na relevantno iskustvo Proširite svoje iskustvo Procijenite svoju stopu uspješnosti Analizirajte svoje uspjehe i neuspjehe Potražite neutralan savjet	Biste li se odrekli stalnog, vrlo zadovoljavajućeg posla kako biste istražili nove međunarodne prilike za posao u puno izazovnijem okruženju?
Nevezanost	Identificirajte i izazovite vlastite predrasude Razumjeti, pojasniti i prihvatiti različita gledišta Situacije igranja uloga	Ako ste u nedoumici, biste li osporili neku menadžersku odluku ili biste radije šutjeli? Kao menadžer, biste li pozdravili različita mišljenja ili biste smatrali da je neslaganje razlog za osobni sukob? Koje kognitivne predrasude dijelite: usidrenje, potvrda, averzija prema riziku, pretjerani apetit za rizikom, pretjerani optimizam/pesimizam, pretjerano samopouzdanje?
Mogućnosti	Razmislite prije nego što djelujete Priznajte različite perspektive Izazovite sve ponuđene opcije Istražite sva rješenja Birajte strateški	Ignorirate li neke od opcija zbog pristranosti? Tražite li umjesto toga potvrdu svoje ideje?
Dostava	Predvidjeti, procijeniti i upravljati rizikom Radite na svojim organizacijskim vještinama	Je li izbor koji ste napravili izvediv? Koji su rizici implementacije?

Izvor: Likierman, A. (2020). Elementi dobre prosudbe. Preuzeto 9. studenog 2021. iz <https://hbr.org/2020/01/the-elements-of-good-judgment>

Interdisciplinarna teorija prosuđivanja i donošenja odluka nastala

je kao rezultat rada psihologa, bihevioralnih ekonomista i kognitivnih neuroznanstvenika. Na primjer, kao što je prikazano u tablici 2, koncept pristranosti, zajedno s drugim psihološkim idejama, ponavlja se u teoriji prosuđivanja i donošenja odluka, što ukazuje na blisku vezu između percepcije i prosuđivanja.

Primjer:Sada je školski primjer dobre prosudbe (priču također citira Likierman (Ibid.)), odluka sovjetskog vojnog časnika možda je spriječila masovno uništenje u razdoblju hladnog rata. Potpukovnik Stanislav Petrov odlučio je slijediti svoj osjećaj, zanemarujući satelitske podatke koji su upućivali na 100-postotnu vjerojatnost raketnog napada. Umjesto toga odlučio je prijaviti incident kao kvar sustava. Ispostavilo se da su sateliti očitili reflektiranu sunčevu svjetlost kao raketni napad.

Zadatak:

Pogledaj ovaj video:

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

Kako neverbalna komunikacija govornice potkopava njezinu verbalnu poruku? Vjerujete li ovoj osobi? Na koji način govor tijela ove osobe utječe na vašu prosudbu?

Usporedite svoje ideje na videu s komentarima Trevora Noaha u The Daily Showu s Trevorom Noahom ovdje:

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

1.3. Veza između prosuđivanja i percepcije

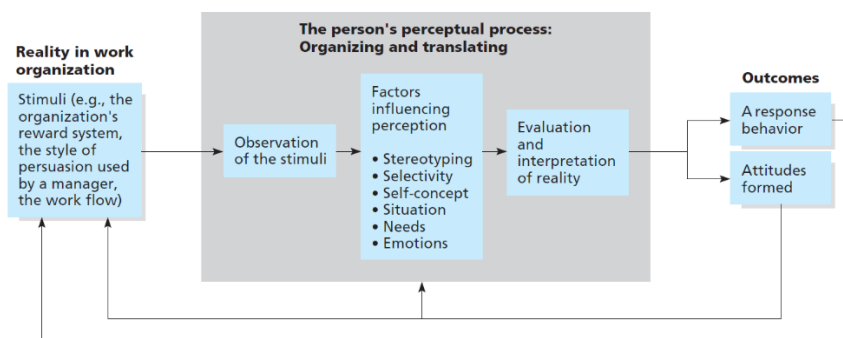
Percepcija: što mislite o sebi i drugima

Način na koji doživljavate svijet odraz je onoga što mislite o sebi i drugima. Način na koji doživljavate sebe i druge je temelj vašeg prosuđivanja i donošenja odluka. Bolje poznavanje sebe, prepoznavanje vaših osobnih predrasuda, priznavanje vaše zone udobnosti prvi su i najvažniji koraci na putu do vaše priče o uspjehu. Bilo koji od ovih testova mogao bi vam pomoći na putu samootkrivanja:

- [https://projects.fivethirtyeight.com/personality-quiz/;](https://projects.fivethirtyeight.com/personality-quiz/)
- [https://www.16personalities.com/personality-types.](https://www.16personalities.com/personality-types)

Percepcijski proces ilustriran na sljedećoj slici objašnjava kako svi percipiramo istu situaciju s različite točke gledišta, odnosno "vidimo" je drugačije:

Slika 1. Perceptualni proces



Izvor: Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J. i Konopaske, R. (2012). Organizacije: ponašanje, struktura, procesi. New York: McGraw-Hill, str. 94.

Raspravljajući o percepciji u strogo poslovnom okruženju, Gibson ističe da "način na koji zaposlenik vidi situaciju često ima puno veće značenje za razumijevanje ponašanja nego što to ima sama situacija". (str. 94) Gibson nadalje definira percepciju kao "primanje podražaja, njihovo organiziranje i prevođenje ili tumačenje organiziranih podražaja kako bi se utjecalo na ponašanje i formiralo stavove." (str. 94). Ovakav stav može uzrokovati percepcije koje dovode do neuspjeha u komunikaciji jer smo svi skloni "čitati" ponašanje drugih u kontekstu situacije u kojoj se nalazimo. Toliko o razlikama u percepciji koje dovode do bračne drame ili sukoba na poslu.

Primjer: Različite percepcije iste priče.

Prijavili ste se za posao i ušli ste u uži izbor za niz intervjua na kojima ste bili i mislite da ste obavili prilično dobar posao, ali se pitate zašto se još uvijek niste javili s timom za zapošljavanje. Odlučujete poslati e-mail s upitom da li se još uvijek razmatrate za poziciju. Dobivate prilično formalan odgovor i čini se da je vaša e-pošta protumačena kao da sugerira da je rad tima za zapošljavanje spor i neučinkovit. Zapanjeni ste jer nikada niste namjeravali biti nepristojni. Upravo ste htjeli potvrditi svoj istinski entuzijazam oko ovog otvaranja radnog mjesta.

1.3. Pristranosti

Naše perceptivne predrasude često mogu dovesti do loše prosudbe ako ih previdimo ili ih ne priznajemo ispravno. Stereotipiziranje ljudi; ignoriranje podataka zbog kojih se možemo osjećati neugodno; razmišljanje o sebi kao o mjerilu u percipiranju drugih; opažanje drugih kroz vlastite osobine; naše potrebe i emocije koje ometaju naše percepcije – sve te pristranosti, između ostalog, vrijedi istražiti kako bismo mogli poboljšati svoj osjećaj prosuđivanja.

Primjer: Korporativni rukovoditelji godinama se bore za poboljšanje međukulturalne komunikacije na engleskom kao lingua franca globalnog poslovanja. Na primjer, navodno su

sastavljeni vodiči kako bi ilustrirali što britanski izvorni govornici stvarno misle. Čak se i The Economist uključio u raspravu:

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

Takav pristup može biti podložan kritici zbog nametanja obmanjujućih nacionalnih stereotipa i pretjerane generalizacije u našoj percepciji drugih:

<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>

Zadatak: Pročitajte studiju slučaja o kognitivnim pristranostima u donošenju odluka (Studija slučaja 1). Mislite li da ste možda primjenjivali mentalno računovodstvo u svom svakodnevnom donošenju odluka a da niste svjesni? Raspravite o ovim pitanjima:

- Kako biste se odlučili da si zaista možete priuštiti tu malu poslasticu kolačića (2 eura) svaki radni dan u kafiću?
- Kupili ste 100 dionica po cijeni od 10 USD po dionici. Biste li prodali tu dionicu kada cijena dionice padne, odnosno da li biste prodali gubitnika?

