

ŠEFOVI MORAJU ODLUČIVATI

Velimir
Sršca

Odlučivanje je jedna od glavnih ljudskih aktivnosti i svakodnevno donosimo na stotine odluka. Neke su lagane, na primjer, hoćete li popiti cappuccino ili macchiato uz jutarnje novine. Neke su teške, na primjer, od koga ćete nabaviti ključnu sirovinu ili za koju ćete se večernju toaletu odlučiti kao gost važnog prijema. Čovjek stalno upravlja svojim izborom, određujući što činiti, a prosječni šef donosi barem deset važnijih odluka dnevno.

Kad god biramo između opcija s različitim posljedicama, nalazimo se u situaciji odlučivanja. Nju rješavamo donošenjem odluke, izborom najboljeg rješenja. Pritom nastojimo biti racionalni, a služimo se također intuicijom, iskustvom i osjećajima.

Jeste li čuli priču o Buridanovu magarcu? Mladi Buridan dojaše u dvorac čiji se gospodar sa svojim vitezovima otpudio u Kri-



žarske ratove. Liječeći dosadu, vladarica dvorca predloži mu da izabere želi li imati nju, ili njenu najbolju prijateljicu. Obje su bile zanosne pa se nikako nije mogao odlučiti. Isto se događa njegovu magarcu u staji, pred dvije identične hrpe sijena. Neodlučan koju bi počeo jesti, jadnik umire od gladi. Nije čudo da su priču izmisili filozofi. U realnom svijetu i Buridan i magarac lako bi našli rješenje svojih problema.

Proces izbora

Poznata definicija kaže da je **odlučivanje proces izbora načina rješavanja problema u skladu s ciljevima i okolnostima u kojima djelujemo**. Mu-

drost tog procesa sastoji se iz nekoliko temeljnih vještina:

(1) biti u stanju naći što bolje rješenje (pritom pomaže inteligencija, iskustvo, fleksibilnost i kreativno razmišljanje);

(2) biti svjestan ciljeva i utjecaja pojedine odluke na njihovo ostvarenje (ne znači li što želiš, odlučivanje nema puno smisla jer se svaka odluka čini jednakom dobrom);

(3) prepoznati okolnosti i dobiti najbolju odluku unutar raspoloživih mogućnosti (ni okolnosti ni raspoložive mogućnosti nisu stalne niti trajne) i

(4) odlučiti se primjerenom brzinom jer sutra može biti kasno.

Žele li biti uspješni, šefovi moraju svakodnevno donositi mnoštvo dobrih odluka. Također, trebaju znati živjeti s lošim odlukama koje su donijeli i prihvatići njihove posljedice.

Svaki proces odlučivanja polazi od potrebe za **ravnotežom u ostvarenju kratkoročnih i dugoročnih ciljeva**. U praksi kratkoročni efekti često pobijede dugoročne ciljeve. U jednoj nizozemskoj dječjoj priči, mladići vidi rupu u nasipu kroz koju curi voda. Odluči ju zakrpati prvom većom ciglom koja mu se našla pri ruci, jer je žurio zaigrati nogomet s društvom. Za sat vremena voda izbací „zakrpu“ i potopi cijelo igralište. Ova priča o kratkoročnom razmišljanju doslovno podsjeća na poslovnicu: *Drži vodu dok majstori ne odu!*