

## SUCCESSFUL DECISION-MAKING: A SYSTEMATIC APPROACH TO COMPLEX PROBLEMS

*Rudof Grünig, Richard Kühn*

*Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, New York, 2005, 231 str.*

Knjiga profesorjev Rudofa Grüniga z univerze v Fribourgu in Richarda Kühna z univerze v Bernu je angleški prevod nemškega izvornika. Avtorja jo namenjata odločevalcem v gospodarskih družbah, neprofitnih organizacijah in javnih ustanovah, pa tudi študentom in udeležencem tečajev kot pripomoček za uspešno reševanje celovitih problemov. Ključni del knjige je namreč splošni hevristični postopek za reševanje celovitih problemov odločanja. Pristop je sestavljen iz korakov, ki so razumljivo razloženi in ilustrirani s primeri.

Številna besedila se osredotočajo na zadnji korak reševanja zapletenih celovitih problemov, to je na ocenjevanje alternativ in izbiranje strategij, ki so bistvene za analizo odločanja. Vendar je to v praksi navadno lažji del reševanja, ki ne zagotavlja povsem zadostne analize zapletenih problemov. Prikazana knjiga dopolnjuje matematične pristope z osredotočanjem na prve tri korake, to je na raziskavo in analizo problema, razvoj opcij in ocenjevanje posledic različnih opcij.

Knjiga je sestavljena iz treh delov. Prvi del je uvod v metode za reševanje problemov. V njem avtorja definirata probleme odločanja, prikažeta sisteme za raziskovanje problemov odločanja, opredelita racionalne odločitve in predstavita postopke odločanja. V drugem delu predstavita zgrajeni splošni hevristični postopek za reševanje celovitih problemov odločanja, najprej pregledno, nato pa po korakih do podrobnosti. Celotni drugi del sta ilustrirala s študijskim primerom. V tretjem delu obravnavata posebni aktualni temi odločanja v informacijski dobi, ki ju zaradi jasnosti nista vpletala v prva dva dela: pridobivanje informacij in kolektivno odločanje.

V vsakem delu uvodoma predstavita obravnavane teme, znanje in razumevanje, ki naj bi jih bralec pridobil, ter poglavja z izvlečki vsebine poglavij. Le-ta se v vseh treh delih navezujejo, a je mogoče vsako predelati tudi posamično, tudi po zaslugi doslednih sklicevanj na sistematično označene vložke in slike ter podpoglavja prejšnjih poglavij. Knjigo odlikujejo natančne opisne definicije temeljnih pojmov. Za lažje razumevanje jim sledijo študijski primeri z razlago, kako je bil obravnavan specifičen problem odločanja, in s povzetkom ugotovitev iz praktičnih primerov. Nato so predstavljeni splošni modeli odločanja, ki omogočajo sistematičnejšo, kako lahko pristopimo k odločanju v praksi. Zaključki so predstavljeni tudi v številnih slikah.

Prvi del, ki predstavlja probleme in postopke odločanja, je sestavljen iz štirih poglavij. V prvem poglavju avtorja opredelujeta problem odločanja z različnostjo trenutnega in ciljnega stanja in z vsaj dvema opcijama za dejavnosti pri doseganju cilja (str. 7). Med različnimi načini reševanja problemov (intuitivno, rutinsko z upoštevanjem v preteklosti uporabljenih postopkov, z brezpogojnim sprejemanjem strokovnih predlogov, z naključno izbiro, na temelju sistematičnega racionalnega razmišljanja, podprtega z relevantnimi informacijami) se osredotočata izključno na preskriptivno teorijo oziroma metodologijo odločanja, saj ponujata predloge za izboljšanje odločanja ob praktičnih problemih. Ne osredotočata se na opisovanje procesov odločanja v preteklosti, kar je značilno za deskriptivno teorijo odločanja. Pri razvoju preskriptivnega modela pripisujeta veliko vlogo tudi odločevalski logiki, hevrističnim principom, informacijam in praktičnim izkušnjam. Opozarjata, da metodološki predlogi v tej knjigi temeljijo na prepričanju avtorjev, da je pri reševanju problemov odločanja v praksi potrebno uporabljati tudi intuicijo in izkušnje (str. 8–10).