Pogledajte predložene odgovore na slučaj. U kojoj je mjeri na vas u svojim odgovorima utjecalo mentalno računovodstvo?

1.4. Prosudba i etika

Uz suočavanje s pristranostima, često smo suočeni s etičkim dilemama. Etička dilema je "situacija u kojoj osoba mora odlučiti hoće li učiniti nešto što se, iako koristi njoj ili organizaciji, ili oboje, može smatrati neetičkim." (Schermerhorn, Osborn & Hunt, 2002., str. 13). Ovaj algoritam može biti koristan u rješavanju takvih izazova (Ibid.):

KAKO SE NOSITI S ETIČKIM DILEMAMA:

1. Prepoznajte i razjasnite dilemu.
2. Saznajte sve moguće činjenice.
3. Navedite sve svoje mogućnosti.
4. Testirajte svaku opciju pitajući:
Je li to legalno? Je li u redu? Je li to korisno?
5. Donesite svoju odluku.
6. Još jednom provjerite svoju odluku pitajući:
Kako ću se osjećati ako moja obitelj sazna? Kako ću se osjećati ako ovo bude tiskano u novinama?
7. Tada, i tek tada, poduzmite akciju.
Etičke dileme samo su jedan od primjera odluka s kojima se svakodnevno susrećemo. (O etičkim dilemama vidi također 3.3)

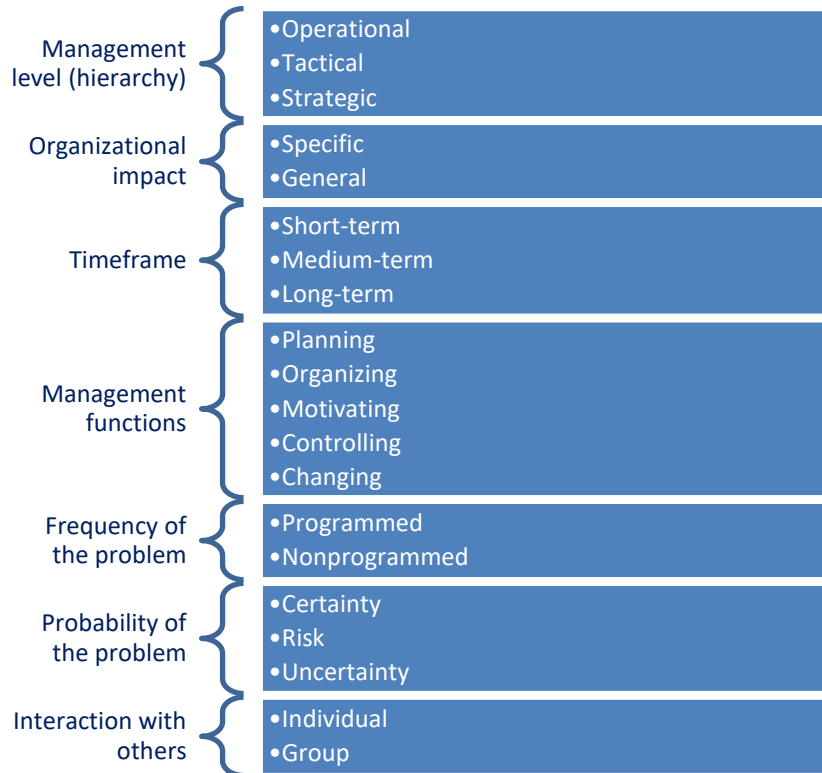
2. Vrste odluka

*"Ponekad doneseš pravu odluku, ponekad doneseš pravu odluku."
Phillip C. McGraw*

Kako znati jeste li donijeli pravu odluku? Kako donositi odluke na pravi način? Da biste odgovorili na prvo pitanje, morate poznavati različite vrste odluka i njihove specifičnosti. Odgovor na drugo pitanje otkrit će se u sljedećoj cjelini “Donošenje odluka”.

Različite vrste odluka temelje se na specifičnim kriterijima za kategorizaciju. Jedna odluka može spadati u nekoliko skupina ako zadovoljava kriterije. Slika 2 predstavlja okvir za kategorizaciju odluka.

Slika 2. Okvir za kategorizaciju odluka



Izvor:Prilagođeno i prošireno iz Serafimove, D. (2015). Teoria na upravljenieto [Teorija menadžmenta]. Varna: Univ. izd. Nauka i iekonomika.

Kriterij “razina upravljanja” temelji se na poziciji koju imate u hijerarhiji vaše organizacije. Ako ste vođa tima/linearni menadžer, vaše će odluke uglavnom biti operativne. Oni će biti usredotočeni na svakodnevne aktivnosti (npr. kojeg klijenta prvog nazvati; hoće li poslati Johna ili Freda na pregovore s ovim novim potencijalnim partnerom). Na višoj poziciji (uglavnom voditelji odjela – voditelj marketinga, voditelj proizvodnje itd.) donosit ćete pretežno taktičke odluke (npr. kako organizirati novu marketinšku kampanju; trebate li dodatne marketinške stručnjake u vašem odjelu?). Strateške odluke rezervirane su za najvišu razinu menadžmenta – vi ste CEO i trebate odlučiti na koje ćete tržište prodrijeti, koju tehnologiju razvijati ili gdje izgraditi svoju Gigafactory!

Neke od vaših odluka bit će vrlo specifične (npr. kako riješiti

problem s Markom koji uvijek kasni na posao) i utjecati će samo na određene ljude/aktivnosti/odjele organizacije, dok će druge biti općenitije i imat će utjecaj na cijelu tvrtku (npr. uvedimo QMS u našu tvrtku; koje promjene trebamo unijeti u strukturu kompenzacijskih paketa naših zaposlenika?).

Drugi važan kriterij za klasifikaciju odluka je vrijeme. Obratite pažnju – nije samo vrijeme kada trebate donijeti odluku (očito to ne bi trebalo trajati zauvijek). Važno je razdoblje na koje će vaša odluka utjecati. Drugim riječima, koliko će dugo trajati učinak vaše odluke? Kratkoročne odluke imaju vremenski okvir od jednog dana do nekoliko mjeseci. Primjer takve odluke može biti kada se netko od vaših kolega razboli i morate odlučiti što ćete učiniti kako biste izvršili hitnu narudžbu – raditi prekovremeno ili pronaći zamjenu za tjedan dana. Srednjoročne odluke obično pokrivaju razdoblje od jedne godine, ali glavni čimbenik je duljina poslovnog ciklusa vaše tvrtke. Stoga, za neka poduzeća, ove odluke mogu trajati šest mjeseci (npr koju marketinšku kampanju pokrenuti za svoj novi pametni telefon) ili dvije godine (npr. odluke o proizvodnji u proizvođaču broda). Dugoročne odluke imaju vremenski okvir duži od jedne godine, a njihov učinak može čak ići dalje od 5-10 godina (npr. koju tehnologiju koristiti za proširenje vaše mobilne mreže u Kanadi).

Ciklus upravljanja je poznat /svakom menadžeru i svaki njegov korak vezan je za različite odluke koje treba donijeti: planiranje (što učiniti), organiziranje (kako to učiniti, s kojim resursima), motiviranje (koje poticaje osigurati za vaš tim), kontroliranje (kada kontrolirati, koje će biti kritične točke) i mijenjanje (što poboljšati za sljedeći ciklus) odluka.

Vrlo popularan sustav za klasifikaciju odluka je onaj koji je razvio Herbert Simon, dijeleći odluke na programirane i neprogramirane. Prvi tip je “određen prošlim iskustvom kao prikladan za problem koji je u pitanju” (Schermerhorn, Osborn & Hunt, 2002, str. 115). S druge strane, neprogramirane odluke su „stvorene kako bi se na jedinstven način suočile s problemom pri ruci“. Glavne razlike između ove dvije vrste odluka prikazane su u tablici 3.

