

Ob izidu knjige Pametne odločitve

John S. Hammond, Ralph Keeney, Howard Raiffa: Pametne odločitve.

Praktični vodnik za sprejemanje boljših odločitev.

Prevod: dr. Mojca Pavšič.

Zbirka Manager, Gospodarski vestnik,
Ljubljana 2000, 252 str., 9.400 SIT.

Sposobnost pravičnega in učinkovitega odločanja je ena od tistih veščin, od katerih so najbolj odvisne uspešnost, konkurenčnost in prilagodljivost tako podjetij in organizacij pa tudi človeka kot posameznika v osebnem življenju in na delovnem mestu. Naloga dobrega odločanja je vse prej kot enostavna. Osnova številnih odločitev je pogosto vrsta medsebojno odvisnih informacij, med katerimi so nekatere lahko tudi nepopolne in netočne. Težave se pomnožijo v okoliščinah, kjer so bistvene hitre reakcije in pravilni postopki, saj lahko napačne odločitve v takih primerih povzročijo veliko škodo.

Problem odločanja je tako kompleksen in raznorodni, da se z njim ukvarja vrsta znanstvenih področij in disciplin - poleg psihologije, organizacije, ekonomije, matematike, statistike, računalništva in informatike tudi medicina, pravo, politologija ter vojaške in druge družboslovne vede, ki raziskujejo vsakdanje in življenjsko pomembne odločitve, potrošniške, politične in strateške odločitve, individualne in skupinske odločitve, moralne ter hazardne in verjetnostne odločitve.

V zadnjih desetletjih se je področje analize odločanja izjemno hitro razvijalo. Intenzivno raziskovalno delo se je začelo kmalu po drugi svetovni vojni v ZDA, predvsem na področju statistike in ekonomije, kjer so razvili nekatere vplivne teorije o racionalnem odločanju. Naloga racionalne teorije odločanja je identificirati informacije, pomembne za odločitev in določiti, kako te informacije združiti, tako da pridemo do zaključka, tj. običajno optimalne možnosti in s tem do odločitve.

Knjiga Pametne odločitve s podnaslovom Praktični vodnik za sprejemanje boljših odločitev, ki je pred kratkim izšla v zbirki Manager pri založbi Gospodarski vestnik (Ljubljana 2000), sintetizira bistvene izsledke raziskovalnega dela na področju analize odločanja ter jih predstavlja na jasen in razumljiv način. Avtorji Howard Raiffa, John S. Hammond in Ralph Keeney, ki sodijo med svetovno priznane strokovnjake za reševanje zapletenih odločitvenih problemov, so sestavili uporabniku prijazen sklop tehnik za sprejemanje odločitev. Ta sistematični postopek pomaga bralcu korak za korakom spoprijeti se s težavnimi kompromisi, razjasniti negotovosti, oceniti tveganja in sprejeti serijo medsebojno povezanih odločitev v pravilnem zaporedju.

Knjiga je izšla v izvirniku pri Harvard Business School Press (Boston, Massachusetts 1999), natančen prevod, ki posebno pozornost posveča skrbi za slovensko strokovno terminologijo, pa je delo dr. Mojce Pavšič. Ob tem gre izreči priznanje založbi Gospodarski vestnik za to prodorno in hitro založniško dejanje, saj se je odločila brez časovne zamude v slovenskem prostoru predstaviti najpomembnejša spoznanja s področja analize odločanja, na katera se v razvitem svetu pri svojem delu opirajo tako gospodarstveniki, kot tudi politiki, inženirji, zdravniki, odvetniki in socialni delavci, skratka vsi, ki se morajo hitro in pravilno odločiti.

Avtorji na osnovi svojega dolgoletnega znanstveno-raziskovalnega dela in praktičnih izkušenj s pomočjo jasno in razumljivo opisanih primerov iz vsakdanjega življenja in dela spreminjajo zapletena teoretična spoznanja v praktične nasvete. Večina pomembnih odločitev, s katerimi se v življenju soočamo, nima lahkih in samoumevnih rešitev. Poleg tega običajno ne vplivajo samo na nas, temveč tudi na našo družino, prijatelje, sodelavce in številne druge ljudi, zlasti če gre za politične odločitve. Sprejemanje dobrih odločitev je torej eno od najbolj pomembnih določil tega, kako dobro izpolnjujemo svoje odgovornosti in uresničujemo

svoje osebne in poklicne cilje. Sposobnost sprejemanja pametnih odločitev je torej temeljna življenjska veščina in kot druge veščine lahko tudi to, kot poudarjajo avtorji, izboljšamo s poznavanjem ustreznih metod in z vajo.

Učinkovit proces odločanja izpolnjuje naslednjih šest kriterijev:

- Osredotoča se na to, kar je pomembno.
- Je logičen in konsistenten.
- Upošteva tako subjektivne kot tudi objektivne dejavnike in prepleta analitično mišljenje z intuitivnim.
- Zahteva samo toliko informacij in analiz, kot jih je potrebnih za rešitev določene dileme.
- Spodbuja in usmerja zbiranje ustreznih informacij in strokovnih mnenj.
- Je preprost, zanesljiv, lahko uporaben in fleksibilen.

Pristop Hammonda, Keeneya in Raiffa, ki ga predstavljajo v knjigi Pametne odločitve, izpolnjuje vseh šest zgoraj naštetih kriterijev. Uporabniku pomaga bolj jasno prepoznati tako vidne kot tudi nevidne vidike odločitvene situacije ter pretvorniti vsa pomembna dejstva, občutke, mnenja, prepričanja in nasvete v optimalno izbiro. Ker je opisan postopek zelo prilagodljiv, je uporaben za individualno in skupinsko odločanje tako pri poslovnih in strokovnih odločitvah kot tudi pri osebnih in družinskih odločitvah.

Kot pokažejo avtorji, je možno celo najbolj zapletene odločitve analizirati in razrešiti na osnovi razmišljanja o sklopu osmih elementov: problem, cilji, alternative, posledice, kompromisi, negotovost, dopuščanje tveganja in povezane odločitve. Vsakega od teh elementov obravnavajo v posebnem poglavju. Sledi zanimivo poglavje o heuristikah in predsodkih, ki sta jih začela sistematično raziskovati Amos Tversky in Daniel Kahneman in ki lahko spodkopljajo celo najbolj skrbno preiščene odločitve. Na vsaki stopnji odločitvenega procesa namreč lahko, kot opozarjajo avtorji, napačno zaznavanje, pristranosti in druge pasti duha izkrivijo naše odločanje. Zelo zapletene in zelo pomembne odločitve so najbolj nagnjene k izkrivljanju, ker praviloma vključujejo veliko predpostavk in veliko ocen. Čeprav izkrivljanj, ki so vgrajena v način delovanja naših duševnosti, ne moremo povsem izkoreniniti, poudarjajo avtorji, pa lahko v svoje odločitvene procese vgradimo teste in disciplino, s pomočjo katerih je mogoče odkrivati in odpravljati napake v razmišljanju, še preden postanejo napake v presoji.

Knjiga Pametne odločitve predstavlja torej zelo močno orodje za samoanalizo, saj omogoča, da ugotovimo, kje so naše šibke točke pri sprejemanju odločitev. Šele ko take kritične pomanjkljivosti prepoznamo - ko se jih začnemo zavedati, jih lahko tudi odpravimo. Zavesten in organiziran pristop k odločanju pa je tudi osnova za novo kakovost, ki jo v procese odločanja more in mora prinesiti sodobna informacijska in komunikacijska tehnologija.

Vladislav Rajkovič