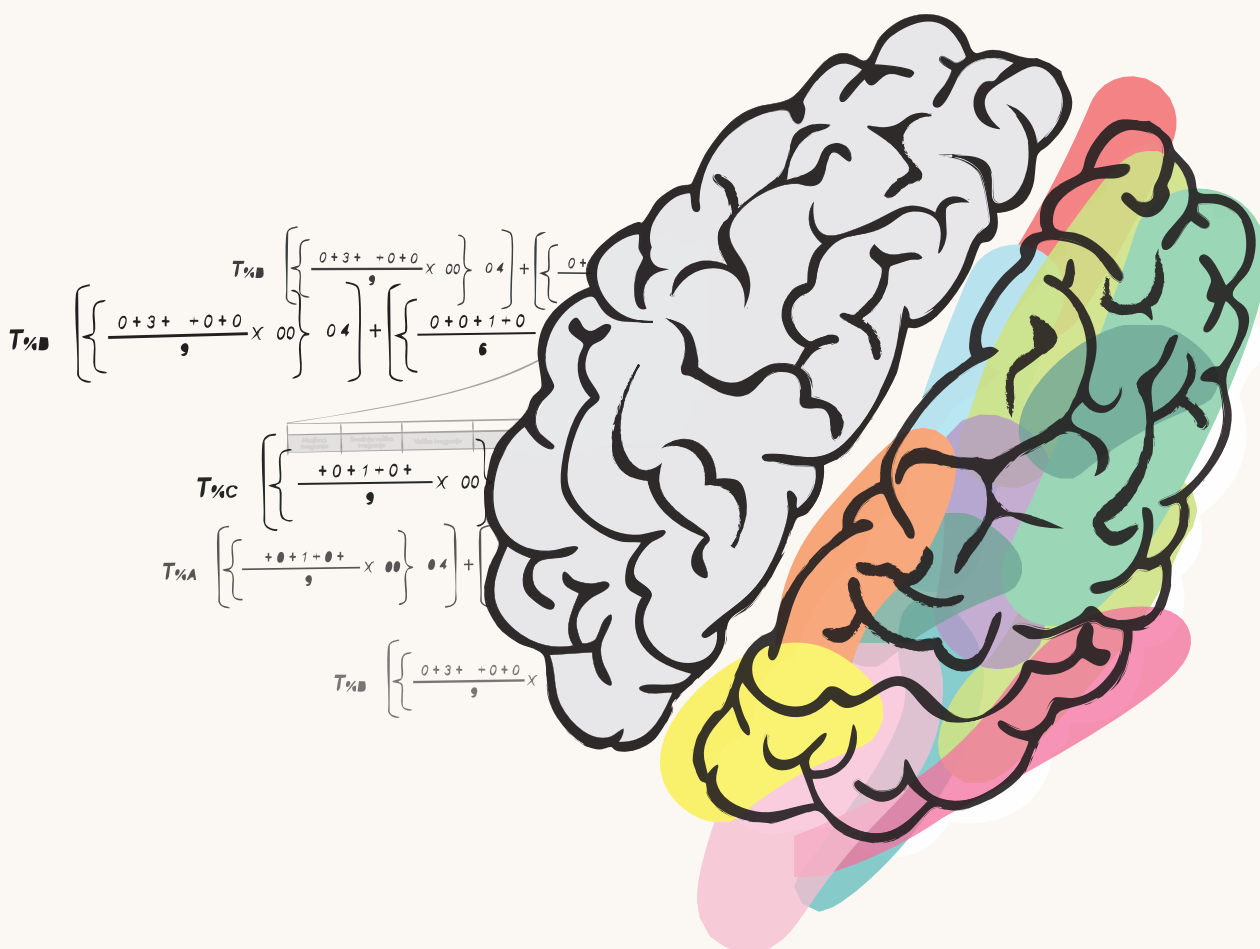


ODLOČANJE V MANAGEMENTU

kognitivni in organizacijski vidik



Edvard Kolar

»Povezanost strateškega managementa s kognitivnimi procesi odločanja predstavlja intelektualni vrh monografije.«

Iz recenzije prof. dr. Bogomirja Kovača

»...ne uči nas le, kako poteka proces odločanja, pač pa tudi, kako s tem razumevanjem postati boljši organizator, boljši vodja, boljši človek.«

Iz predgovora prof. dr. Mateja Tuška

»Intuitivni um je posvečeno darilo, racionalni um pa zvest služabnik. Ustvarili smo družbo, v kateri častimo služabnika in smo pozabili na darilo.«

Albert Einstein,

Nobelov nagrajenec za fiziko 1921

»Manager mora biti kvantitativna oseba, če hoče managerirat podjetje. Kvantitativni podatki so zares pomembni.«

Robert Shiller,

Nobelov nagrajenec za ekonomijo 2013

»Intuitivno sklepanje in rešitve, nastajajo na podlagi delovanja hevristik in pod vplivom mnogih pristranskosti, ki pogosto vodijo v velike in sistematične napake pri odločanju.«

Daniel Kahneman,

Nobelov nagrajenec za ekonomijo 2002

»Učinkoviti manager pri odločanju ne more izključno uporabljati zgolj intuitivnega ali racionalnega stila odločanja, temveč mora pri odločanju v organizacijah biti sposoben izkoriščati oba koncepta odločanja, v odvisnosti od problemske situacije.«

Herbert A. Simon,

Nobelov nagrajenec za ekonomijo 1978

ODLOČANJE V MANAGEMENTU

Edvard Kolar

ODLOČANJE V MANAGEMENTU

kognitivni in organizacijski vidik



KOPER 2026

ODLOČANJE V MANAGEMENTU : kognitivni in organizacijski vidik
ddr. Edvard Kolar

Glavni in odgovorni urednik založbe: dr. Tilen Glavina

Urednica za področje družboslovja: dr. Mateja Sedmak

Tehnična urednica: Alenka Obid

Recenzenta: dr. Bogomir Kovač, dr. Tomaž Čater

Lektura: Valerija Šuligoj

Oblikovanje in prelom: Gal Vončina

Naslovnica: Gal Vončina

Izdajatelj: Znanstveno-raziskovalno središče Koper, Annales ZRS

Za izdajatelja: dr. Rado Pišot

Spletna izdaja, dostopna na: <https://doi.org/10.35469/978-961-7276-14-5>

po licenci CC-BY-NC-ND



Finančna podpora: Javna agencija za znanstvenoraziskovalno in
inovacijsko dejavnost Republike Slovenije

Katalogni zapis o publikaciji (CIP) pripravili v Narodni in univerzitetni
knjižnici v Ljubljani

COBISS.SI-ID 272496131

ISBN 978-961-7276-14-5 (PDF)

Za Marijano in Tea

VSEBINA

PREDGOVOR (Matej Tušak) | 11

UVODNA IZHODIŠČA | 13

1. del: TEORETIČNI OKVIR ODLOČANJA

OPREDELITEV ODLOČANJA | 21

VRSTE ODLOČITEV | 29

TVEGANJA PRI ODLOČANJU | 35

VPLIV PRISTRANSKOSTI NA ODLOČANJE | 41

PROCES ODLOČANJA | 53

KAKOVOST, CELOVITOST IN HITROST
PROCESA ODLOČANJA | 61

2. del: ORGANIZACIJSKI VIDIKI ODLOČANJA

OPREDELITEV TEMELJNIH ORGANIZACIJSKIH POJMOV Z VIDIKA
ODLOČANJA | 73

Organizacijske funkcije | 73

Organizacijske strukture | 75

Organizacijski procesi | 79

Celovit organizacijski okvir | 82

INDIVIDUALNO ODLOČANJE | 85

Klasični model | 85

Administrativni model | 86

Politični model | 90

Sklepi o individualnem odločanju | 91

ORGANIZACIJSKO ODLOČANJE | 93

Model znanstvenega pristopa | 96

Carnegie model | 96

Inkrementalni odločitveni proces | 97

Model »koš za smeti« | 98

Sklepi o organizacijskem odločanju | 100

KONTINGENČNI OKVIR ODLOČANJA | 105

3. del. KOGNITIVNI VIDIK ODLOČANJA

DUALNI SISTEM ODLOČANJA | 115

- Opredelitev teorije dualnega sistema odločanja | 116
- Biološke podlage dualnega sistema odločanja | 122
- Dihotomne teorije in teorije kontinuuma | 128
- Sklepi poglavja o teoriji dualnega sistema odločanja | 135

RACIONALNO-ANALITIČNO ODLOČANJE | 137

- Teorija pričakovane koristi | 140
- Omejena, procesna in razširjena racionalnost | 148
- Sklepi o racionalno-analitičnem odločanju | 152

INTUITIVNO-IZKUSTVENO ODLOČANJE | 155

- Ekspertna (strokovna) intuicija | 159
- Druge oblike intuicije | 167
- Sklepi o intuitivno-izkustvenem odločanju | 169

KOGNITIVNI STILI | 173

- Opredelitev kognitivnega stila | 173
- Opredelitev metakognitivnega stila | 179
- Sklepi poglavja o kognitivnih stilih | 184
- Opredelitev nekaterih klasičnih modelov za merjenje stilov odločanja | 191
- Opredelitev modela splošnega vprašalnika stilov odločanja – GDMS | 196
- Opredelitev nekaterih modelov za merjenje stilov odločanja v povezavi z nekaterimi drugimi funkcijami managementa | 206

4. del: RAZVOJ TEORETIČNEGA MODELA KOGNITIVNEGA PROCESA V PROCESIH ODLOČANJA MANAGERJEV

OPREDELITEV MODELA KOGNITIVNEGA PROCESA V PROCESIH ODLOČANJA | 219

TEMELJNE ZNAČILNOSTI MODELA KOGNITIVNEGA PROCESA V PROCESIH ODLOČANJA | 235

APLIKATIVNA VREDNOST RAZVITEGA MODELA PRI RAZLAGI STRUKTURE STILOV ODLOČANJA NA INDIVIDUALNI IN KOLEKTIVNI RAVNI ODLOČANJA | 243

- Predstavitev vzorca merjencev in metodološka izhodišča | 243
- Prikaz uporabe modela | 246