Tablica 3. Usporedba programiranih i neprogramiranih odluka

	Programirane odluke	Neprogramirane odluke
Problem	Česti, ponavljajući, rutinski. Izvjernost u pogledu uzročno-posljedičnih veza.	Roman, nestrukturiran. Neizvjernost u pogledu uzročno-posljedičnih veza.
Postupak	Ovisnost o politikama, pravilima i određenim procedurama.	Potreba za kreativnošću, intuicijom, tolerancijom na dvosmislenost i kreativnim

		rješavanjem problema.
primjeri:		
Poslovna tvrtka	Proces zapošljavanja.	Lansiranje novog proizvoda.
Sveučilište	Politika prijema.	Izgradnja nove poslovne škole.
Zdravstvena njega	Postupci otpusta pacijenata.	Neočekivano smanjenje financiranja.

Izvor: Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J. i Konopaske, R. (2012). Organizacije: ponašanje, struktura, procesi. New York: McGraw-Hill, str. 465.

Sve odluke se donose u različitim okolnostima. Različiti čimbenici utječu na način na koji ćete donijeti određene odluke. Vjerojatnost problema kritičan je kriterij koji razlikuje tri vrste odluka:

- napravljeno s potpunom sigurnošću – svi čimbenici i njihov utjecaj su vam poznati i imate sve potrebne informacije (u stvarnosti je ova situacija vrlo rijetka; primjer može biti kontrolirano okruženje za laboratorijski pokus);
- napravljeno u rizičnom okruženju – možete mjeriti rizike povezane s različitim čimbenicima i imate predodžbu o vjerojatnosti potencijalnih ishoda (kako će povećanje cijene proizvoda utjecati na prihode tvrtke);
- napravljeno u neizvjesnosti – nemate sve informacije i često je vrlo teško procijeniti rizike; većina odluka spada u ovu kategoriju, što znači da je vrlo teško donijeti najbolju (ili čak optimalnu) odluku; u tom slučaju morate pronaći zadovoljavajuće rješenje za svoj problem (kako se nositi s kršenjem internih informacija ili kako zadržati svog najboljeg stručnjaka).

Zadatak: Pročitajte slučaj S: Donošenje odluka na pravi način – koju vrstu odluke trebam odabrati? (Studija slučaja 2). Odgovorite na uključena pitanja i objasnite kako ste prepoznali vrstu odluke koju ste donijeli. Kako će promjena vrste vaše odluke (npr. s kratkoročne na dugoročnu) utjecati na ishod situacije?

Sve ove odluke možete donijeti sami (individualno) ili možete raditi zajedno s timom kako biste donijeli grupnu odluku koja će uzeti u obzir mišljenja drugih ljudi uključenih u proces donošenja odluka. Sljedeća jedinica će vas provesti kroz faze ovog procesa.

3. Odlučivanje

"Trebam li ostati ili trebam otići?"

Ako odem, bit će problema.

A ako ostanem, bit će duplo."

Sudar

3.1. Odlučivanje. Definicije. Mozak, srce i crijeva sudjeluju u procesu donošenja odluka.

Sposobnost donošenja odluka smatra se vitalnom životnom vještinom. Svaki dan donosimo brojne odluke: 35 000, točnije (Kay, 2020.).

Definicija. Uobičajena definicija donošenja odluka je “svjesni proces donošenja izbora između jedne ili više alternativa s namjerom kretanja prema nekom željenom stanju stvari”/ željeni ishodi. (McShane i Von Glinow, 2010., str. 198)

Mozak, srce i crijeva sudjeluju u procesu donošenja odluka

Kako donosimo odluke? Možda nam se čini da mnoge odluke donosimo gotovo automatski, nesvjesno ili čak predsvjesno. Sve je više literature koja podržava ideju da donošenje odluka uključuje ne samo spoznaju, već i emocije i intuiciju, što ukazuje na ulogu glave, srca i crijeva u donošenju odluka. (Soosalu, Henwood & Deo, 2019.)

Nadalje, “međuovisnost emocionalnih i racionalnih procesa snažno je prikazana u nedavnim neurobiološkim studijama koje utvrđuju da su emocije bitne u racionalnom donošenju odluka”. (“Emocionalno donošenje odluka”, nd)

Neki istraživači razlikuju racionalne odluke, ograničene racionalne odluke (dovoljno dobre odluke), intuitivne odluke (izbor crijeva) i kreativne odluke. Doista, emocije mogu oblikovati način na koji identificiramo problem, filtriramo naše sklonosti prema alternativama i proces koji slijedimo da bismo ocijenili alternative. Oslanjamo se na naše emocije kao smjernice prilikom donošenja odluka. Nadalje, osim emocija, naša intuicija je ta koja bi mogla igrati glavnu ulogu u procesu donošenja odluka, tj. naša „sposobnost da znamo kada postoji problem ili prilika i da izaberemo najbolji smjer djelovanja bez svjesnog rasuđivanja. Intuicija je i emocionalno iskustvo i brzi nesvjesni analitički proces koji uključuje i podudaranje uzoraka i akcijske skripte. (McShane i Von Glinow, 2010., str. 208)

Nedavna istraživanja pokazuju da osjećaj crijeva (intuicija) zapravo može biti koristan, posebno u vrlo neizvjesnim okolnostima u kojima vam daljnje prikupljanje podataka i analiza neće pomoći da odaberete ovaj ili onaj način. (Huang, 2019.)

Neki praktičari sugeriraju da biste trebali voditi svojom crijevom i slijediti podatke: “Učinkovito donošenje odluka ne mora biti ili-ili prijedlog. Zapravo, učinkovito donošenje odluka treba voditi hipotezom – ili intuicijom – a zatim slijediti trag podataka kako bi se donijela konačna odluka.” (Melendez, 2020.)

Prema članku Wall Street Journala (Stoll, 2019.) “većina poslovnih čelnika vjeruje intuiciji umjesto analitici”. U članku se dalje govori o tome kako je globalna anketa izvršnih direktora iz KPMG-a

pokazala da “samo 35% rukovoditelja jako vjeruje podacima svoje organizacije” i da je dvije trećine “ignoriralo uvide dobivene analizom podataka ili računalnim modelima [...] jer je u suprotnosti njihova intuicija.”

3.2. Pristupi procesu donošenja odluka. Klasifikacija nekih procesa odlučivanja. Pristupi i modeli poslovnog odlučivanja.

Odluke donose pojedinci, grupe ljudi i organizacije u okviru različitih specifičnih konteksta i s obzirom na specifične ciljeve/željene ishode. Koriste se različiti pristupi, modeli i alati.

Svaka od navedenih vrsta odlučivanja u nastavku (racionalno donošenje odluka, ograničena racionalnost, intuitivno i kreativno odlučivanje) može biti korisna, ovisno o okolnostima i problemu koji pojedinac, tim ili organizacija treba riješiti.

Tablica 4. Modeli odlučivanja

Model odlučivanja	Koristite ovaj model kada:
Racionalno	Informacije o alternativama mogu se prikupiti i kvantificirati Odluka je važna Pokušavate maksimizirati svoj rezultat
Ograničena racionalnost	Minimalni kriteriji su jasni Nemate ili niste spremni uložiti puno vremena da donesete odluku Ne pokušavate maksimizirati svoj rezultat
Intuitivno	Ciljevi su nejasni Postoji vremenski pritisak i paraliza analize će biti skupa Imate iskustva s problemom
Kreativno	Rješenja problema nisu jasna Potrebno je generirati nova rješenja Imate vremena da se uživite u probleme

Izvor: Akademija Saylor. (2012). Principi upravljanja. Preuzeto 14. studenog 2021. iz https://saylordotorg.github.io/text_principles-of-management-v1.1/s15-02-understanding-decision-making.html

Različiti pristupi, modeli i alati osmišljeni su posebno za donošenje poslovnih odluka.

Matt Gavin (2020.) identificirao je neke pristupe poslovnom odlučivanju koji je iznio sljedeće ključne tehnike donošenja odluka za menadžere:

1. Zauzmite pristup orijentiran na proces – uokvirite problem kako biste osigurali da se postavljaju prava pitanja i da se svi slažu oko toga što treba odabrati. Odatle izgradite svoj tim i upravljajte grupnom dinamikom kako biste analizirali problem i izradili održivo rješenje. Slijedeći strukturirani proces u više koraka, možete postići željeni rezultat.