V drugem poglavju avtorja predstavljata ciljne sisteme in sisteme za odkrivanje problemov. Po Stellingu povzameta delitev poslovnih ciljev na izvedbene cilje (kakovost, izraba zmogljivosti, produktivnost, tržni delež), finančne cilje (dobiček, donosnost, likvidnost) in celo družbene cilje (zadovoljstvo zaposlenih, odgovornost) (str. 18). Sistemi za odkrivanje problemov so namenjeni za sistematični monitoring in zgodnje zaznavanje problemov. Osrednja komponenta teh sistemov je množica kazalcev, ki jih avtorja razčlenita na splošne ciljne kazalce, pojasnjevalne kazalce splošnih ciljnih kazalcev ter kazalce na izvedbeni in strateški ravni. Uporabnikom v praksi bodo še posebej dobrodošli primeri kazalcev na izvedbeni in strateški ravni, ki so predstavljeni v vložkih (str. 22–27).

Avtorja v tretjem poglavju opisujeta značilnosti racionalnih odločitev. Po Bambergu in Coenenbergu povzameta razlikovanje med formalno racionalnostjo, pri kateri se pogoji racionalnosti nanašajo samo na proces odločanja z vidika doseganja cilja, in vsebinsko racionalnostjo, pri kateri moramo proučiti tudi racionalnost cilja. Potrebni pogoji za racionalno odločitev so: da je proces odločanja povsem ciljno usmerjen, da temelji na relevantnih informacijah, ki so ocenjene (kolikor je to mogoče) objektivno, in da sledi sistematičnemu, strukturiranemu postopku dejavnosti in uporablja jasna pravila (str. 35–39).

Četrto poglavje avtorja namenjata postopkom odločanja. Začeta ga z razlago pomembnih pojmov pri odločanju, ki jih ilustrirata s poenostavljenim primerom in jih sistematizirata v diagram temeljnih pojmov v metodologiji odločanja. Definicijo postopka odločanja oblikujeta z upoštevanjem svojih izhodišč in izhodišč še štirih avtorjev (Gygi, Klein, Little in Streim): Postopek odločanja lahko definiramo kot sistem pravil za zagotovitev in analiziranje informacij, ki jih lahko uporabimo za reševanje določenega tipa problema odločanja (str. 44). Na osnovi opredeljenih parametrov postopkov odločanja (vsebina problema, omejitve pri uporabi, kakovost rešitve) sestavita matriko štirih tipov postopkov odločanja: splošni hevristični, posebni hevristični, splošni analitični in posebni analitični. Za očitno prednost hevrističnih postopkov v primerjavi z analitičnimi spoznata skoraj popolno odsotnost omejitev z vidika uporabnosti in relativno nizke stroške uporabe. Temeljna pomanjkljivost je, da ne moremo zagotoviti obstoja možne rešitve; če rešitev obstaja, pa ne moremo zagotoviti, da je optimalna (str. 45–51).