SKLEPI | 258

**5. del: POVEZANOST MODELA KOGNITIVNEGA PROCESA V
PROCESIH ODLOČANJA Z METODOLOGIJO STRATEŠKEGA
MANAGEMENTA**

OPREDELITEV STRATEŠKEGA ODLOČANJA | 264

PROCES STRATEŠKEGA MANAGEMENTA | 269

POVEZANOST PROCESA STRATEŠKEGA MANAGEMENTA IN
PROCESA ODLOČANJA | 279

SKLEPI | 286

**6. del: RAZVOJ ODLOČITVENEGA MODELA ZA UGOTAVLJANJE
TVEGANJ PRI PRESOJANJU IN ODLOČANJU MANAGERJEV 289**

RAZVOJ ODLOČITVENEGA MODELA | 295

PRIKAZ UPORABE ODLOČITVENEGA MODELA | 303

SKLEPI | 307

EPILOG | 311

ZAHVALE | 317

LITERATURA IN VIRI | 319

PRILOGE | 357

PRILOGA 1: VPLIV KONTEKSTUALNIH ZNAČILNOSTI ODLOČANJA
NA PROCES (STRATEŠKEGA) ODLOČANJA IN REZULTATE
ODLOČITEV | 358

PRILOGA 2: VPRAŠALNIK ZA UGOTAVLJANJE STILOV ODLOČANJA
MANAGERJEV | 363

POVZETEK | 367

ABSTRACT | 369

RECENZIJ | 371

O AVTORJU | 377

PREDGOVOR

Kognitivna psihologija je v zadnjih petdesetih letih doživela nesluten razcvet. Z večjim razumevanjem delovanja možganov se je vedno bolj pojavila tendenca razumeti, kaj se dogaja v naših mislih in kako te misli vplivajo na naša čustva, zaznave, odločitve in vedenja. Odločanje je eno izmed tistih področij človeškega delovanja, ki se zdi povsem vsakdanji, skoraj samoumevni del življenja, dokler ga ne poskušamo razumeti v vsej njegovi globini in kompleksnosti. Ljudje neprestano izbiramo med različnimi možnostmi, presojamo informacije, tvegamo, se soočamo z negotovostjo in skušamo ravnati skladno s predvidevanji, kaj je najboljše. A prav v trenutkih odločanja se razkriva bistvo človekove osebnosti: kakšni smo, koliko razumemo sebe, koliko zaupamo svoji presoji, kako obvladujemo čustva, kako usklajujemo racionalnost z intuicijo in čemu služi naša odločitev.

Znanstveno proučevanje odločanja nas tako vedno znova postavlja pred izziv – kako združiti natančnost raziskovalnega pristopa s kompleksnostjo človeške narave. Avtor monografije se tega problema loteva pogumno in znanstveno sistematično. Delo ponuja celovit vpogled v odločanje kot kognitivni, organizacijski in strateški proces, ki presega enodimenzionalne modele in odpira prostor za razumevanje odločanja v realnem in večplastnem svetu sodobnega managementa. Predstavlja sintezo vsega zunanjskega doslej in skuša iskati nove korene pri razumevanju odločanja.

Prvi deli knjige bralca popeljejo skozi temeljne teoretične, organizacijske in kognitivne vidike odločanja. Avtor z izjemno jasnostjo in logično strukturo razčleni razmerje med racionalnim in intuitivnim, med individualnim in kolektivnim, med teorijo in prakso. Posebej dragocen je način, kako poveže spoznanja iz psihologije odločanja s konkretnimi organizacijskimi procesi, kjer se odločitve ne dogajajo v laboratorijskih pogojih, ampak v dinamičnih sistemih, polnih nasprotujočih interesov, časovnih pritiskov in omejenih informacij.

Znanstvena vrednost monografije se kaže v razvoju teoretičnega modela kognitivnega procesa v procesih odločanja managerjev. Ta model ni zgolj analitično orodje, ampak služi tudi kot most med teorijo in prakso – omogoča razumevanje, kako posameznik kot odločevalec razmišlja, zaznava, presoja in deluje v konkretnih organizacijskih okvirih. Posebej dragoceno je, da avtor model nadgradi z empiričnimi spoznanji in prikaže njegovo aplikativnost, kar daje delu dodatno znanstveno težo in uporabno vrednost. Hkrati pa model omogoča konkretno uporabnost na individualnem primeru, kjer lahko preko spoznavanja samega sebe in lastnega načina odločanja odkrijemo pot do izboljšanja in učinkovitejšega procesa odločanja v konkretnih vodstvenih procesih.

V zadnjih delih monografije se analiza poglobi v strateško in tveganjsko dimenzijo odločanja. S tem avtor preseže tradicionalne pristope, ki pogosto ločujejo med kognitivnim in organizacijskim vidikom, in pokaže, da je prav povezava med njima ključ za razumevanje kakovostnega odločanja. Manager, ki se zaveda svojih kognitivnih omejitev, pristranskosti in čustvenih odzivov, lahko razvije zrelost, ki vodi k bolj premišljenim, odgovornim in celovitim odločitvam.

Toda vrednost tega dela ni le v znanstvenih izhodiščih. V sebi nosi tudi jasno sporočilo o človeku, ki je v središču vsake organizacije. Vsako odločanje, če tudi se zdi povsem tehnično ali racionalno, je vedno prežeto s človeškostjo – z našimi vrednotami, izkušnjami, motivi in osebno odgovornostjo. Avtor s tem pristopom presega zgolj akademski okvir in bralca vabi k osebni refleksiji: kako sprejemamo odločitve, kako se učimo iz njih in kako se kot posamezniki razvijamo skozi njihove posledice in razumevanje teh posledic.

Takšna znanstvena dela so redka in dragocena, še posebej v slovenskem prostoru, kjer znanstveni prispevki s področja psihologije odločanja in managementa pogosto ostajajo ločeni. Monografija prinaša most med disciplinami, prinaša sintezo in nov konceptualni okvir, ki ima potencial, da postane referenčna točka za nadaljnje raziskave in razvoj praks v organizacijskem odločanju.

Ob branju monografije ne dobimo zgolj vpogleda v procese odločanja – dobimo tudi priložnost, da bolje razumemo sebe kot odločevalce, kot ljudi in kot vodje. In prav to je tisto, kar daje delu poseben pomen: ne uči nas le, kako poteka proces odločanja, pač pa tudi, kako s tem razumevanjem postati boljši organizator, boljši vodja, boljši človek.

prof. dr. Matej Tušak

UVODNA IZHODIŠČA

»Odločitve so bistven del našega življenja, tako v delovnem okolju kot zunaj njega. Odločitve sprejemajo tisti, ki so odgovorni za izbiro – včasih gre za izbiro odločilnega pomena – med dvema ali več možnostmi« (Heller in Hindle, 2001, str. 153). V življenju se torej kar naprej odločamo. »Področja odločanja in odločitve se nanašajo na vse odprte zadeve v okolju in v nas, odločamo o zadevah o sebi in o drugih in drugi odločajo o nas. Pri zadevah gre vedno za odprte probleme« (Kralj, 2002, str. 345). Odločitve, ki jih sprejemamo, opredeljujejo našo preteklost in pomembno sooblikujejo tudi našo prihodnost. Odločitve, ki jih sprejemajo managerji o združbi, pa opredeljujejo preteklo uspešnost združbe, njen trenutni tržni, ekonomski in družbeni položaj ter njeno prihodnje mesto v gospodarski panogi, v nacionalnem gospodarstvu in globalnem okolju. Ameriški nevrolog Read Montague v knjigi »Zakaj izbrati to knjigo? Kako se odločamo?« (angl. Why choose this book? How we Make Decisions?) (Montague, 2006; povzeto po Dolenc, 2007, str. 24) trdi, da je ključna lastnost živih bitij, da lahko predvidijo prihodnost in se zato smotrno odločajo, pri čemer je osnovno opravilo možganov prav ustvarjanje modelov zunanjega sveta, s katerimi sproti izračunavajo možne scenarije bodočega dogajanja v svoji okolici. Alternativne možnosti bodočih odločitev za prihodnji razvoj dogodkov pa sočasno tudi vrednotijo.

Odločanje je psihični (miselni) proces (Harren, 1979, str. 119), ki je odvisen od naših zaznav v zunanjem okolju oziroma zaznav, povezanih s predmetom odločanja. Odločitve, ki jih sprejemamo, so vedno obremenjene s posledicami, ki so neizbežen rezultat našega odločanja. Zato je še posebej pomembno, na kakšen način se o zadevah oziroma problemih odločamo. Glede na to, da je odločanje miselni proces, je za razumevanje tega procesa še posebej pomembno dejstvo o dvopolnosti možganov, pri čemer je ena polovica v miselnem procesu zadolžena za intuitivno mišljenje, medtem ko je druga polovica usmerjena v racionalno mišljenje. Omejitve intuitivnega mišljenja nam narekujejo, da odločitev ne moremo sprejemati zgolj na subjektivnih

zaznavah, temveč je za smotrnost odločitve še kako pomembna vključitev racionalnega mišljenja v proces odločanja. Racionalno mišljenje namreč omogoča objektivacijo rešitev in predvsem predvidevanje posledic, ki skladno z dialektično teorijo sistemov temelji na celostnem (holističnem) analitičnem pristopu k reševanju problemov (Mulej et al., 1992). Skladnost intuitivnega in racionalnega je v procesu odločanja torej pomembna, saj je intuitivno (divergentno) mišljenje usmerjeno k iskanju ustvarjalnih rešitev zaznanega problema, medtem ko je racionalno (konvergentno) mišljenje pomembno za smotrno, logično in učinkovito prepoznavanje ter uveljavljanje prepoznanih rešitev (Sruk, 1995). Heller in Hindle (2001, str. 158) trdita, da »ne glede na to, na katero stran se naš naravni način razmišljanja nagiba, moramo vedno doseči ravnotežje med obema oblikama.«

Raziskava, v katero je bilo vključenih 350 managerjev z izvršnimi funkcijami v globalnih podjetjih, je pokazala, da 15 % najboljših podjetij razlikuje od ostalih ravno sposobnost hitrega sprejemanja in uveljavljanja kakovostnih strateških odločitev (Rogers in Blenko, 2013, str. 95). Larsen (2016) navaja, da managerji sprejmejo približno tri milijarde odločitev vsako leto in da bi večina teh odločitev lahko bila boljših. Dobre odločitve so vitalnega pomena za dober management, ker te opredeljujejo, kako organizacija rešuje probleme, prerazporeja in porablja vire ter dosega svoje cilje (Daft, 2010, str. 213). Larsen (2016) je v raziskavi odločitvenih procesov managerjev ugotovil, da managerji, ki pri sprejemanju odločitev uporabljajo najboljše prakse, v 90 % odločitev dosežejo pričakovanja in v 40 % pričakovanja presežejo. Aminov, De Smet in Lovallo (2019a, str. 1) so ugotovili, da 54 % vzorca managerjev, vključenih v raziskavo, porabi več kot 30 % svojega časa za procese odločanja in da je 61 % tega časa porabljenega neučinkovito. Na podlagi tega so De Smet, Jost in Weiss (2019, str. 2) izračunali, da to pomeni približno 530.000 delovnih dni na leto, za podjetja, uvrščena na lestvico Fortune 500, kar je ekvivalent 250 milijonom ameriških dolarjev letnih managerskih plač. Med razlogi, ki jih managerji navajajo za neučinkovito izvajanje procesov odločanja, so največkrat nekonstruktivne debate, zapleteni procesi odločanja, neučinkovito iskanje soglasij v odločitvenih teamih, nejasne organizacijske vloge, informacijska preobremenjenost in slabo organizacijsko delegiranje (De Smet et al., 2019, str. 2).