2. Uključite svoj tim u proces – to će unijeti više stajališta u razgovor i potaknuti kreativno rješavanje problema. Na taj način možete iskoristiti kolektivno znanje i iskustvo pojedinaca, što će dovesti do inovativnijih rješenja i pomoći da se isplivaju i prevladaju skrivene predrasude među grupom.
3. Potaknite suradnički način razmišljanja – zagovarački način razmišljanja koji na donošenje odluka gleda kao na natjecanje. To može biti štetno za učinak vašeg tima. Zato morate uspostaviti način razmišljanja o ispitivanju koji usmjerava donošenje odluka sa suradničkim rješavanjem problema. Usredotočuje se na pojedince koji testiraju i ocjenjuju pretpostavke iznošenjem uravnoteženih argumenata, razmatranjem alternativa i otvorenim za konstruktivnu kritiku.
4. Stvorite i održavajte psihološku sigurnost – kako bi se članovi vašeg tima osjećali ugodno, dijeleći svoje različite perspektive i surađujući, ključno je stvoriti i održavati okruženje psihološke sigurnosti. Kako biste pomogli svom timu da se osjeća psihički sigurno, budite poštovani i pošteno razmotrite kada slušate svačije mišljenje.
5. Ponovite ciljeve i svrhu odluke – ciljevi prema kojima radite moraju biti jasno artikulirani na početku procesa donošenja odluke – i stalno ponavljani tijekom – kako bi se osiguralo da su u konačnici postignuti.

Ove tehnike posebno potiču timsku suradnju, kreativno rješavanje problema.

Što se tiče modela donošenja odluka, čini se da se u poslovanju najviše primjenjuju sljedeći:

Tablica 5. Modeli odlučivanja u poslovanju

Model	Povezani/slični modeli
Analiza odlučivanja po više kriterija	Analiza mreže, Kepner-Tregoe matrica
Analiza uparene usporedbe	
Proces analitičke hijerarhije	
Pro/Con	Plus/Minus/Zanimljivo (PMI), Pro/Con/Fix(PCF), Weighted Pro/Con, T-grafikon, Analiza polja sile
Teorija igara	
Dijagrami utjecaja	
Više glasova	
Analiza troškova i koristi	

Neto sadašnja vrijednost i sadašnja vrijednost	
Linearno programiranje	
Kombinirana analiza	Analiza navedenih preferencija, modeliranje izbora, diskretni izbor
Dijagrami afiniteta	KJ metoda
Pokušaj i pogreška	
Heurističke metode	
Stablo odluka	

Izvor:Na temelju tehnika donošenja odluka. Preuzeto 13. studenog 2021. iz https://www.decision-making-solutions.com/decision_making_techniques.html

Radi jasnoće usredotočit ćemo se na samo neke.

3.3. Donošenje odluka od strane pojedinaca/organizacija. Model odlučivanja DECIDE. Etičke dileme. Provjera stvarnosti

Model odlučivanja DECIDE

Jedan od najkorisnijih modela donošenja odluka je model odlučivanja DECIDE, pretežno racionalni pristup, koji koriste pojedinci i organizacije/poduzeća.

Tablica 6. Model odlučivanja DECIDE

D	Definirajte problem
E	Utvrđite kriterije
C	Razmotrite sve alternative
ja	Odredite najbolju alternativu
D	Razviti i provesti plan djelovanja
E	Procijenite i pratite rješenje

Izvor:Guo, K. (2008). DECIDE. Upravitelj zdravstvene skrbi, 27(2), 118-127. doi: 10.1097/01.hcm.0000285046.27290.90

Neke varijacije modela ukazuju na to da kada identificirate kriterije, također im pripisujete različitu težinu prije ispitivanja određenih opcija. (Saylor Academy, 2012.).

Ostale varijacije modela uključuju identifikaciju vrijednosti kao zaseban korak u procesu donošenja odluka.

Tablica 6. Model odlučivanja DECIDE

D	Definirajte problem
E	Istražite alternative
C	Razmotrite posljedice
ja	Identificirajte svoje vrijednosti
D	Odlučite se i poduzmite akciju
E	Procijenite svoju odluku

Izvor:Kay, J. (2020.). Model DECIDE: Alat za podučavanje učenika kako donijeti zdrave odluke - Projekt Wellness u školi. Preuzeto 12. studenog 2021.

iz <https://www.projectschoollwellness.com/the-decide-model-a-tool-for-teaching-students-how-to-making-healthy-decisions/>

Ono što je posebno zanimljivo u gore navedenom modelu je da nakon definiranja problema, te istraživanja različitih alternativa i evaluacije njihovih posljedica, ponovno promišljate vlastite vrijednosti/identitet i iz te identificirane perspektive odlučujete se za konkretnu akciju. (U prethodnoj varijanti perspektiva identiteta vjerojatno je prisutna tijekom cijelog procesa.)

Uloga naših vrijednosti, slike o sebi i svijesti o identitetu u procesu donošenja odluka može se ilustrirati na primjeru:

Dilema situacija: Znete da možete kopirati i zalijepiti svoj prethodno napisani tekst tijekom online ispita. Ipak, postoje jasno napisane upute: ne biste trebali koristiti funkciju "Kopiraj i zalijepi". Problem je u vama da odlučite o prikladnom postupku. S obzirom na posljedice, dobro ste svjesni da ćete vjerojatno dobiti višu ocjenu. (Tako je dobro napisan i na kraju krajeva, to je tvoj vlastiti tekst, zar ne, nije ni varanje, zar ne? S druge strane, nije fer prema ostalim ispitanicima, zar ne? I definitivno kršenje pravila!)

Ono što ćete učiniti uvelike ovisi o vašim vlastitim vrijednostima i vašoj slici o sebi: jeste li osoba koja će zapravo prevariti ako to okolnosti dopuštaju, odnosno hoćete li djelovati sa pozicije vlastitih vrijednosti/identiteta, željenog rezultati i na kraju, ali ne i najmanje važno, neke objektivne odrednice konteksta (propisi, kontrola i nadzor, prihvatljive kulturne prakse)?

Rasprava: što ćeš učiniti u sličnim okolnostima?

Još jedan primjer: Već radite za veliku tvrtku. Od vas se traži da napišete godišnje izvješće za direktora marketinga. Dok pripremate izvješće, postajete svjesni da će se konačni zaključci loše odraziti na vašeg neposrednog nadređenog: niti jedan od rokova nije ispoštovan tijekom prošle godine; očito postoji određena neusklađenost proračuna; čini se da je moral u timu nizak: vašem nadređenom očito nedostaju vještine upravljanja timom i vođenje. Kako ćeš dalje? Opet, sve se svodi na preispitivanje vaših vrijednosti/identiteta i/ili prihvaćene prakse/vrijednosti/kodeksa ponašanja tvrtke nakon procjene opcija i njihovih implikacija i odlučivanja o određenom tijeku akcije o tome kakvu vrstu izvješća ćete napisati. (Mnoge tvrtke imaju posebne smjernice kako eskalirati problem, ako ga naiđete/prepoznajete.)

Rasprava: etičke odluke na radnom mjestu.

Budući da mnoge odluke uključuju etički aspekt, jedno od najvažnijih razmatranja u odlukama na radnom mjestu koje

donosite kao zaposlenik ili menadžer su etičke. Evo nekoliko osnovnih pitanja koja si možete postaviti kako biste procijenili etičnost odluke:

Je li ova odluka pravedna?

Krši li ova odluka bilo koji zakon?

Krši li ova odluka neka organizacijska pravila?

Hoću li se osjećati bolje ili lošije nakon što donesem ovu odluku?

Kako bih se osjećao da je ova odluka objavljena u vijestima?

(Izvor: Na temelju Carpenter, M., Bauer, T., & Erdogan, B. (2012). Principi upravljanja. Preuzeto 13. studenog 2021., iz <https://courses.lumenlearning.com/principlesmanagement/chapter/11-2-understanding-decision-making/>)

Model donošenja odluka DECIDE za timove/organizacije. Provjera stvarnosti

Model donošenja odluka DECIDE koriste i timovi/organizacije. Slično, uključuje identificiranje problema i prilika, odabir najboljeg stila odlučivanja, razvoj alternativnih rješenja, odabir najboljeg rješenja, provedbu odabrane alternative i ocjenjivanje ishoda odluke. (McShane i Von Glinow, 2010.)