Drugi del knjige, ki vsebuje naslednjih pet poglavij, predstavlja osrednji vsebinski del. V njem je namreč predstavljen splošni hevristični postopek odločanja pri reševanju celovitih problemov, ki sta ga oblikovala avtorja na osnovi lastnih izkušenj in teoretičnih izhodišč drugih avtorjev. Peto poglavje ponuja pregled celotnega postopka, skupaj z njegovimi prednostmi in slabostmi, osnovami ter načini uporabe. Uvodoma avtorja navedeta prednosti sistematičnega postopka pred intuitivnim, to so: možnost uporabe za vse probleme odločanja, lažje zajemanje različnih nalog procesa odločanja glede na globalni cilj, izboljševanje kakovosti odločitev z razlikovanjem med dejanskim znanjem in subjektivnimi ocenami in z izboljšano uporabo baze znanja. Vendar sistematični postopki ne morejo nadomestiti pomanjkljivega znanja ali omejenih sposobnosti udeleženca (str. 63–65). Naloge razporedita v korake, ki tvorijo njun splošni hevristični postopek odločanja: (1) raziskovanje problema odločanja, (2) analiziranje problema odločanje, (3) razvoj vsaj dveh opcij, (4) definiranje kriterijev odločanja, (5) ocenjevanje, kako določiti posledice in po potrebi predvideti možne scenarije, (6) določanje posledic opcij, (7) ugotavljanje globalnih posledic opcij in končno odločanje (str. 66). Koraki si linearno sledijo, od koraka (7) do koraka (3) pa vodi tudi povratna zveza. Avtorja sta splošni hevristični model oblikovala na osnovi hevrističnih pravil, obstoječih splošnih hevrističnih procesov odločanja drugih avtorjev, izkušenj iz razvoja specifičnega hevrističnega odločanja, izkušenj iz poučevanja metodologije odločanja, izkušenj iz svetovanja v kompleksnih odločitvenih situacijah, kakor tudi na osnovi kvantitativnih metod (str. 75–79).

Naslednja poglavja v drugem delu podrobneje opisujejo posamezne korake. Šesto poglavje razlaga prvi in drugi korak. Pri raziskovanju problema odločanja opozorita na (v tem prikazu že omenjene) sisteme za odkrivanje problemov, proučevanje zanesljivosti informacij ter upravičenost formaliziranja procesa odločanja (str. 83). Resnično reševanje problemov se začne z analiziranjem, ki zajema zasnovano situacijo odločanja, določanje vzrokov problema, poimenovanje problema in določanje strukture problema (str. 87–98).

Avtorja se v sedmem poglavju ukvarjata s tretjim, četrtem, petim in šestim korakom, torej od iskanja opcij in njihovega ocenjevanja do določanja posledic opcij. Pri razvoju opcij priporočata nekatere metode ustvarjalnega razmišljanja, in sicer metodo idealne rešitve, morfološko analizo in viharjenje (str. 103–105), ki pa jih pogosteje uporabljamo pred postopkom odločanja. Četrty korak zasnujeta na osnovah odločanja po več kriterijih hkrati, podatki zanje pa so lahko izraženi tako numerično kot tudi opisno (str. 107–108). Peti korak zajema določanje časa, za katerega bodo ocenjevali posledice, ugotavljanje gotovosti posledic ter po potrebi ocenjevanje scenarijev in določanje njihove verjetnosti (str. 111–116). S pomočjo opravljenega tretjega, četrtega in petega koraka predlagata konfiguracijo problema odločanja v matriko odločanja (str. 116–118), ki jo iz teorije odločanja sicer poznamo tudi pod imenom izplačilna matrika ali matrika dobička oziroma koristi. Zasnovala sta jo na osnovah odločanja pri popolni gotovosti, tveganju in popolni negotovosti, kar navadno obravnavamo v okviru (kvantitativne) teorije odločanja kot del analize odločanja in teorije iger v širšem smislu. Določanje posledic opcij v šestem koraku vključuje poleg subjektivnega pristopa tudi empirične izkušnje, uporabo deskriptivne statistike in raznih kalkulacij ter znanstveno preizkušene metode napovedovanja na osnovah matematične statistike (str. 119–122).