Aminov et al. (2019b, str. 2) so na vzorcu 1259 managerjev iz 91 držav ugotovili, da samo 20 % anketirancev ocenjuje, da njihove organizacije v procesih odločanja dosegajo odličnost. Rezultati študije so pokazali, da obstajajo trije temeljni pristopi, ki podpirajo učinkovit in uspešen proces odločanja (Aminov, De Smet, Jost in Mendelsohn, 2019b, str. 8):

- odločanje na *pravi ravni znotraj organizacijske strukture z delegiranjem odločitev*: je 6,8-krat bolj prisotno v organizacijah, uvrščenih v zgornjih 20 % najbolj uspešnih organizacij, kot pri ostalih;
- sprejeta odločitev je *usklajena s strategijo organizacije* in so ji dodeljeni ustrezni viri za uveljavitev odločitve: je 2,9-krat bolj prisotno v organizacijah, uvrščenih v zgornjih 20 % najbolj uspešnih organizacij, kot pri ostalih;
- *predanost udeležencev*, ki so vključeni v uveljavitev: je 6,8-krat bolj prisotno v organizacijah, uvrščenih v zgornjih 20 % najbolj uspešnih organizacij, kot pri ostalih;
- uporaba vseh treh pristopov v procesu odločanja pa je kar 38-krat bolj prisotna v organizacijah, uvrščenih v 20 % najbolj uspešnih

Rogers in Blenko (2013, str. 95) zapišeta, da je temeljna razlika med uspešnimi in neuspešnimi organizacijami dejstvo, da uspešne organizacije dobro sprejemajo najpomembnejše odločitve in da zagotovijo hitro in konsistentno uveljavljanje sprejetih odločitev. Glede na to, da uspešno sprejemanje odločitev in učinkovito uveljavljanje teh predstavlja pomembno konkurenčno prednost organizacij, je za avtorja (Rogers in Blenko, 2013, str. 95) presenetljivo, da ima skladno z njuno raziskavo le 15 % organizacij sposobnost učinkovite uveljavitve pomembnih strateških odločitev. Težave vrhnjih managerskih teamov pri sprejemanju in uveljavljanju odločitev pa so povezane predvsem z naraščajočo informacijsko preobremenjenostjo, hitrejšimi poslovnimi cikli in pritiskom različnih deležnikov za stalno zagotavljanje boljših poslovnih rezultatov (Friga in Chapas 2008, str. 8; Müller-Stewens, 2020, str. 4).

Odločanje managerjev¹ ima torej pomembno strateško, operativno in taktično vlogo v procesu poslovanja organizacij. Temeljni pogoj zagotavljanja uspešnosti in učinkovitosti delovanja organizacij je, da managerji na vseh ravneh managementa organizacij sprejemajo veljavne odločitve. Zaradi navedenega je odločanje ključni element odgovornosti managerjev v vsakodnevnem poslovanju kakor tudi pri dolgoročnem strateškem načrtovanju (Abdelsalam, Daeoud in ElKadi, 2013, str. 219). Proces odločanja predstavlja za managerje proces iskanja poti do zelenega cilja, odločitve same pa odziv managerja na probleme (Dimovski, Penger in Žnidaršič, 2005, str. 19). Vsaka odločitev se nanaša na neki predmet, razlog za njeno sprejemanje pa določen namen, ki se kaže kot nameravano spreminjanje predmeta v prid tistega, ki odloča (Rozman in Kovač, 2012, str. 38). Ravnanje z odločitvami v

¹ V knjigi bo izraz manager uporabljen v moški spolni obliki za oba spola, razen ko bo izrecno poudarjena razlika v spolih ali se bodo spoznanja nanašala izključno na ženski spol (managerke).

organizaciji je ključno za vzdrževanje dobrega delovanja organizacije in je zaradi tega pomembno, da se velik del pozornosti usmerja na proces njihovega sprejemanja (London, 2018, str. 1). Sprejemanje odločitev ali odločanje je torej najpomembnejše, najtežje in najbolj tvegano opravilo managerjev (Hammond, Keeney in Raiffa, 2013, str. 1; Litvaj in Stancekova, 2015, str. 468) ter tudi njihovo najmočnejše orodje (Larsen, 2016). Rogers in Blenko (2013, str. 95) sta zapisala, da so »*odločitve zlatniki poslovnega kraljestva*«. Vsak uspeh ali neuspeh, vsaka izkoriščena ali zamujena priložnost je rezultat odločitve, ki jo je nekdo sprejel ali je ni uspel sprejeti. Odločitve, kot najpomembnejša odgovornost managerjev, igrajo pomembno vlogo tako v stabilnih kot v negotovih pogojih poslovanja (Erenda, Meško in Bukovec, 2014, str. 88).

Osrednje zanimanje pričujočega dela so predvsem kognitivni procesi v procesih odločanja managerjev. Kljub širokemu opusu raziskav na področju kognitivnega delovanja še vedno ne obstajajo enoznačne opredelitve o tem, ali gre za *eno- ali dvodimenzionalne koncepte*, ali v procesu odločanja prevladujejo *stili delujejo vzporedno ali zaporedno* in ali so *kognitivne in odločitvena raven medsebojno hierarhijsko urejene*. Na podlagi sinteze študij, ki so se ukvarjale z *dualnim sistemom odločanja* (Epstein, 1994; Stanovich, 1999; Stanovich in West, 2000; Kahneman in Frederick, 2002; Evans, 2003; Sadler-Smith in Shefy, 2004; Lieberman, 2007a; Sadler-Smith, 2009; Kahneman, 2011; Dhami in Thomson, 2012; Evans in Stanovich, 2013; Epstein, 2015; Venturino, 2016; Ricard, 2017), *pristranskostmi v procesih odločanja* (Kahneman in Tversky, 1972; Tversky in Kahneman, 1973, 1974; Roxburgh, 2003; Lovallo in Sibony, 2006; Kahneman, 2011; 2017; Gigerenzer in Gaissmaier, 2011; Hammond et al., 2013; Zhang in Cueto, 2017; Cristofaro, Giardino in Leoni, 2020; Thaler, 2019; Kahneman, Sibony in Sunstein, 2021), *kognitivnimi stili* (Leonard, Scholl in Kowalski, 1999; Hodgkinson in Sadler-Smith, 2003a; Jacoby, 2006; Kozhevnikov, 2007; Armstrong, Peterson in Rayner, 2012a), *metakognitivnim delovanjem* (Flavell, 1979; Symes in Stewart, 1999; Kozhevnikov, 2007; Dunolsky in Metcalfe, 2009; Thompson, Prowse Turner in Pennycock, 2011; Mitchell, Shepherd in Sharfman, 2011; Frith, 2012; Yeung in Summmerfield, 2012; Shea et al., 2014; Andryauskas, 2016; Ackerman, 2019) in *stili odločanja* (Harren, 1979; Rowe in Mason, 1987; Hunt, Krzystofiak, Meindl in Yousry, 1989; Scott in Bruce 1995; Leonard et al., 1999; Nygren, 2000; Spice in Sadler-Smith, 2005; Kozhevnikov, 2007; Schoemaker, 2010; Dewberry, Juanchich in Narendran, 2013), je v disertaciji razvit in predstavljen predlog *teoretičnega modela kognitivnega procesa*, ki se odvija na različnih ravneh kognitivnega delovanja v procesih sprejemanja odločitev. Teoretični model zajema procese, ki tečejo v notranjem okolju odločevalca in se odvijajo na *zavedni in nezavedni ravni*, ter vplive oziroma dejavnike zunanjega okolja, ki proces sprožijo (odločitvena situacija/problem), delujejo kot omejitveni dejavniki (*dostopnost in zmožnost obdelave informacij*) in se na

koncu, na izvedbeni ravni, izrazijo skozi uveljavitev oziroma ne-uveljavitev odločitve. Notranje okolje procesa je hierarhično urejeno (Nelson in Narens, 1990, str. 125–127) in razdeljeno na *metakognitivno raven*, *kognitivno raven* in *odločitveno raven*.

Sprejemanje odločitev pa je vedno povezano tudi s tveganji, ki jih posamezne odločitve nosijo s seboj, tako za posameznika kakor tudi za organizacijo, na katero se odločitev nanaša. Negotovost je neizogiben vidik človeške stvarnosti (Tversky in Kahneman, 1983, str. 293). Prav zaradi negotovosti pa je proces presojanja in sprejemanja odločitev tako zahteven in ravnanje na podlagi njih tako tvegano (Bernstein, 1998, str. 202). Musso in Francioni (2012, str. 282) poudarjata, da je prav *odnos managerjev do tveganj ena temeljnih osebnostnih lastnosti managerjev, ki vplivajo na njihovo odločanje*. V študiji o odločanju managerjev srednje velikih in malih podjetij sta ugotovila statistično značilno pozitivno povezanost odnosa managerjev do tveganj, tako z intuitivnim kot racionalnim stilom odločanja, pri čemer pa so vse tri spremenljivke statistično značilno pozitivno povezane z ravno izkušenj managerjev (Musso in Francioni, 2012, str. 285).

V pričajučem delu se torej ukvarjam z odločanjem v managementu. Skladno s tem, v strukturi knjige, uvodnemu poglavju sledi teoretični okvir odločanja, v katerem so predstavljeni nekateri temeljni pojmi povezani s procesi odločanja, ki imajo pomemben vpliv na razumevanje tega področja ter na odločitveno vedenje ljudi na splošno in še posebej v procesih (strateškega) managementa. V sklopu teoretičnega okvirja je razvit tudi model celostnega spoznavno-odločitvenega procesa. Teoretičnemu okvirju sledi drugi del, v katerem je mogoče prebrati različne predpostavke povezane z organizacijskimi vidiki odločanja od opredelitve temeljnih organizacijskih pojmov z vidika odločanja do različnih modelov individualnega in organizacijskega odločanja. Tretji del knjige je namenjen kognitivnim vidikom odločanj, v katerem teče beseda o teoriji dualnega sistema odločanja in njenih dveh temeljnih principih: racionalno-analitičnem in intuitivno izkustvenem. Oba temeljna principa v nadaljevanju opredelim kot kognitivna stila, ki imata odločilno vlogo pri razumevanju procesov odločanja in njima hierarhijsko nadrejeno strukturo imenovano metakognitivni stil, ki skrbi za preverjanje in kontrolo odločitvenega vedenja ljudi. Obe strukturi skupaj tvorita latentno raven procesov odločanja. Manifestirane oblike odločitvenega vedenja pa so predstavljene v obliki različnih teorij odločitvenih stilov. V četrtem delu knjige na podlagi poprej spoznanih teoretičnih predpostavk predstavim razvit teoretični model kognitivnega procesa v procesih odločanja, ki poskuša dati celovit odgovor na to, kako iz kognitivnega vidika poteka človeško odločanje od zaznave odločitvenega problema do njegove manifestacije. Razviti model

tudi preizkusim na ravni individualne in kolektivne klinične ocene vzorca izbranih managerjev, pri čemer na podlagi dobljenih kliničnih ocen prikažem tudi možna tveganja odločitvenega vedenja. V petem delu knjige so predstavljene značilnosti strateškega procesa odločanja v organizacijah in razvit celovit koncept povezanosti metodologije strateškega managementa, kot zunanjega metodološkega dogovora z notranjim celovitim kognitivnim procesom odločanja. Zadnji del knjige je namenjen razvoju odločitvenega modela za ugotavljanje tveganj pri odločanju managerjev, ki je po svojih značilnosti mehanični ekspertni odločitveni model. Predstavljena aplikacija modela, pa opredeli tudi njegovo uporabno vrednost v procesih izbora managerjev in oblikovanja vrhnjih managerskih ekip, z vidika tveganj odločitvenega vedenja posameznih kandidatov. V epilogu je podan razmislek o nadaljnjih smernice raziskovanja preučevanega področja.