Ovaj pristup se u velikoj mjeri može smatrati racionalnim pristupom. Međutim, provjera stvarnosti stvarnog organizacijskog života mogla bi biti sasvim drugačija od uredno strukturiranih očekivanja.

Tablica 7. Pretpostavke racionalnog izbora naspram nalaza organizacijskog ponašanja o odabiru alternativa

Racionalni izbor Pretpostavke paradigme	Zapažanja iz organizacijskog ponašanja
Ciljevi su jasni, kompatibilni i dogovoreni.	Ciljevi su dvosmisleni, u sukobu i nemaju punu podršku.
Donositelji odluka mogu izračunati sve alternative i njihove ishode.	Donositelji odluka imaju ograničene sposobnosti obrade informacija.
Donositelji odluka procjenjuju sve alternative istovremeno.	Donositelji odluka ocjenjuju alternative uzastopno.
Donositelji odluka koriste apsolutne standarde za procjenu alternativa.	Donositelji odluka ocjenjuju alternative u odnosu na implicitnog favorita.
Donositelji odluka koriste činjenične informacije kako bi odabrali alternative.	Donositelji odluka obrađuju perceptivno iskrivljene informacije.
Donositelji odluka biraju alternativu s najvećom isplatom.	Donositelji odluka biraju alternativu koja je dovoljno dobra (zadovoljavajuća).

Izvor:McShane, S. i Von Glinow, M. (2010). Organizacijsko ponašanje. Boston: McGraw-Hill Irwin, str. 204.

3.4. Stablo odlučivanja. Vroom-Yetton-Jago normativni model odlučivanja

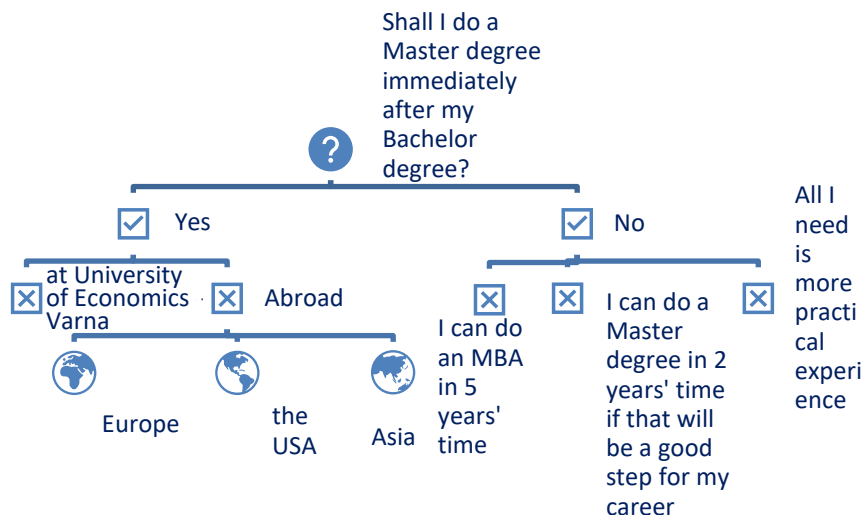
Stablo odlučivanja je "vizualna karta koja pokazuje dva ili više različitih puteva odlučivanja". Stablo odlučivanja pokazuje ishode pridružene nizu povezanih izbora; može se koristiti za dodjeljivanje vrijednosti vjerojatnosti tim ishodima; posebno je koristan u odlukama da-ne i usporedbi jabuka-naranča. Štoviše, mogu ga koristiti i pojedinci, timovi i organizacije. Jedna od najvećih prednosti korištenja stabla odlučivanja je ta što svima u vašem timu olakšava praćenje i razumijevanje složenih evaluacija. (Armstrong, 2021.)

“Stabla odlučivanja su korisni alati, posebno za situacije u kojima su financijski podaci i vjerojatnost ishoda relativno pouzdani. Koriste se za usporedbu troškova i vjerojatnih vrijednosti puteva odluka koje bi poduzeće moglo poduzeti. Često uključuju alternative odluke koje dovode do više mogućih ishoda, s vjerojatnošću da se svaki ishod mjeri numerički.” (Carpenter, Bauer & Erdogan, 2012.)

Ilustrirajmo stablo odlučivanja na primjeru.

Primjer: Nakon što ste završili svoje sveučilište (Ekonomsko sveučilište – Varna, diplomirani međunarodni ekonomski odnosi), razmatrate nekoliko opcija, od kojih svaka ima potencijalno različite karijere. (Slika 3) Na sljedećoj razini možete dodati nove grane stablu. Može biti koristan alat kada razmotrite nekoliko opcija s različitim ishodima.

Slika 3. Izbori nakon diplomiranja



Zadatak: Vroom-Yetton-Jago normativni model odlučivanja
Pročitajte opis Vroom-Yetton-Jago normativnog modela odlučivanja, korištenog kao primjer dobre prakse (najbolja praksa 1).

Dilema: Vodite mali hotel bez robne marke, ali u posljednje vrijeme posao je spor. Vaš tim je prilično iskusan i vrlo predan i

pitajte se zašto je vaš prihod tako nizak. Znete da morate pronaći način da povećate prihode, ali se pitate isplati li se o tome razgovarati sa svojim timom budući da ste jedini diplomirani Turizam.

Potrebna odluka kako povećati prihode hotela.

Koristite informacije u najboljoj praksi i pitanja u ovoj infografici MindTools, dostupnoj na:

https://www.mindtools.com/media/Images/Infographics/The_Vroom_Yetton_Decision_Model_final.pdf.

Što biste radije radili:

- donesite odluku sami, koristeći dostupne informacije: stil odlučivanja Autokratski 1 (A1).
- pokrenite raspravu sa svojim timom kako biste prikupili više informacija, ali u konačnici sami donesite odluku: stil donošenja odluka Autokratski 2 (A2).
- susreti se sa svakim članom tima pojedinačno, zatražiti informacije, a ipak donijeti odluku sam: stil odlučivanja Konzultativno 1 (C1).
- zajednički podijelite s članovima tima, zatražite informacije, ali donesite odluku sami: stil odlučivanja Konzultativno 2 (C2).
- održite sastanak sa svojim timom, objasnite situaciju, vodite raspravu, potaknite ljude da se međusobno nadograđuju i na kraju dopustite svom timu da donese odluku, bez nametanja svoje volje: stil odlučivanja Grupa 2 (G2).

Jeste li uključili svoj tim u donošenje odluka? Zašto? Zašto ne? Hoćete li svoj stil odlučivanja u ovoj dilemi opisati kao autokratski, konzultativni ili grupni? Koje su prednosti i nedostaci svakog stila u ovoj situaciji?

3.5. Složeno odlučivanje i alati za donošenje odluka

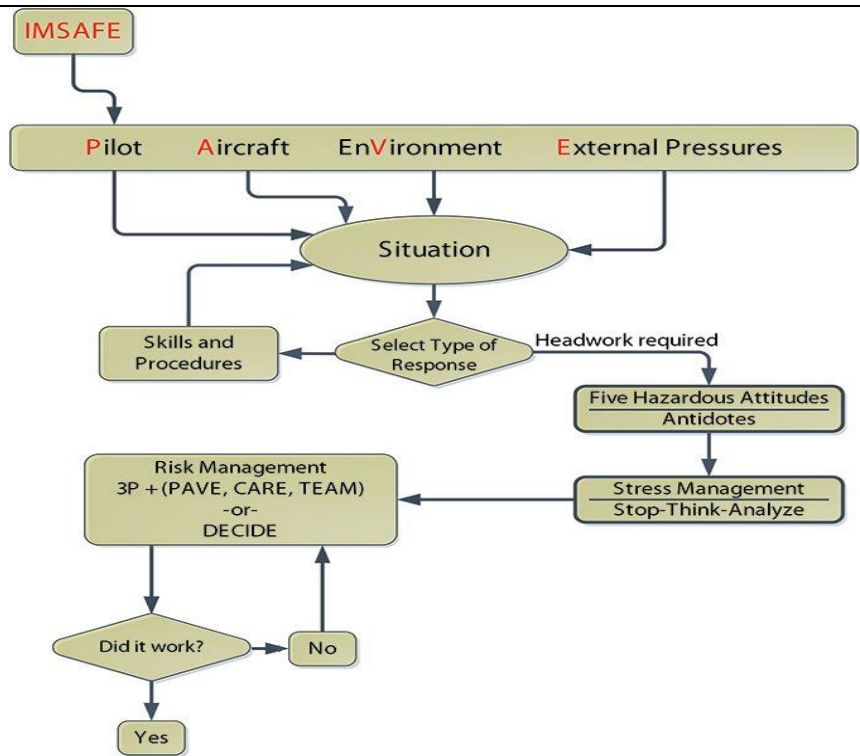
Što neke odluke čini složenim?

