

## Dva pristupa odlučivanju

**Herbert Simon** dobio je Nobelovu nagradu za ekonomiju istražujući paradokse ljudskog ponašanja vezane uz odlučivanje. Zamislimo problem traženja igle u plastu sijena. Kad razmišljaju o praktičnim stvarima, znanstveno odgojeni ljudi navikli su na „najbolje moguće rješenje“. Konkretno, tražeći iglu u plastu, razmišljat će ovako: *Ima li ijedne, možda ih ima više. Dakle, naš je problem pronaći najoštriju iglu!* Da bi ostvarili cilj, morat će pretražiti cijeli plast. To traje dugo, naporno je i skupo, ali nudi osjećaj da je napravljeno najbolje što se u danim okolnostima može.

Zamislimo drukčiji pristup, usmjeren na praktično, a ne optimalno rješenje. Dakle, ne želimo naći najoštriju iglu nego ćemo se zadovoljiti prvom na koju naiđemo. Pod pretpostavkom da u plastu ima  $n$  igli, sada moramo pregledavati samo  $1/n$  plasta. Umovanje može biti zanimljivo Nobelovom komitetu, no ima li praktičnih implikacija na svakodnevnu praksu odlučivanja u privatnom, poslovnom ili javnom životu?

U suštini radi se o dva pristupa odlučivanju. Prvi karakterizira perfekcionista koji u svakoj problemskoj situaciji traže najbolje moguće rješenje i optimum. Drugi se pristup oslanja na koncept

**zadovoljavajućeg rješenja.** Ne zanima nas najoštrija igla na svijetu, bit ćemo zadovoljni prvom koju pronađemo. Valjda će i ona dovoljno dobro šivati!

## Izaberite zadovoljavajuća rješenja

Često se u životu, ili na poslu, nepotrebna energija gubi na traženje odluka koje donose maksimalna, „optimalna“, najbolja moguća rješenja, a dotle vrijeme prolazi, bilo da se radi o izboru poslovnog partnera, novog stana, poduzetničkog projekta ili glazbene škole u koju ćemo upisati dijete. Ponekad je problem u pomodnim hirovima, ponekad u tehnološkom perfekcionizmu. Tada iz sujete ili profesionalnog ponosa donosimo najskuplje odluke koje imaju malo opravdanja u životnoj ili poslovnoj logici.

Zamislimo osobu koja koristi samo temeljne funkcije računala ili mobilnog telefona, ali uvijek kupuje najnoviji i najskuplji model s gomilom opcija koje će ostati neiskorišteni, mrtvi kapital. Sasvim nalik vlasniku Ferrarija koji svoj auto svakodnevno vozi jedino do kioska za novine, dvije ulice dalje od mjesta gdje stanuje.

Pametno možda nije, ali je gušt, reći ćete. Slažem se! Život podjednako čine odluke koje imaju smisla i one koje nemaju, ali nam

se nameću zbog ugone, šarma, ludosti ili kreativnosti.

U ovako kratkom tekstu ne kanim nuditi recepte već samo povode za razmišljanje. Koji put ima smisla biti perfekcionista. Koji put je slatko donositi nerazumne odluke. Za sve ostale situacije vrijedi savjet: **Izaberite zadovoljavajuća rješenja, nemojte čekati na savršena rješenja! Ona su ili preskupa, ili traže beskonačno puno vremena.**

**SVI DONOSIMO ODLUKE, NO ŠEFOVIMA JE TO SVAKODNEVNI POSAO PA GA UČE RADITI NA SISTEMATIČAN I STRUKTURIRAN NAČIN. NAKON FAZE ISTRAŽIVANJA PROBLEMA, SLIJEDI OPIS MOGUĆIH RJEŠENJA, ODLUKA SE PRIPREMA, DONOSI I ZATIM PROVODI. ONI KOJI SE NE SLAŽU, BIT ĆE NADGLASANI. MORAJU SE POKORITI I SUDJELOVATI U REALIZACIJI ODLUKE. ZATO VEĆINA LJUDI GLEDA U ODLUČIVANJU KONFLIKTNI PROCES U KOJEM MORAŠ POBIJEDITI DA NE BI IZGUBIO.**

## Postupak donošenja odluka

U načelu, odgajani smo da se suprotstavljamo okruženju i težimo njegovu mijenjanju. Ne uspijem li pobijediti u svakoj prilici odlučivanja, onda sam izgubio. Kao manageri nalikujemo krotiteljima koji žele pripitomiti sebi podvrgnuti složene sile organizacije, divljeg tržišta i konkurencije. Kao roditelji, nastojimo partnera, članove obitelji i djecu pretvoriti u uspješni projekt, utječući na njih i mijenjajući njihovo ponašanje, čak i tako da „lomimo“ neželjene karakteristike nečije osobnosti. Kao prijatelji borimo se nadvladati tuđe stavove, nametnuti svoje prioritete i pobijediti. **U fokusu našeg pristupa odlučivanju nalazi se konflikt, a ne kooperacija.**

Opisani postupak donošenja

odluka (**Decision Making**) tjera nas da ulazimo u konflikt. U nekim kulturama, posebno na Dalekom istoku, odlučivanje je proces u kojem je važno ostvariti što skladnije odnose između sudionika u zajedničkom poslu. Zato se složena problemska situacija postepeno „odmotava“ (**Decision Unfolding**, japanski izraz Ringi) dok svi nisu prihvatili način na koji će se razriješiti.

Umjesto da se **oštro razdvoje faze** pripreme odluke, donošenja odluke, rada na realizaciji i kontrole provođenja, one se promatraju kroz zajedništvo i stalnu razmjenu informacija. Donošenju odluke prethodi proces dugotrajne diskusije, uzajamnog informiranja i dogovaranja, potpomognut horizontalnim komunikacijama. Zato je konsenzus uobičajeni način donošenja odluka u grupi, a nadglasavanje se smatra izvorom nepotrebnog konflikta.

## Konsenzus je spor, ali efikasan način odlučivanja

Kod nas traganje za konsenzusom ljudi vide kao nepotrebno gubljenje vremena, a glasovanje kao normalni put da većina pregazi manjinu i omogući kretanje u akciju.

Naša kultura je zato **brza u pripremi i dogovaranju, ali beskonačno spora u realizaciji.** Brzo se dogovorimo, većina pregleda manjinu, ali kad se krene u akciju, svaki čas negdje „zapne“. Japanci se dugo dogovaraju, ali kad se slože, krenu u realizaciju kao jedan i naprosto «pometu» probleme pred sobom. Iz ovoga proizlazi najvažniji savjet da je konsenzus spor, ali efikasan način odlučivanja, dok je glasovanje brzo, ali konfliktno i neefikasno.

Usvojite li samo ovu mudrost, od sutra ćete biti bolji šef jer ćete **suradnike pokušati nagovoriti, a ne natjerati**, pa ćete odlučivanje pretvoriti u proces traženja sklada, a ne u nasilje nametanja vlastitog mišljenja i preglasavanja.