TEORETIČNI OKVIR ODLOČANJA

OPREDELITEV ODLOČANJA

VRSTE ODLOČITEV

TVEGANJA PRI ODLOČANJU

VPLIV PRISTRANSKOSTI NA ODLOČANJE

PROCES ODLOČANJA

KAKOVOST, HITROST IN CELOVITOST
PROCESA ODLOČANJA



OPREDELITEV ODLOČANJA

Odločanje je proces, katerega rezultat je *odločitev* (Tomić, 2007, str. 188–189). Termin odločanje izhaja iz latinske besede *decisionis*, ki pomeni »odrezati, nekaj končati«, kar očitno izkazuje voljo po rešitvi ali zaključku problema (Alvino in Franco, 2017, str. 7074). Odločitev pa je izbira med dostopnimi alternativami, pri čemer je treba opozoriti, da je sama izbira le del celotnega procesa odločanja in da ta zahteva vložen napor, tako pred kakor tudi po izbrani ustreznih alternativah (Daft, 2010, str. 214; Bohanec, 2012, str. 3). Skinner (1999; povzeto po Bohanec, 2012, str. 16) zapiše, da je odločitev zavestna in nepovratna delitev virov, z namenom, da bi dosegli želene cilje. Odločanje pa je po Daftu (2010, str. 214) proces prepoznavanja problemov in priložnosti ter iskanja rešitve. Skladno s to opredelitvijo naj bi imel celoten proces dve fazi, in sicer fazo prepoznavanja in fazo rešitve problema. V fazi prepoznavanja problema naj bi potekali procesi zbiranja in preučevanja informacij iz okolja organizacije in o organizaciji sami, na podlagi katerih bi lahko sprejeli zaključke o tem, ali je delovanje organizacije zadovoljivo in kje so prepoznane pomanjkljivosti. V fazi rešitve problema pa se oblikujejo alternativne možnosti rešitev problema ter izbire in uveljavi najbolj relevantna (Daft, 2004, str. 446). Eisenfuhr (2011; povzeto po Lunenburg, 2010, str. 2) opredeljuje odločanje kot proces izbire med številnimi alternativami, s ciljem doseganja želenega rezultata odločitve. Pri tem poudarja, da ima tako oblikovana opredelitev tri ključne elemente. Prvi je, da odločitev vključuje *izbiro* med velikim številom možnosti, drugi je, da je odločanje *proces*, ki je več kot zgolj enostavna izbira med ponujenimi možnostmi, tretji pa je, da je omemba želenega rezultata odločitve povezana z namenom vključevanja *mentalne aktivnosti* za doseg končne rešitve. Jepson in Dilley (1974, str. 332) sta zapisala, da konceptualni okvir odločanja predpostavlja prisotnost tistega, ki odloča, odločitveno situacijo, ki izraža socialno pričakovanje in ustrezne zunanje in notranje informacije. Informacije so razporejene v koncepte odločanja v skladu z njihovo vlogo in funkcijo pri odločanju. Pri odločanju se upoštevata dva ali več alternativnih ukrepov in od vsakega ukrepa se pričakuje več

izidov oziroma posledic. Vsaka odločitev ima dve značilnosti, in sicer verjetnost pojavljanja posledic v prihodnosti in vrednost oziroma relativni pomen odločitve za tistega, ki odloča. Informacije so razporejene glede na strategijo, tako da lahko odločevalec zlahka prepozna ugoden potek uveljavitve odločitve in se k uveljavljanju odločitve tudi zaveže. Odločanje je torej proces, s katerim želimo doseči določene cilje, pri čemer izmed ponujenih alternativnih rešitev (odločitev) izberemo tisto, ki nas bo najlažje, najhitreje in najbolj zanesljivo pripeljala do zastavljenih ciljev (Bohanec, 2012, str. 11). Z odločanjem so povezani številni pojmi, ki jih lahko poimenujemo komponente ali elementi odločanja. Mednje najpogosteje uvrščamo (Bohanec, 2012, str. 11–17; Victoria, 2019, str. 2):

- *odločitveni problem*, ki nastopi, ko se moramo odločiti;
- *alternative, variante* ali *različice* predstavljajo različne izbire, ki jih imamo na voljo pri odločanju, pri čemer pojem alternativa označuje natančno dve možnosti, ki se medsebojno izključujeta, medtem ko pojma varianta in različica velikokrat uporabljamo za označevanje nebitvenih razlik med pojavnimi oblikami kakšnega pojava ali stvari;
- *preference* označujejo pojem pripisovanja prednosti (preference) določeni alternativni pred drugo;
- *cilji* označujejo stanja, ki jih z odločitvijo želimo doseči ali se jim čim bolj približati;
- *posledice* so rezultati odločitve, ki so odvisni v veliki meri od izbrane alternative in njenega uveljavljanja;
- *parametri* so lastnosti, ki jih opazujemo pri alternativah in imajo vpliv na njihovo kakovost in zaželenost (imenujemo jih tudi spremenljivke);
- *atributi* so parametri (ali spremenljivke), ki imajo opredeljeno mersko lestvico in jih lahko merimo;
- *kriteriji* so merila, na osnovi katerih vrednotimo, presoјamo in izbiramo alternative glede na cilje odločanja;
- *negotovost* je pojem, ki označuje vse, kar ni popolnoma znano v trenutku odločitve;
- *tveganje* je pojem, s katerim opisujemo stanje odločanja v pogojih negotovosti;
- *odločevalec* je oseba, ki sprejema odločitev;
- *odločitev* nastopi v trenutku, ko izberemo eno od alternativ in jo začnemo uresničevati (uveljavljati).

Odločanje in reševanje problemov je pomemben sestavni del intelektualnih aktivnosti in na ta način pomemben predmet raziskovanja različnih znanosti (Klein in Methlie, 1992, str. 11; Dane in Prat, 2007, str. 34; Tomić, 2007, str. 188;

Cabantous in Gond; 2011, str. 573; Bohanec, 2012, str. 4). Zaradi navedenega je odločanje predmet interdisciplinarnega preučevanja, ki poteka znotraj posebne znanstvene discipline, imenovane *teorija odločanja*, ki ima razvite svoje zakonitosti, principe in metode (Tomić, 2007, str. 189; Omladič, 2002; povzeto po Bohanec, 2012, str. 4). Med specifične znanosti, ki se ukvarjajo s problemom odločanja, uvrščamo tudi *odločitveno analizo* (Bohanec, 2012, str. 4; Clemen in Reilly, 2013, str. 5) in *operacijske raziskave* (Hillier in Lieberman, 2001; str. 749). Klein in Methlie (1992, str. 11) ter Jereb, Bohanec in Rajković (2003, str. 9) povzemajo različne znanstvene discipline, ki se ukvarjajo s preučevanjem odločanja, in cilje oziroma probleme raziskovanja, ki jih te discipline izpostavljajo:

- *kognitivna psihologija* odkriva področja človekovega reševanja problemov;
- *ekonomija* se ukvarja z vplivom človeškega odločanja na ekonomsko aktivnost;
- *statistika* se ukvarja z obvladovanjem negotovosti v procesih odločanja;
- *matematika* preučuje uporabo matematičnih aksiomov (izrekov) v procesih odločanja;
- *socialna psihologija* in *organizacijska znanost* preučujeta, kako se oblikujejo odločitve v organizacijah;
- *filozofija* preučuje uporabo metod aksiologije (vede o vrednotah) v procesih odločanja in
- *politologija* se ukvarja predvsem s problemom političnega procesa pri sprejemanju odločitev.

Splošna predstava *odločevalca* predstavlja posameznika, ki vrednoti in izbira med možnimi odločitvami. Pri reševanju problemov se odločevalec sooči s situacijo, ki predstavlja *vrzel* med *želenim* (cilj odločitve) in *dejanskim* stanjem (začetno stanje), za premostitev katerega izvaja *intelektualne aktivnosti*, pri čemer pa so prihodnji koraki, ki bi jih bilo treba narediti, neznani (Klein in Methlie, 1992, str. 11). Odločanje je torej aktivnost, ki nastopa kot del splošnega reševanja problemov na praktično vseh področjih človekovega delovanja. Težavnost odločitvenih problemov sega vse od enostavnih, vsakodnevni, rutinskih do težkih zahtevnih in kompleksnih. Vzroki za težavnost problemskih situacij in posledično odločitev so naslednji (Jereb et al., 2003, str. 9; Daft, 2004, str. 448; Bohanec, 2012, 3–4):

- veliko število dejavnikov, ki vplivajo na odločitev;
- številne oziroma slabo opredeljene ali slabo poznane alternative;
- zahtevno in pogosto nepopolno poznavanje odločitvenega problema;
- vključenost čustev odločevalcev;

- možnost nepredvidenih dogodkov, ki jih ni mogoče nadzorovati in ki povečujejo negotovost odločitve;
- udeležba več odločevalcev, ki imajo nasprotujoče si cilje;
- omejitev časa (hitrost sprejemanja odločitev) in drugih virov za izvedbo odločitvenega procesa in
- sprejemanje odločitev v manj gotovem, kompleksnem in hitro spremenljivem okolju, z nižjo ravno jasnosti o prihodnjih rezultatih odločitev.

Bohanec (2012, str. 4–6) področje odločanja deli glede na to, kdo odloča na najvišji ravni, tj. med človeka in stroje. Tej delitvi, kot pravi, najbolj ustreza delitev na odločitvene sisteme (angl. decision systems), kot del strojnega odločanja, za katerega je predvsem značilno, da se ukvarja z računalniškimi programi in tehnologijami, ki so sposobne izvajati rutinske odločitve ter nadzorovati in krmiliti procese odločanja, predvsem v determinističnih sistemih in pogojih odločanja. Na drugi strani pa so odločitvene znanosti (angl. decision sciences), ki zajemajo široko področje človeškega odločanja.