Zadatak: Aeronautički alati za donošenje odluka

Pogledajte primjer najbolje prakse zrakoplovnih alata za donošenje odluka. (Najbolja praksa 2)

Nakon što se upoznate s temeljnim obrazloženjem i specifičnim koracima, kontrolnim listama, alatima za donošenje odluka i upravljanja rizikom za pilote, opišite glavne korake koristeći sljedeći dijagram toka (slika 4):

Slika 4. Aeronautički alati za donošenje odluka



Izvor: Simonds, F. (2016). Dobro pilotsko odlučivanje - IFR Magazin. Preuzeto 14. studenog 2021. iz <https://www.ifr-magazine.com/training-sims/good-pilot-decision-making/>

Zadatak: Radite u Međunarodnom uredu svog sveučilišta i odgovorni ste za daljnju internacionalizaciju i digitalizaciju sveučilišnih programa s ciljem poboljšanja mogućnosti zapošljavanja studenata na kontinuirano globaliziranom tržištu rada, a posebice razvijanja interkulturalnih komunikacijskih vještina i vodstva. Imate nekoliko ideja u tom smislu. Jedan od vaših prioriteta je surađivati s drugim Erasmus+ sveučilištima (koristeći financiranje EU projekata) kako biste umnožili učinak i pružili strukturirane mogućnosti za rad u međunarodnim timovima (studenti/predavači/administrativno osoblje). Morate uzeti u obzir suradnju s poduzećem s obzirom na bolje mogućnosti zapošljavanja za studente.

Zapišite svoje ideje u naznake.

Podijelite svoje ideje sa svojim kolegama u sesiji brainstorminga. Zatim donesite grupnu odluku, koristeći odabranu metodu odlučivanja, npr. ODLUČITE

Usporedite svoje rezultate s rezultatima u studiji slučaja PROMINENCE (Studija slučaja 3).

Složeni modeli donošenja odluka i praksa u stvarnom životu

Mogu li teorijski modeli olakšati sve složene procese donošenja odluka u stvarnim situacijama?

Prof. Peter McBurney (nd) tvrdi da je potrebna nova teorija složenih odluka za rješavanje složenih situacija koje ne odgovaraju redovnim modelima i teorijama donošenja odluka. Prema njegovim riječima, neki od čimbenika koji doprinose složenosti stvarnog života su sljedeći:

- Problemi nisu postavljeni u obliku koji je podložan klasičnoj teoriji odlučivanja.
- Postoje temeljne nesigurnosti domene.
- Odluke mogu biti jedinstvene (neponovljene).
- Može postojati više dionika i sudionika u odluci.
- Znanje o domeni može biti nepotpuno i distribuirano među ovim dionicima.
- Uvjerenja, ciljevi i preferencije dionika mogu biti različiti i proturječni.
- Uvjerenja, ciljevi i preferencije dionika, vjerojatnosti događaja i posljedice odluka mogu se odrediti endogeno, kao dio samog procesa odlučivanja.
- Donositelj odluke možda neće u potpunosti razumjeti koje su radnje moguće sve dok on ili ona ne počnu izvršavati.
- Neke radnje mogu promijeniti krajolik donošenja odluka, osobito u domenama u kojima postoji mnogo sudionika u interakciji.
- Mjere uspjeha mogu biti odsutne, proturječne ili nejasne.
- Posljedice radnji, uključujući njihov uspjeh ili neuspjeh, mogu ovisiti o kvaliteti izvršenja, što zauzvrat može ovisiti o stavovima i postupcima ljudi koji ne donose odluku.
- Kao posljedica prethodne značajke, uspjeh radnje može zahtijevati opsežan i kontinuiran dijalog s relevantnim dionicima, prije, tijekom i nakon izvršenja.
- Uspjeh može zahtijevati prethodne obveze prije nego što se odluka konačno donese.
- Posljedice odluka mogu se sporo shvatiti.
- Donositelji odluka mogu utjecati na posljedice odluka i/ili mjere uspjeha.
- Inteligentni sudionici mogu jedni drugima modelirati u donošenju odluke, što prof. Burney naziva refleksivnošću.

Zadatak:

Odaberite tri od tih čimbenika i pronađite primjere na blogu koji ih ilustriraju. (<https://www.gdrc.org/decision/complex-decisions.html>). Razmislite o drugim primjerima.

Primjer: Ova McKinseyeva tablica prikazuje kako poboljšati rezultate donošenja odluka povećanjem brzine i poboljšanjem kvalitete u procesu korporativnog donošenja odluka. Posebnost ovog pristupa je u tome što ukazuje na donositelja odluke s obzirom na konkretnu praksu.

Tablica 8. Za svaku glavnu kategoriju odluka, izvanredna praksa može donijeti velika poboljšanja u kvaliteti i brzini odluke

Ključne prakse prema vrsti odluke	Tko to napravi	Kako to učiniti boljim
Odluke o velikim ulogama Rijetko, visokorizično, buduće oblikovanje (npr. M&A)	Vrhunski tim; odbor	Potaknuti produktivnu raspravu – npr. dodijeliti nekoga da argumentira slučaj za i protiv potencijalne odluke
Međusektorske odluke Česta, često visokorizična, suradnička (npr. planiranje operacija, određivanje cijena)	Voditelji poslovnih jedinica; viši menadžeri	Udvostručite proces – onaj koji pomaže razjasniti ciljeve, mjere i ciljeve
Delegirane odluke Često, s malim rizikom, svakodnevno (npr. zapošljavanje, marketing)	Pojedinci; radnih timova	Osigurati predanost – ne samo konsenzus

Izvor: De Smet, A., Jošt, G. i Weiss, L. (2019). Tri ključa za brže i bolje odluke. Preuzeto 14. studenog 2021. iz <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/three-keys-to-faster-better-decisions>

Prema autorima, “Big-bet odluke (kao što je moguća akvizicija) su rijetke, ali imaju visok rizik i imaju potencijal da oblikuju budućnost tvrtke; to su općenito domena vrhunskog tima i odbora. Međusobne odluke (kao što je odluka o cijenama), koje mogu biti visokorizične, događaju se često i donose se na višefunkcionalnim forumima kao dio kolaborativnog procesa od kraja do kraja. Delegirane odluke su česte, ali s malim rizikom i njima učinkovito rješava pojedinac ili radni tim, uz ograničen doprinos drugih.”

Autori dalje objašnjavaju da se “ove vrste odluka događaju na odgovarajućoj razini tvrtke (izvršni direktori, na primjer, ne bi trebali donositi odluke koje su najbolje delegirane)”.

Ipak, ističe se da postoji mnogo slučajeva donošenja odluka na razini većoj od potrebne. To neizbježno dovodi do gubitka vremena, ugrožene kvalitete ishoda donošenja odluka i sve veće razine frustracije među donositeljima odluka.

4. Kreativno i tehnološki poboljšano donošenje odluka

“Nemojte štrucati i pozivati na inspiraciju; ugasi nakon njega toljagom, a ako ga ne dobiješ, ipak ćeš dobiti nešto što nevjerojatno slični.”

Jack London

Većina odluka nije programirana i donesena u neizvjesnosti. Morate primijeniti kreativan pristup kako biste pronašli odgovarajuće rješenje. Ova jedinica predstavlja pregled različitih alata za kreativno i tehnološki poboljšano donošenje odluka.