V osmem poglavju se osredotočita na sprejemanje končne odločitve. Ugotavljata, da se analitičnim, predvsem kvantitativnim metodam v drugih knjigah o odločanju posveča preveč pozornosti, in jih kritizirata zaradi vprašljive zanesljivosti in stopnje odločevalčeve odgovornosti. Kljub temu navajata primernost uporabe

Bernoullijevega postopka, osnov verjetnosti in teorije iger v ožjem smislu pri ocenjevanju tveganih odločitev ter uporabe znanih kriterijev za odločanje pri popolni negotovosti: pesimistovega, optimistovega in Hurwiczovega kriterija ter kriterija najmanjšega obžalovanja. Ugotavljamo, da pri preseganju polivalentnosti izhajata iz osnov več-atributne teorije vrednosti oziroma koristnosti, ki jo sicer obravnavamo pri odločanju po več kriterijih hkrati. V devetem poglavju nazorno in obširno ilustrirata uporabnost postopka s študijskim primerom švicarskega podjetja Special Vehicles (str. 157–179).

Posebni temi, ki sta obravnavani v okviru tretjega dela, sta namenjeni razumevanju narave odločitev o zagotavljanju dodatnih informacij in predlogu postopka v desetem poglavju, kakor tudi pregledu problemov, postopkov in pravil skupinskega odločanja v enajstem poglavju. Predloge za odločanje o zagotavljanju informacij sta oblikovala na osnovi dobro znanih Bayesovih principov (str. 184–192). Zadnje poglavje sta zaradi naraščajoče pomembnosti skupinskega (kolektivnega) odločanja v podjetjih namenila primerjavi skupinskega in posamičnega (individualnega) odločanja in opozorila predvsem na negativne učinke skupinskega odločanja (str. 200–205). Pravila skupinskega odločanja sta napisala samo za zadnji korak svojega splošnega hevrističnega postopka odločanja (str. 205–211). To poglavje zaključujeta s prikazom znanih postopkov za skupinsko odločanje: preferenčnih odnosov Blina in Whinstona (str. 211–214) in popularnega Saatyjevega analitičnega hierarhičnega procesa (str. 215–218), ki ga za reševanje celovitih problemov med drugimi uspešno uporabljajo tudi najuglednejše mednarodne korporacije.

Ugotavljamo, da podobne postopke obravnavamo tudi v okviru kvantitativnih pristopov za odločanje, in sicer pri analizi odločanja s poudarkom na odločanju po več kriterijih hkrati in pri teoriji odločanja kot delu teorije iger v širšem smislu. Avtorja posamezne kvantitativne metode navedenih teorij vključujeta v splošni hevristični postopek, vendar jih zgolj navajata ali opisujeta. Ugotavljamo, da sta tvorila hevristični postopek predvsem s poenostavitvami analize odločanja in teorije odločanja (ki sta jo ublažila v t. i. metodologijo odločanja), vanj pa sta vključila tudi metode ocenjevanja in napovedovanja, in celo metode ustvarjalnega razmišljanja.

Zaključujemo, da je knjiga dobrodošel prispevek k menedžmentu kot znanosti (t. i. Management Science – MS), vendar ne na empirično analitični način, pač pa na praktično normativni način, saj avtorja predlagata postopke odločanja, ki lahko odločevalcem pomagajo pri reševanju celovitih problemov odločanja. Ker avtorja poglavja in celoten osrednji drugi del dopolnjujeta s študijskimi primeri, v razlagi pa predlagata izbore indikatorjev za opis različnih problemov, je knjiga dobrodošel pripomoček študentom in učiteljem teorije, metodologije in analize (predvsem ekonomskega in poslovnega) odločanja.

Knjigo priporočamo tudi raziskovalcem, ki težijo k uporabi metod kot dopolnilom intuitivnega odločanja, za celovito reševanje problemov, saj sta avtorja knjige pri pisanju uporabila holistični pristop, presegla linearno in delno obravnavanje problemov, vključila specialna področja teorije odločanja (v sklopu teorije iger ter metod ocenjevanja in napovedovanja) in posebna poglavja, ki so namenjena aktualnim trendom sodobnega odločanja, kot so vloga informacij in skupinsko odločanje.

Dr. Vesna Čančer, docentka