Odločitvena znanost je interdisciplinarno področje, ki povezuje metode kognitivne psihologije, ekonomije, napovedovanja in teorije statističnih odločitev. Na splošno odločitvene vede obravnavajo tri temeljna in med seboj povezana vprašanja. Najprej poskušajo odgovoriti na vprašanje: »*Kako naj racionalna oseba sprejema odločitve?*« To vprašanje je v središču ekonomije in pogosto služi kot izhodišče za vrednotenje človeškega odločanja. Drugo vprašanje je povezano z ugotavljanjem: »*Kako ljudje dejansko sprejemajo odločitve?*« Raziskave so pokazale, kako ljudje odločajo v okolju omejene racionalnosti in uporabljajo *pravilo palca* in druge bližnjice za oblikovanje sodb in izbiri med alternativami. Pogosto te bližnjice delujejo dobro, vendar enako pogosto vodijo do sistematičnih pristranskosti in resnih napak. Tretje vprašanje pa je povezano predvsem z neskladnostjo, ki nastaja med racionalnim odločanjem in dejanskim vedenjem, pri čemer poskuša najti odgovor na to: »*Kako lahko pomagamo ljudem in managerjem izboljšati odločanje?*« Odločitvene znanosti, skladno z navedenimi vprašanji, ki so v središču zanimanja odločitvenih znanosti, v nadaljevanju razvršča med *normativne, deskriptivne in podpora odločanju*. Normativni (klasični) in deskriptivni model odločanja sta podrobneje obravnavana v kasnejših poglavjih, zato je tukaj predstavljeno le področje podpore odločanju (Bohanec, 2001, str. 2).

Podpora odločanja je tisti del odločitvene znanosti, ki se ukvarja z vprašanjem, kako podpreti in izboljšati človekovo odločanje in jo sestavlja vrsta specializiranih znanstvenih in tehničnih disciplin (Bohanec, 2012, str. 6–8). Med te znanosti uvrščamo *operacijske raziskave*, ki se ukvarjajo predvsem z modeliranjem in iskanjem optimalnih rešitev realnih odločitvenih problemov. Operacijske raziskave so se prvič pojavile v drugi svetovni vojni, z

namenom prerazporeditve omejenih virov na razširjene in številne vojaške operacije, na način, da bi bili čim bolj učinkovito porabljeni. Metoda se je kasneje prenesla na področje managementa organizacij. Zaradi večanja obsega poslovanja in predvsem zaradi vse večje kompleksnosti in specializacije v korporacijah so se za prerazporejanje virov različnim aktivnostim in projektom začele uporabljati različne metode operacijskih raziskav, s ciljem večanja učinkovitosti organizacij (Hillier in Lieberman, 2001, str. 1). Hillier in Lieberman (2001, str. 4) poročata, da je uporaba metode operacijskih raziskav pri poslovanju imela velik vpliv na prihranke mnogih mednarodnih korporacij (npr. IBM – 270 mio \$, Delta Airlines – 100 mio \$, Hewlett-Packard – 280 mio \$). Postopek izvedbe operacijskih raziskav je mogoče sumirati v naslednje faze (Hillier in Lieberman, 2001, str. 7):

1. Opredelitev problema in zbiranje podatkov.
2. Formuliranje matematičnega modela, ki najbolje opredeljuje problem.
3. Razvoj računalniškega procesa za oblikovanje rešitve iz opredeljenega modela.
4. Testiranje modela in izpopolnitev modela, če je potrebno.
5. Priprava uporabniške aplikacije modela, kot ga predvideva management.
6. Uveljavitev modela.

Tipične metode, ki jih uporabljajo operacijske raziskave, so linearno in nelinearno programiranje, mrežni optimizacijski modeli, kombinatorična optimizacija, več-ciljno odločanje in markovsko modeliranje (Bohanec, 2012, str. 6).

Druga pomembna znanost, ki jo uvrščamo v področje podpore odločanja, je *odločitvena analiza*, ki jo lahko razvrstimo v uporabno odločitveno teorijo (Bohanec, 2012, str. 6). Metodologija odločitvenih analiz poskuša probleme strukturirati in jih razgraditi na manjše, bolj obvladljive podprobleme, pri čemer upošteva elemente, kot so alternative, dostopnost informacij o problemu, znanje in zahteve odločevalca, ter poskuša oceniti negotovost in tveganje. Najpogostejše tehnike modeliranja temeljijo na gradnji odločitvenih dreves, diagramih vpliva, metodah večparametrskega modeliranja, hierarhičnih večparametrskih modelih, metodah tipa MAUT (angl. *Multi-Attribute Utility Theory*), AHP (angl. *Analytic Hierarchical Process*) in DEX (računalniški program za kvalitativno večparametrsko odločanje) (Jereb et al., 2003, str. 12; Bohanec, 2012, str. 7). Clemen in Reilly (2013, str. 6) strneta proces odločitvene analize v naslednje korake:

1. Prepoznavanje odločitvene situacije in razumevanje ciljev odločitve.

2. Prepoznavanje alternativ.
3. Razgradnja in modeliranje odločitvenega problema:
 - strukturiranje problema,
 - modeliranje negotovosti in
 - modeliranje preferenc.
4. Izbira najboljše alternative.
5. Analiza občutljivosti.
6. Ugotavljanje, če je potrebno še dodatno analiziranje (v primeru, da so potrebne dodatne analize, proces vrnemo v točke 1, 2 ali 3, če pa niso potrebne, nadaljujemo proces v točki 7).
7. Uveljavitev izbrane alternative.

Tretji pomemben segment podpore odločanju so *sistemi za podporo odločanju* (angl. *Decision Support Systems – DSS*) (Bohanec, 2012, str. 7). Koncept sistemov za podporo odločanju je zasnovan na paradigmi *podpore*. Paradigma sloni na računalniških sistemih in modelih, ki so na razpolago odločevalcem za uporabo informacij in modelov za prepoznavo, razumevanje in formuliranje problemske situacije, ki z rabo analitičnih pripomočkov oblikujejo alternativne rešitve (Klein in Methlie, 1992, str. 1). Glavne značilnosti sistemov za podporo odločanju so po Bohancu (2012, str. 7) naslednje:

- vsebujejo podatke in modele,
- namenjeni so predvsem za pomoč managerjem pri reševanju delno strukturiranih in nestrukturiranih odločitvenih problemov,
- pomagajo odločevalcu z izbiro in prikazom informacij, vendar ga ne nadomeščajo,
- bolj kot učinkovitosti so namenjeni izboljšanju kakovosti in uspešnosti odločitev.

Sistemi za podporo odločanju so se razvili iz potrebe po uporabi kvantitativnih modelov, in sicer kot podlago za odločanje v managementu. Uporaba te vrste sistemov v procesih odločanja v managementu sloni zgolj na uporabi bolj ali manj strukturiranih informacij in modelov, ki jih managerji lahko uporabljajo pri reševanju določene problemske situacije, ne omogočajo pa neposrednega prepoznavanja zaključkov in sklepanja. Skladno s tem se je začel razvijati nov koncept razvoja računalniških modelov za reševanje problemov in odločanje, ki sloni na paradigmi *ekspertnih sistemov* (angl. *Expert Systems – ES*) (Klein in Methlie, 1992, str. 2). Cilj ekspertnih sistemov je kompjuterizacija (digitalizacija) večšine reševanja problemov, ki jih imajo visoko usposobljeni strokovnjaki (eksperti). Na ta način dosežemo, da imajo ekspertni sistemi dve glavni funkciji, in sicer da lahko prepoznavajo rešitve in

razložijo sklepanje (pod do rešitev) (Klein in Methlie, 1992, str. 227). S tem ekspertno modeliranje omogoča (Klein in Methlie, 1992, str. 265):

- izgradnjo sistemov (modelov), ki lahko simulirajo sklepanje in ekspertno reševanje problemov in
- izgradnjo sistemov (modelov), ki lahko pojasnijo proces sklepanja in oblikovanja zaključkov.

Za ekspertne sisteme je značilno, da gre za interakcijo med strokovnjakom (ekspertom), ki ima določene izkušnje in znanja o odločitvenem problemu, in računalniškim sistemom, ki ta ekspertna znanja in izkušnje uporablja za oblikovanje zaključkov in predlogov možnih odločitev. Proces, ki omogoča izgradnjo računalniškega modela (ekspertnega sistema) na podlagi znanja in izkušenj ekspertov, imenujemo *inženiring znanja* (angl. *knowledge engineering*), strokovnjaka, ki razvija ekspertne sisteme, pa *inženir znanja* (angl. *knowledge engineer*) (Klein in Methlie, 1992, str. 321). Ekspertni sistemi imajo svetovalno vlogo, kar pomeni, da uporabniki sistema, na podlagi vnesenih zahtevanih podatkov o predmetu odločanja in pravil odločanja, dobijo nasvet, ki ga lahko uporabijo pri odločitvi. Uporabnik ekspertnega sistema ne more neposredno vplivati na spoznavni proces sistema. Nanj vpliva le posredno z vnosom podatkov, potrebnih za izvedbo procesa spoznavanja. Navedeno pa je tudi temeljna razlika med ekspertnimi sistemi (ES) in sistemi za podporo odločanja (DSS), kjer lahko uporabnik kadarkoli prekine proces in zahteva od sistema podatke in kalkulacije (Klein in Methlie, 1992, str. 228). Tako izgrajeni ekspertni sistemi imajo široko uporabnost v managementu organizacij, saj lahko na podlagi njihove uporabe odločitve sprejemajo tudi na nižjih ravneh managementa.

Za razliko od ekspertnih sistemov (ES) sistemi za podporo odločanja (DSS) ne dajejo uporabniku neposrednega ekspertnega nasveta za reševanje odločitvenega problema in prav tako ne omogočajo razlage spoznavnega procesa (Klein in Methlie, 1992, str. 266). Zaradi navedenega in predvsem dodane vrednosti, ki jo vsak posamezni sistem ima za procese odločanja, se je razvila ideja o ustrezni integraciji obeh sistemov (ES in DSS). Povezovanje obeh sistemov je pripeljalo do novega koncepta, ki so ga poimenovali *na znanju temelječ sistem za podporo odločanju* (angl. *Knowledge Based Decision Support Systems – KB-DSS*). Ideja in ambicija pri integraciji obeh sistemov sta povezani z doseganjem sinergij obeh sistemov v procesu podpore odločanju managerjev. Tako naj bi razviti sistemi (KB-DSS) vključevali sposobnosti sistemov za podporo odločanju (DSS), kot so ravnanje s podatki, metodologije odločanja, prikazovanje in uporaba kvantitativnih podatkov, s sposobnostmi sklepanja in razlaganja rešitev, ki so značilne za ekspertne sisteme (ES) (Klein in Methlie, 1992, str. 270–271).

V skupino sistemov za podporo odločanja sodijo tudi *sistemi za podporo skupinskega odločanja* (angl. *Group Decision Support Systems*) in *sistemi za podporo skupinskega dela* (angl. *Group Support Systems*). To so interaktivni računalniški programi, ki omogočajo reševanje nestrukturiranih odločitvenih problemov, ki morajo zaradi sodelovanja skupine odločevalcev upoštevati in podpreti dinamiko skupinskega (organizacijskega) odločanja (Bohanec, 2012, str. 7–8).