Jednostavan i privlačan način poticanja kreativnosti u donošenju odluka nude Gibson et. al. (2012., 481, prilagođeno iz John M. Ivancevich, Robert Konopaske i Michael T. Matteson, Organizacijsko ponašanje i upravljanje, 9. izd. (Burr Ridge, IL: McGraw-Hill, 2011.), str. 426.) u nekoliko osobnih izazovi:

Tablica 9. Osobni izazovi za kreativnost

No	Izazov
1.	Izađi iz ureda. Za vrijeme ručka prošetajte parkom ili trgovačkim centrom. Dajte svom umu priliku da pronikne u problem ili problem. Pokušajte svesti na najmanju moguću mjeru telefonske pozive, tekstualne poruke i druge aktivnosti koje ometaju tijekom ovog tihog vremena razmišljanja.
2.	Budite djetinjasti. Pokušajte sagledati problem kao što bi dijete. Neki vjeruju da je ovaj svježiji pristup najvažniji pristup razmišljanju izvan okvira jer oslobađa um konvencionalnog razmišljanja "odraslih".
3.	Budi maverick. Najbolje ideje i odluke često dolaze od onih kojima nije stalo do toga što drugi misle o njima.
4.	Prekini svoju rutinu. Parkirajte na drugoj strani zgrade. Razgovarajte s ljudima koje ne poznajete dobro. Pročitajte časopis ili blog koji vas inače ne zanima. Ideje mogu doći iz mnogo različitih izvora.
5.	Pitajte "Što ako . . . ?" Ovo pitanje može potaknuti vaša razmišljanja i obilje rasprave u grupi.
6.	Slušati. Nitko nema monopol na dobre ideje. Postavljajte pitanja, a zatim slušajte.

Izvor: Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J. i Konopaske, R. (2012). Organizacije: ponašanje, struktura, procesi. New York: McGraw-Hill.

Možda se pitate koji će vam kreativni alati trebati da vam pomognu s inspiracijom, idejom i provedbom vaših ideja. Alati koje nudi Design Kit od Ideo.org pružaju takvu priliku. Sve predložene aktivnosti temelje se na konceptu dizajna usmjerenog na čovjeka koji uključuje ljudsku perspektivu u svim koracima procesa rješavanja problema. Alati su jednostavni za korištenje, nude informacije o predloženom vremenu, razini težine, potrebnim materijalima, sudionicima, fazama procesa i koracima za implementaciju.

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

Zadatak: Provjerite popis alata za fazu nadahnuća i odaberite tri koja smatrate najprikladnijima za jačanje vaše inspiracije. Objasnite svoje razloge svojim kolegama i razmijenite ideje.

Nove tehnologije mogu biti velika prednost i pružiti vam alate potrebne za podizanje razine donošenja odluka.

Smartsheet nudi konačan vodič za donošenje poslovnih odluka. Uključuje vrijedne alate za olakšavanje procesa donošenja odluka (Kontrolni popis za donošenje odluka, predlošci okvira za matrice odluka, vježbe izgradnje tima za poboljšanje donošenja odluka, okvir za etički proces donošenja odluka).

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

Vrlo dobar primjer tehnološki poboljšanog donošenja odluka u poslovanju pruža Matthew Martin (2021.), koji je prikupio 10 NAJBOLJIH alata za donošenje odluka za poslovanje:

1. SWOT dijagram – SWOT je skraćenica za snage, slabosti, prilike i prijetnje. SWOT dijagram je važna aplikacija za upravljanje koja svakoj organizaciji pomaže procijeniti svoju trenutnu situaciju. Djeluje kao osnovni vodič za strateško planiranje. Alat za izradu SWOT dijagrama: Kreativno.
2. Dijagram donošenja odluka – dijagrami donošenja odluka su grafikoni koji vam omogućuju mapiranje odluke koju ste donijeli. Alat za izradu dijagrama donošenja odluka: Lucidchart.
3. Matrica odlučivanja – matrica odlučivanja je tehnika koja sadrži vrijednosti koje vam pomažu da identifikirate i analizirate izvedbu sustava. Elementi matrice odluke pokazuju rezultate ovisno o specifičnim kriterijima. Alat za izradu matrice odluka: MindTools.
4. Pareto analiza – koristi se za određivanje prioriteta mogućih promjena identificiranjem problema i njihovim rješavanjem. Alat za izradu Pareto analize: Vizualna paradigma.
5. Uzrok i posljedica ili Ishikawa dijagram – prikazuje uzroke određenog događaja. Može se koristiti za dizajn proizvoda i provjeru kvalitete kako bi se identificirali mogući čimbenici koji uzrokuju ukupni učinak. Možete grupirati uzroke u kategorije kako biste pronašli izvore varijacija. Alat za stvaranje uzroka i posljedice ili Ishikawa dijagrama: SmartDraw.
6. Analiza polja sile – pruža okvir za sagledavanje čimbenika koji utječu na određenu situaciju. Alat za izradu analize polja sile: SmartDraw.
7. Strateška karta – dijagram koji se može koristiti za

dokumentiranje strateških poslovnih ciljeva. Ova se karta stvara tijekom procesa planiranja poslovanja. Koristi se kao primarni materijal za prijavu i pregled sastanaka. Alat za izradu strategije: Kaskadna strategija.

8. Analiza rentabilnosti – pomaže vam odrediti u kojoj će fazi novi poslovni proizvod biti profitabilan. Alat za izradu analize rentabilnosti: Dobri kalkulatori.
9. Pugh Matrix - dijagram koji se koristi za ocjenjivanje alternativnih poslovnih rješenja. Pomaže vam da odredite koja su rješenja vrijednija od ostalih. Ova metoda ne zahtijeva veliku količinu kvantitativnih podataka. Alat za izradu Pughove matrice: Psihologija.
10. Analiza omjera – koristi se za usporedbu stavki dostupnih u financijskim izvještajima poduzeća. Koristi se za procjenu brojnih problema s pravnim subjektom, kao što su njegova likvidnost, učinkovitost poslovanja i drugo. Alat za izradu analize omjera: Finstanon.

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

Još jedan izvrstan primjer pruža MindTools sa svojim alatima za donošenje odluka u 8 kategorija:

Tablica 10. MindTools alat za donošenje odluka

Kategorija	Alati
Započni ovdje	Kako donositi odluke; Koliko je dobro vaše odlučivanje
Modeli odlučivanja	Vroom-Yettonov model odlučivanja, Kepner-Tregoe matrica, itd.
Odabir između opcija	Što je teorija perspektive?, Proces analitičke hijerarhije (AHP) itd.
Odlučite hoćete li ići naprijed	Odluke ići/ne-ići, grafikoni utjecaja rizika/vjerojatnosti, itd.
Financijske odluke	Analiza troškova i koristi, predviđanje novčanog toka
Poboljšanje donošenja odluka	Izbjegavanje psihološke pristranosti u donošenju odluka, osobna priprema za donošenje velikih odluka itd.
Utjecaj etike i vrijednosti	Protokol Foursquare, spiralna dinamika itd.
Grupno odlučivanje	Višestruko glasovanje, donošenje odluka u organizaciji, itd.

Izvor: Tehnike donošenja odluka: kako donijeti bolje odluke. (2021.). Preuzeto 15. studenog 2021. iz https://www.mindtools.com/pages/main/newMN_TED.htm

Ako trebate opsežan resurs o donošenju odluka, također biste trebali provjeriti Maxa H. Bazermana (2021.), koji je pružio uvide i

	<p>korisne vježbe na temu prosuđivanja i donošenja odluka. Njegovo poglavlje je neprocjenjiv spoj teorije, suvremene prakse, primjera iz stvarnog života, zadataka, rječnika i resursa.</p> <p>Veza: https://nobaproject.com/modules/judgment-and-decision-making</p> <p>Zadatak: Okvir donošenja odluka u zdravstvu</p> <p>Pogledajte primjer najbolje prakse Okvira za donošenje odluka u zdravstvu. (Najbolja praksa 3)</p> <p>Razmotrite tri stavke kviza koje nudi Max Bazerman i ocrtajte kako ovaj pristup može olakšati uspješnu provedbu Okvira za donošenje odluka koji je razvio The College of Occupational Therapists of Ontario.</p> <p>Uspješno rješavanje mnoštva problema s kojima ćete se susresti u svojoj profesionalnoj karijeri nije povezano samo sa poznavanjem procesa donošenja odluka, već i sa sposobnošću korištenja različitih alata za donošenje odluka. Prikazani pregled može poslužiti kao početna točka na putu donošenja odluka, ali na vama je da mudro odaberete i budete uvijek znatiželjni i otvoreni za nove načine postizanja svojih ciljeva.</p>
<p>Rječnik</p>	<p>Određena okruženja – informacije su dovoljne za predviđanje rezultata svake alternative prije provedbe.</p> <p>Odlučivanje– “svjesni proces donošenja izbora između jedne ili više alternativa s namjerom kretanja prema nekom željenom stanju stvari”/željenim ishodima. (McShane i Von Glinow, 2010., str. 198).</p> <p>Stablo odlučivanja – „vizualna karta koja pokazuje dva ili više različitih puta odlučivanja” (Armstrong, 2021.).</p> <p>Etička dilema - situacija u kojoj osoba mora odlučiti hoće li učiniti nešto što se, iako koristi njoj ili organizaciji, ili oboje, može smatrati neetičkim (Schermerhorn, Osborn & Hunt, 2002., str. 13).</p> <p>Intuicija- naša „sposobnost da znamo kada postoji problem ili prilika i da izaberemo najbolji smjer djelovanja bez svjesnog rasuđivanja. Intuicija je i emocionalno iskustvo i brzi nesvjesni analitički proces koji uključuje i podudaranje uzoraka i akcijske skripte. (McShane i Von Glinow, 2010., str. 208).</p> <p>Prosudba 1. sposobnost kombiniranja osobnih kvaliteta s relevantnim znanjem i iskustvom radi formiranja mišljenja i donošenja odluka (Likierman, 2020.). 2. jezgra uzornog vodstva; kontekstualno informiran proces donošenja odluka koji obuhvaća tri različite domene: ljudi, strategija i kriza. Unutar svake domene prosudbe vodstva slijede proces u tri faze: priprema, poziv i</p>

	<p>izvršenje. Dobra prosudba vodstva potkrijepljena je kontekstualnim poznavanjem nečije društvene mreže, organizacije i dionika (Tichy & Bennis, 2008.)</p> <p>Neprogramirane odluke – odluke koje zahtijevaju jedinstveni i složeni problemi upravljanja.</p> <p>Percepcija- proces kojim pojedinac daje smisao okolini. Uključuje organiziranje i tumačenje različitih podražaja u psihološko iskustvo (Gibson, et. al., 2012, str. 94).</p> <p>Programirane odluke – specifični postupci razvijeni za ponavljajuće i rutinske probleme.</p> <p>Rizična okruženja – donositeljima odluka nedostaje potpuna sigurnost u pogledu ishoda različitih pravaca djelovanja, ali su svjesni vjerojatnosti povezanih s njihovom pojavom.</p> <p>Neizvjesna okruženja – menadžeri imaju toliko malo informacija pri ruci da ne mogu ni dodijeliti vjerojatnosti raznim alternativama i njihovim mogućim ishodima.</p>
<p>Samostalna provjera znanja</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Prema Likiermanovom istraživanju, ovo su ključni elementi dobre prosudbe: <ol style="list-style-type: none"> a) povjerenje, iskustvo, odvojenost, opcije, spoznaja i isporuka b) učenje, povjerenje, odvojenost, opcije, razlikovanje i isporuka c) učenje, povjerenje, iskustvo, odvojenost, opcije i isporuka 2) Svaki dan uzimamo otprilike: <ol style="list-style-type: none"> a) 35 odluka b) 350 odluka c) 35.000 odluka 3) Prva tri koraka u modelu odlučivanja DECIDE su <ol style="list-style-type: none"> a) Odredite akciju, uspostavite okvir, razmotrite kriterije b) Definirajte problem, procijenite posljedicu, razmotrite plan djelovanja c) Definirajte problem, istražite alternative, razmotrite posljedice 4) Razlikujemo programirane i neprogramirane odluke prema ovom kriteriju klasifikacije: <ol style="list-style-type: none"> a) Organizacijski utjecaj b) Učestalost problema c) Vjerojatnost problema 5) Prema kriteriju "vremenski okvir" vrste odluka su: <ol style="list-style-type: none"> a) Kratkoročno, srednjoročno i dugoročno b) Operativni, taktički i strateški c) Specifično i općenito 6) Ako koristite uobičajeni postupak za rješavanje pritužbi kupaca, to će biti: <ol style="list-style-type: none"> a) Programirana odluka

	<p>b) Strateška odluka c) Individualna odluka</p> <p>7) Neprogramirane odluke su: a) Ponavljajući i nestrukturirani b) Rutina u izvjesnosti c) Roman u neizvjesnosti</p> <p>8) Prema članku Wall Street Journala (John D. Stall, 18. listopada 2019.) većina poslovnih čelnika vjeruje: a) intuicija nad analitikom b) mozak će nadmašiti snagu c) racionalne nad emocionalnim odlukama</p> <p>9) Priznavanje pristranosti: a) olakšava donošenje odluka b) ne utječe na donošenje odluka c) ugrožava donošenje odluka</p> <p>10) Tko bi trebao biti zadužen za česte, niskorizične odluke, kao što je redovito zapošljavanje (Prema McKinseyjevom članku De Smeta, Jost & Weiss, 2019.): a) upravni odbor b) viši menadžment c) pojedinci/radni timovi</p> <p style="text-align: right;">Odgovori: 1a, 2c, 3c, 4b, 5a, 6a, 7c, 8a, 9a, 10c</p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Reference</p>	<ol style="list-style-type: none"> 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/ 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/ 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 Decision Making Techniques. Retrieved 13 November 2021, from https://www.decision-making-solutions.com/decision_making_techniques.html Emotional Decision Making. Retrieved 13 November 2021, from https://www.decision-making-solutions.com/emotional_decision_making.html 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 Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., & Konopaske, R. (2012). Organizations: Behavior, Structure, Processes. New York: McGraw-Hill. Guo, K. (2008). DECIDE. The Health Care Manager, 27(2), 118-127. doi: 10.1097/01.hcm.0000285046.27290.90 Huang, L. (2019). When It's OK to Trust Your Gut on a Big Decision.
-------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>Retrieved 13 November 2021, from https://hbr.org/2019/10/when-its-ok-to-trust-your-gut-on-a-big-decision</p> <p>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/</p> <p>11. Likierman, A. (2020). The Elements of Good Judgment. Retrieved 9 November 2021, from https://hbr.org/2020/01/the-elements-of-good-judgment</p> <p>12. McBurney, P. What makes some decisions complex?. Retrieved 14 November 2021, from https://www.gdrc.org/decision/complex-decisions.html</p> <p>13. McShane, S. and Von Glinow, M. (2010). Organizational behaviour. Boston: McGraw-Hill Irwin.</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>16. Schermerhorn, J., Osborn, R., & Hunt, J. (2002). Organizational behavior. New York: Wiley.</p> <p>17. Serafimova, D. (2015). Teoria na upravlenieto [Management theory]. Varna: Univ. izd. Nauka i ikonomika.</p> <p>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/</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>21. Tichy, N., & Bennis, W. (2008). Judgment: How Winning Leaders Make Great Calls. [Concordville, PA]: Soundview Executive Book Summaries.</p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Resursi (video materijali, poveznice)</p>	<p>Reference link:</p> <ol style="list-style-type: none"> https://www.atlassian.com/work-management/strategic-planning/decision-making/models https://www.indeed.com/career-advice/career-development/decision-maker-model https://hr.mit.edu/learning-topics/teams/articles/models https://careers.gazprom-mt.com/blog/the-different-decision-making-models-you-need-to-know-and-their-pros-and-cons/ https://www.sinnaps.com/en/project-management-blog/decision-making-model https://www.mtdtraining.com/blog/decision-making-models.htm https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-benefits-and-limits-of-decision-models https://www.gold.ac.uk/short-courses/psychology-decision-making/ https://memory.ai/timely-blog/8-types-of-bias-in-decision-making https://neuroleadership.com/your-brain-at-work/seeds-model-biases
-----------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



Enhance Soft Skills to Nurture Competitiveness and Employability

www.projectessence.eu

[affect-decision-making/](#)

11. [https://www.masterclass.com/articles/how-to-identify-cognitive-bias#12-examples-of-cognitive-bias.](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_Yet_ton_Decision_Model_final.pdf

Video:

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>