Ne glede na predstavljene modele in sisteme, ki so lahko v pomoč in podporo pri odločanju, pa se je treba zavedati, da gre vseskozi za *človeško odločanje*. S tega vidika je torej pomembno razumeti, kaj vse opredeljuje proces, v katerega je posameznik vpet, ko se sooči s problemsko situacijo. Odločitveni problem, s katerim se posameznik sooči, je lahko enostaven ali kompleksen, pomemben ali nepomemben, znan ali neznan, strukturiran ali nestrukturiran, od vseh navedenih predpostavk pa je odvisno, kako se bo posameznik nanj odzval. V največji meri pa je to odvisno od samega odločevalca in od njegovih lastnosti, prepričanj, osebnosti, sposobnosti in znanja, ki pomembno sooblikujejo tako proces odločanja kot tudi samo izbiro odločitve.

VRSTE ODLOČITEV

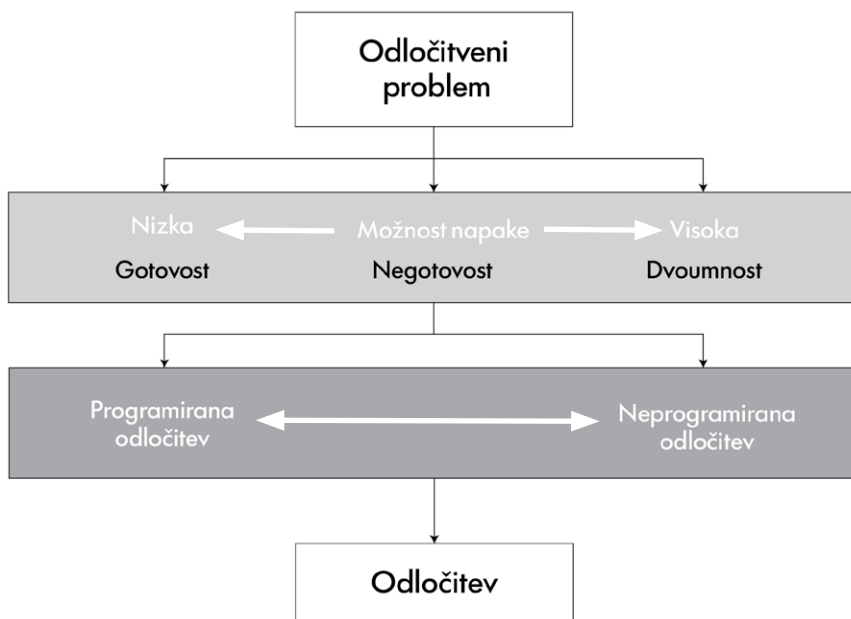
Odločitveni problemi, s katerimi se odločevalci srečujejo, se delijo glede na tipe odločitev, ki jih na najsplošnejši ravni delimo med tiste, ki so zahtevni, manj zahtevni ali nezahtevni. Po zahtevnosti pa odločitvene probleme delimo na *rutinske* in *nerutinske*. Rutinski odločitveni problemi so tisti, ki so pogosti in se praviloma ponavljajo in jih odločevalci dobro razumejo ter poznajo vse ključne dejavnike in posledice odločitev, s katerimi jih rešujejo. Odločitveni problemi, ki jih ne označujejo te vrste lastnosti, pa uvrščamo med zahtevnejše. Reševanje teh odločitvenih problemov zahteva od odločevalca kreativnost, sposobnost delovanja ob nepopolnih in omejenih informacijah ter sposobnost odločanja v tveganih situacijah (Bohanec, 2012, str. 31). Zahtevnost odločitev se pogosto povečuje s prehodom z osebne ravni individualnega odločanja na raven skupinskega, organizacijskega odločanja, kot posledica poslovnih, strokovnih in političnih odločitvenih problemov, pri managementu podjetij, investicijah ter razvojnih strategijah. Najpomembnejše značilnosti zahtevnih odločitvenih problemov so (Bohanec, 2012, str. 29–30):

- odločitveni problem ni rutinski, zato znanje in postopki reševanja odločevalcu niso znani ali so znani le delno (novosti);
- nepopolnost poznavanja odločitvenega problema, ciljev, odločitve in možnih posledic (nejasnost);
- večje število parametrov oziroma dejavnikov, ki vplivajo na odločitev (večparametrsko odločitev);
- v proces odločanja je vključenih več odločevalcev ali skupin z različnimi protislovnimi interesi (skupinsko ali organizacijsko odločanje);
- na odločitev vplivajo dejavniki, na katere odločevalec ne more vplivati in katerih izid ni vnaprej znan (negotovost);
- odločitve imajo lahko velike posledice za posameznika ali organizacijo;
- omejenost virov, kot so čas, sredstva in kadri.

Simon (1960, str. 5) je opredelil, da se managerji pri svojem delu srečujejo predvsem z dvema vrstama odločitev, ki jih je poimenoval *programirane* in *neproprogramirane* odločitve. Za obe vrsti odločitev trdi, da ne gre za dve različni vrsti odločitev, temveč za kontinuum med popolno programiranimi in popolno neprogramiranimi odločitvami, med katerima je celo vrsta odločitev, ki jih ne moremo enostavno razvrstiti na enega od obeh skrajnih polov. Temeljne razlike med odločitvami so povezane predvsem s kompleksnostjo posamezne odločitve (Daft, 2004, str. 446).

Programirane odločitve so odziv na situacije, ki so dobro opredeljene, ponavljajoče se in rutinske in za katere so organizacije razvile odgovarjajoča pravila in procese za njihovo reševanje (Simon, 1960, str. 8; Daft, 2004, str. 446; 2010, str. 214). Za problemske situacije, pri reševanju katerih se opiramo na programiran proces odločanja, je značilno, da so dobro strukturirane, merila odzivanja so jasna, o njih imamo relevantne informacije, alternative so enostavno določljive in obstaja visoka stopnja gotovosti, da bo izbrana odločitev uspešno rešila problem. Mnoge organizacije oblikujejo jasna pravila za reševanje programiranih odločitev, in sicer na podlagi izkušenj s ponavljajočimi se situacijami (Daft, 2004, str. 446–447). Ko managerji in organizacija enkrat oblikujejo pravila za reševanje teh vrst problemov, prenesejo odločanje o teh situacijah na podrejene, s čimer si zagotovijo čas za ukvarjanje z odločitvami, ki ne izpolnjujejo teh meril (Daft, 2010, str. 214).

Neproprogramirane odločitve so odzivi na situacije, ki so enkratne, slabo opredeljene ter nestrukturirane in za katere ne obstajajo opredeljena pravila in procesi za njihovo reševanje ter imajo lahko pomembne posledice za organizacijo v prihodnosti (Daft, 2004, str. 447; 2010, str. 214). S to vrsto odločitev se organizacije spoprijemajo, ko se srečujejo z nepoznanimi problemi in ne vedo, kako se nanje odzvati. Zanje je značilno tudi, da je alternative, ki oblikujejo bodoče možne odločitve, težko oblikovati, so večinoma nejasne in opredeljene izključno za zaznan odločitveni problem (Daft, 2004, str. 447). Mnoge neprogramirane odločitve so del strateškega načrtovanja, kjer se managerji ubadajo z veliko mero negotovosti in kompleksnosti (Daft, 2010, str. 215). Veliko mero odločitev, ki jih v današnjem času sprejemajo managerji, lahko razvrstimo med neprogramirane odločitve, saj so te povezane s problemskimi stanji, ki izzovejo nasprotja pri postavljanju ciljev in iskanju alternativ, kot rezultat hitro spreminjajočega se okolja in okoliščin, nejasnih informacij ter nejasnih povezav med elementi odločanja. Tako opredeljene problemske situacije pogosto imenujemo »*perfidni odločitveni problemi*« (angl. *wicked decision problems*), ki izzovejo t. i. »*perfidne odločitve*« (angl. *wicked decision*) (Daft, 2004, str. 447; 2010, str. 216–217).



Slika 1: Okoliščine, ki vplivajo na napake pri odločanju (Daft, 2010, str. 215)

Glavna razlika med programiranimi in neprogramiranimi odločitvami je povezana z gotovostjo oziroma stopnjo negotovosti problemskih situacij, s katerimi se managerji srečujejo, ko sprejemajo odločitve. V idealnem primeru bi managerji imeli vse potrebne informacije za sprejem rešitve, v realnosti pa se pri sprejemanju rešitev srečujejo z mnogimi neznankami, ki povečujejo raven negotovosti (Daft, 2010, str. 215). Skladno s Simonovo (1960, str. 5) opredelitvijo kontinuuma, ki se razteza med popolno programiranimi in popolno neprogramiranimi odločitvami, lahko glede na raven gotovosti, možnost napačnega odločanja opredelimo, kot prikazuje Slika 2. Gotovost ima v tej opredelitvi tri ravni, od popolne gotovosti, preko različnih ravni negotovosti, do popolne negotovosti, ki jo Daft (2010, str. 215–217) opredeli kot dvoumnost (angl. *ambiguity*).

Vrsta odločitve je torej odvisna od strukturiranosti, opredeljenosti in ravni gotovosti problemske situacije. Popolna *gotovost*, ki opredeljuje sprejemanje programiranih odločitev, nastane v situaciji, v kateri so vse informacije in dejstva o problemski situaciji znana in dosegljiva tistemu, ki odločitev sprejema (Dimovski et al., 2005, str. 19). Manager, ki sprejema odločitev, tako razpolaga z vsemi informacijami o pogojih poslovanja, stroških virov in omejitvah, vseh možnih alternativah ter možnih izidih sprejete odločitve (Daft, 2010,

str. 216). V razmerah *negotovosti* (podrobno razložene v poglavju 2.2 Tveganja pri odločanju) managerji vedo, kakšne cilje želijo doseči, vendar so informacije o možnih alternativah in bodočih dogodkih nepopolne (Dimovski et al., 2005, str. 19; Daft, 2010, str. 216). Managerji se v pogojih negotovosti opirajo na predpostavke, na podlagi katerih oblikujejo odločitve, pri tem pa se morajo zavedati, da je lahko odločitev napačna, če so predpostavke napačne. Problemi, s katerimi se managerji pogosto soočajo, nimajo jasnih rešitev, zato je negotovost stalni spremljevalec odločanja managerjev, pri čemer se zanašajo na kreativnost, presojanje, intuicijo in izkušnje pri oblikovanju odločitev (Daft, 2010, str. 216). Posamezniki v negotovosti pri sprejemanju odločitev nenehno delajo napake, ki jih popravljajo z učenjem (Rabin, 1998, str. 31). Najzahtevnejše pa je odločitve sprejemati, kadar so potrebne informacije za sprejemanje odločitev *dvoumne*. Dvoumnost je položaj, ko niso jasni niti cilji, ki naj bi jih dosegli, problem je nejasno opredeljen, alternativne rešitve je težko oblikovati, informacije o možnih izidih rešitev pa niso na voljo (Daft, 2010, str. 216). V takšnih primerih velikokrat managerji sprejmejo perfidne odločitve.

Tabela 1: Značilnosti tipov odločitev (Secchi, 2010, str. 9–13)

Mehanske odločitve	Odločitve, ki terjajo izbiro	Kreativne odločitve
– sprejemamo jih »brez razmisleka«; – so pogoste v vsakodnevem življenju in jih razumemo kot samoumevne; – imenujemo jih tudi »rutinske« odločitve in so primer splošnih »navad«; – čeprav alternative obstajajo, jih ne vidimo; – temeljijo na predhodnih odločitvah in so blizu procesu indukcije (sposobnosti posploševanja na podlagi posameznega dogodka).	– zahtevajo zavestno obravnavo in premišljanje izbire med alternativami, ki jih zaznamo, – alternative vrednotimo in izberemo najboljšo; – postopek vrednotenja (analiziranja) obsega celotno paleto, od zelo enostavnih do zelo zapletenih in kompleksnih; – temeljijo na izbiri najboljše možnosti in procesu dedukcije, ki omogoča uporabo logičnih analiz.	– kreativnost v procesu odločanja je sposobnost razvoja alternativ, ki predstavljajo podlago za izbiro in razvoj nečesa novega, nečesa, kar do zdaj še ni obstajalo; – temeljijo na procesu abdukcije, ki poskuša pojasnjevati, kako lahko iz predpostavk izhaja neko splošno načelo, ki ga ne moremo neposredno in nemudoma povezati z njim (pogosto v filozofiji).

Ena od možnih delitev tipov odločitev je tudi Secchijeva (2010, str. 9–13), pri čemer avtor poudarja, da v vsakodnevnem življenju sprejemamo številne odločitve, ki se razlikujejo v odvisnosti od okoliščin, pomena odločitve, problema odločanja in mnogih drugih dejavnikov. S tega vidika je pomembno razumeti, da niso vse odločitve enake in da se medsebojno razlikujejo glede na prizadevanja odločevalca in učinke, ki izhajajo iz njihove uveljavitve. Tako posamezne skupine odločitev razdeli na:

- mehanske, samodejne ali neposredne,
- tiste, ki terjajo izbiro in so nemehanične, in
- tiste, ki so ustvarjalne (kreativne).

Značilnosti posameznega tipa odločitev so povzete v Tabeli I.

TVEGANJA PRI ODLOČANJU

Odločevalec ima le redko popoln nadzor nad dejavniki, ki vplivajo na izbiro posamezne odločitve. Posledice odločitev so pogosto odvisne od vplivov okolja in drugih dejavnikov, ki jih v trenutku sprejemanja odločitve ne poznamo ali nanje ne moremo vplivati. Z besedo negotovost označujemo vse, kar ni popolnoma znano v trenutku sprejema odločitve, kar pomeni, da se moramo v takšnih primerih sprijazniti z določenim *tveganjem* (Bohanec, 2012, str. 15).

Za večino odločitev velja, da so to nepovratna dejanja, ki jih sprejemamo na podlagi nepopolnih informacij (Bernstein, 1998, str. 15), saj jih vedno sprejemamo na podlagi omejene količine podatkov (Bernstein, 1998, str. 73). Ne glede na to, koliko in kakšne podatke za razumevanje predmeta odločanja zberemo, pa ne moremo nikoli biti popolnoma gotovi, kako relevantni in celoviti so podatki, ki predstavljajo podlago odločanju. Negotovost je neizogiben vidik človeške stvarnosti (Tversky in Kahneman, 1983, str. 293). Prav zaradi negotovosti pa je proces presojanja in sprejemanje odločitev tako zahteven in ravnanje na podlagi njih tako tvegano (Bernstein, 1998, str. 202).

Sprejemanje odločitev je vedno povezano s tveganji, ki jih posamezne odločitve nosijo s seboj, tako za posameznika kakor tudi za organizacijo, na katero se odločitev nanaša. Smith (2013, str. 11) opredeljuje tveganje (angl. *risk*) kot verjetnost nastopa nevarnosti (angl. *hazard*), zato pojmov nevarnost in tveganje ne gre zamenjevati ali uporabljati kot sinonima. Rezultat odločitve (ali neodločitve) je transformacija nevarnosti v tveganje, ki ga moramo obvladovati z uporabo različnih metod in tehnik managementa tveganj (Vasvari, 2015, str. 35). Nevarnost (tudi priložnost, slabost in prednost) je sama po sebi objektivna, človeška (in tudi organizacijska) ogroženost pa subjektivna (Đurović in Mikoš, 2006, str. 153–155), saj je ta odvisna od njegove odločitve.

Bistvo managementa tveganja leži v maksimiranju delovanja področij, znotraj katerih imamo kontrolo in vpliv na rezultate (posledice), in minimiziranje področij, znotraj katerih nimamo kontrole in vpliva na rezultate (posledice)

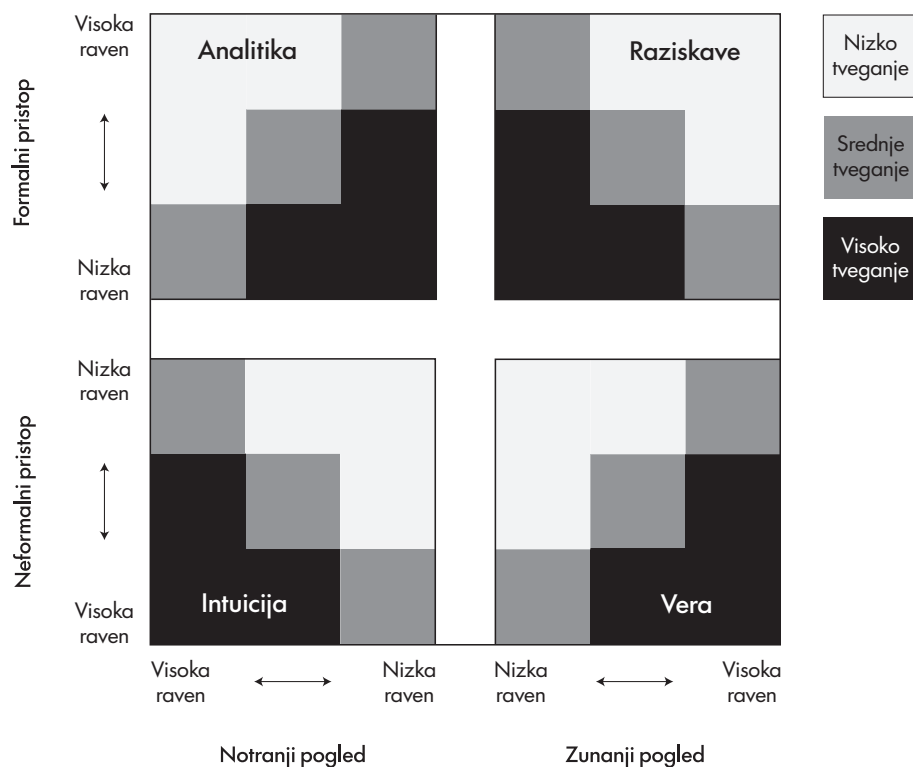
in pri katerih je povezava med vplivi in posledicami skrita (Bernstein, 1998, str. 197). Proces obvladovanja tveganj nam omogoča izbiro odločitve za tisto alternativo, ki predvideva več koristi kot stroškov kot katerakoli druga ponujena alternativna odločitev (Renn, 2008, str. 50). Renn (1992, str. 56–58) trdi, da je predpogoj za pojavljanje tveganj *negotovost* oziroma nepredvidljivost človeškega ravnanja, saj prihodnost ni vnaprej določena, temveč jo oblikujejo naše aktivnosti, ki so posledice naših odločitev. Negotovost je neizogibni del odločanja, saj so problemi, ki jih rešujemo, osmišljeni v preteklosti, njihovo reševanje začnemo danes, realizirajo pa se v prihodnosti (Tomić, 2007, str. 204). Negotovost je treba razumeti kot *verjetnost* pojava nezaželenih posledic nekega ravnanja, pri čemer se je z vidika obvladovanja tveganjih dogodkov treba posvetiti predvsem vprašanju opredelitve, opisa in kvantifikacije *verjetnosti* njihovega pojavljanja (Renn, 2008, str. 51). Verjetnost je konceptualno orodje, ki so ga izumili v sedemnajstem stoletju in ima več pomenov. Pomen verjetnosti, ki je pomemben pri sprejemanju tveganjih odločitev, pa se nanaša na stopnjo naše prepričanosti o neznanem dejanskem stanju. Ob vsakem dodanem podatku, zaradi katerega se spremeni naše prepričanje o izidu, pa se spremeni tudi verjetnost tega izida. Pri verjetnosti gre namreč za našo nevednost o stanju sveta, ki se z novimi podatki spremeni, zaradi česar se spremeni tudi verjetnost (Pinker, 2022, str. 41). Negotovost je mogoče meriti in predstavlja nepoznano verjetnost, da se bo nek dogodek zgodil (Bernstein, 1998, str. 133), pri čemer Keynes (1921, str. 28) opozarja, da četudi je povezanost med določenim dogodkom in njegovimi vplivi prepoznana, ni nujno, da je ta povezanost merljiva. Courtney, Kirkland in Viguerie (2000, str. 81–82) trdijo, da postopki priprave strateških načrtov v organizacijah velikokrat potekajo pod vplivom podcenjevanja negotovosti, ki lahko pomembno vpliva na bodoče poslovanje organizacije in njen položaj. Prav tako pa poudarjajo, da se le redko zgodi, da managerji, tudi v pogojih velike negotovosti, ne bi poznali vsaj nekaterih strateško pomembnih podatkov, ki vplivajo na njihovo odločanje. Negotovost, ki ostane prisotna, tudi po tem, ko so izvedene analize pomembnih kriterijev za odločitev, poimenujejo *preostala negotovost* (angl. *residual uncertainty*), ki jo je moč razvrstiti v štiri ravni, kot je to prikazano v Tabeli 2.

V negotovih okoliščinah sta za proces odločanja ključna dejavnika *racionalnost* in *merjenje* (Bernstein, 1998, str. 187). Verjetnost pojavljanja nekega dogodka je temeljni instrument napovedovanja tveganj posameznega pojava, vendar je ta v veliki meri odvisna predvsem od kakovosti podatkov, na podlagi katerih delamo napovedi (Bernstein, 1998, str. 117), pri čemer se naš razumski odziv z dodajanjem novih podatkov in s tem, s spreminjanjem verjetnosti pojava posameznega dogodka, spreminja (Pinker, 2022, str. 42).

Tabela 2: Ravni preostale negotovosti (Courtney et al., 2000, str. 82–90)

Ravni negotovosti	Opis ravni negotovosti	Metode za zmanjševanje negotovosti
1. Zadovoljivo jasna prihodnost	– Na tej ravni je preostala negotovost nerelevantna pri pripravi strateških odločitev in jo managerji lahko zanemarijo. – Managerji lahko oblikujejo eno napoved, ki je zadovoljiva podlaga za strateške odločitve.	– Raziskava trga. – Analiza konkurence. – Analiza prodajnih verig. – Porterjev model petih silnic. – Analize diskontiranega denarnega toka (npr. analiza stroškov in koristi).
2. Alternativne prihodnje izbire	– Na tej ravni managerji izoblikujejo nekaj mogočih prihodnjih scenarijev, pri čemer lahko prepoznajo verjetnost izhodov posameznega scenarija in razumejo, kako se lahko preostala negotovost rezultira. – Ta raven negotovosti je najpogostejša, kadar so strateške odločitve odvisne od ravnanja konkurence.	– Na drugi in tretji ravni negotovosti managerji uporabljajo metodo razvoja scenarijev. – Vsak scenarij lahko zahteva drugačen model vrednotenja. – Pridobitev informacij, ki pomagajo ugotoviti relativno verjetnost alternativnih rezultatov, mora biti prednostna naloga.
3. Široka paleta prihodnjih izbir	– Na tej ravni managerji izoblikujejo celotno paleto mogočih prihodnjih scenarijev. – To območje določa omejeno število ključnih spremenljivk, dejanski rezultat pa se lahko skriva kjer koli znotraj celotne palete. – Ta raven preostale negotovosti je značilna za tehnološka podjetja, predvsem pri odločitvah za vlaganje v nove tehnologije, kjer lahko ocenijo le širok razpon potencialnih stroškov in uspešnosti, od tega pa je odvisna celotna donosnost naložbe.	– Osredotočiti se je treba na tiste dogodke, ki kažejo, da se trg giblje v smeri enega ali drugega scenarija. – Po vzpostavitvi ustreznega modela vrednotenja za (in določitve verjetnosti) vsak možni izid je mogoče tveganje in donosnost alternativnih strategij oceniti s klasičnim odločitvenim modelom.
4. Popolna nejasnost (dvoumnost)	– Na tej ravni številne razsežnosti negotovosti medsebojno ustvarjajo okolje, ki ga je skoraj nemogoče predvideti. – V nasprotju s tretjo ravno ni mogoče določiti niza možnih rezultatov, kaj šele možne palete scenarijev. – Ta raven negotovosti se pojavlja predvsem pri strateških odločitvah investiranja, in sicer na področja in trge z nestabilnim političnim in/ali regulatornim okoljem. – Ključno je, da se managerji izognejo izključno intuitivnemu odločanju.	– Ni mogoče določiti, še manj pa predvideti, vseh ustreznih spremenljivk, ki bodo določale bodoče stanje. – Izključno kvalitativne analize. – Katalogizacija poznanih in relevantnih informacij. – Določitev ključnih in zadostnih podatkov za izbor strateške odločitve. – Primerjalna analiza in ugotavljanje analogij s podobnimi trgi.

Briner, Denyer in Rousseau (2009) so pri opredelitvi pojma »na dokazih temelječ management« predstavili štiri tipe dokazov (spoznanj) oziroma dejstev, ki izhajajo iz različnih virov in pristopov in so v različnih kombinacijah uporabljeni pri procesih odločanja v managementu. Dokaze, ki izhajajo iz izkušenj in znanja posameznikov, ki sodelujejo v procesih odločanja, so opredelili kot *intuicijo*, če gre za izkušnje in znanja ljudi znotraj organizacije, in *vero*, če gre za uporabo izkušenj in znanja ljudi izven organizacije. Dokaze oziroma dejstva, ki izhajajo iz uporabe različnih analitično raziskovalnih rezultatov, pa *analitika*, če gre za analize, narejene znotraj organizacije, in *raziskave*, če gre za raziskovanje v zunanjem okolju organizacije. Na podlagi strukture štirih virov dokazov in dejstev, ki jih lahko uporabljamo v procesih odločanja (Briner et al., 2009), pa sta Glibkowski in Gillespie (2011), z ocenjevanjem tveganosti uporabe posameznega vira podatkov v organizacijskem odločanju, razvila matriko dokazov za procese odločanja (Slika 2). Iz matrike lahko vidimo, da managerji visoko tvegane odločitve sprejemajo predvsem takrat, ko te sprejemajo na podlagi ekstenzivne (razširjene) uporabe *intuicije* in *vere* ter minimalne rabe *raziskav* in *analitike*. Odločitve, ki nastajajo ob zmerni



Slika 2: Matrika dokazov (spoznanj) za procese odločanja (Glibkowski in Gillespie, 2011)

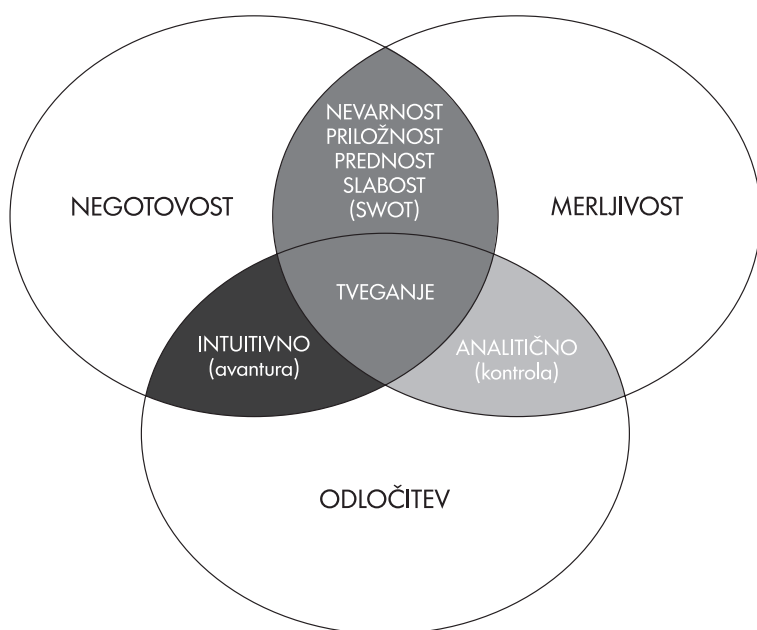
uporabi *intuicije*, *vere* in *raziskav* ter ekstenzivni rabi *analitike*, pa naj bi bile najmanj tvegane. Matrika kaže, da je za zmanjševanje tveganja v procesih odločanja ključna uporaba dokazov oziroma pridobljenih spoznanj, ki nastajajo znotraj organizacije (notranji pogled), saj naj bi prav te bile najbolj relevantne za zmanjševanje negotovosti pri sprejemanju odločitev. Pri tej vrsti spoznanj gre namreč za konkretne in relevantne kvantitativne podatke, ki jih o delovanju organizacije ustrezno strukturiramo, analiziramo in interpretiramo. Ti podatki namreč v sebi nosijo pomembna spoznanja (dokaze) in sporočila o preteklih trendih in gibanjih pokazateljev, ki sooblikujejo bodoče ravnanje. Ne glede na to, da Gibkowski in Gillespie (2011) analitična spoznanja izpostavljata kot tiste vrste spoznanj, ki najbolj zmanjšujejo tveganja, pa tudi ne zavračata v popolnosti pomena spoznanj, ki nastanejo na ravni *intuicije* in *vere*, ter navajata, da bi popolno zavračanje te vrste spoznanj lahko predstavljalo zmerno tveganje za procese odločanja. Izključno analitični pristop k procesom odločanja lahko namreč te procese časovno zelo podaljša, kar pa ima lahko odločilen vpliv na pravočasnost sprejemanja odločitve. Prav tako pa prepodrobno analiziranje problema nima več pomembne dodane vrednosti pri zmanjšanju negotovosti in s tem tveganja.

Vsako tveganje, ki nastane zaradi odločitve, ima tri temeljne elemente: *učinke* (negativne ali pozitivne), ki imajo vpliv na vrednost predmeta odločitve, *verjetnost njihovega pojavljanja* (negotovost) in *okolščine*, v katerih se bo prepoznano tveganje materializiralo (Renn, 2008, str. 50). Za vse tri temeljne elemente tveganj pa je značilno, da jih je mogoče ustrezno ovrednotiti oziroma izmeriti. Z večanjem količine relevantnih (merljivih) podatkov o učinkih tveganj in verjetnosti njihovega pojavljanja pa se zmanjšuje vrednost negotovosti odločitve, s tem pa odločitve postajajo bolj obvladljive in kontrolirane.

Slika 3 prikazuje razmerja med negotovostjo, merljivostjo, nevarnostjo (priložnostjo, prednostjo in slabostjo) in tveganji v procesu odločanja. V notranjem in zunanjem okolju organizacije obstajajo pojavi in stanja, ki jih lahko razvrstimo med nevarnosti in priložnosti (zunanje okolje) ter prednosti in slabosti (notranje okolje) za organizacijo. Ti ustvarjajo potencial bodočega razvoja organizacije, ki je lahko zaradi njih usmerjen v rast, stagniranje ali propad. Nanje se odzivamo s sprejemanjem odločitev. Proces odločanja (oziroma odločitev) izpostavi organizacijo nevarnostim, priložnostim, prednostim ali slabostim. Rezultat odločitve sproži nastanek tveganja, da bodo učinki izpostavljenosti nevarnostim, priložnostim, prednostim ali slabostim vplivali na organizacijo. Odločitev v tem primeru pomeni usmerjeno delovanje v obvladovanje nastalega tveganja v smeri preprečitve pojava nevarnosti oziroma odstranitve slabosti ali pa v smeri izkoriščanja priložnosti iz okolja oziroma organizacijske prednosti. Za vsak pojav ali stanje (angl. SWOT) pa je

značilna negotovost, ki jo opredeljuje verjetnost pojava in s tem uresničitev posledic (negativnih in pozitivnih) za organizacijo.

Musso in Francioni (2012, str. 282) poudarjata, da je prav odnos managerjev do tveganj ena temeljnih osebnostnih lastnosti managerjev, ki vplivajo na njihovo odločanje. V študiji o odločanju managerjev srednje velikih in malih podjetij sta ugotovila statistično značilno pozitivno povezanost odnosa managerjev do tveganj, tako z intuitivnim kot racionalnim stilom odločanja, pri čemer pa so vse tri spremenljivke statistično značilno pozitivno povezane z ravno izkušenj managerjev (Musso in Francioni, 2012, str. 285). Iz navedenega lahko sklepamo, da so, ne glede na stil odločanja posameznega managerja, izkušenejši managerji pri odločanju bolj sprejemljivi za tveganja.



Slika 3: Razmerja med negotovostjo, merljivostjo in procesom odločanja (Vasvari, 2015, str. 36)

VPLIV PRISTRANSKOSTI NA ODLOČANJE

V organizacijski teoriji so procesi strateškega (organizacijskega) odločanja pretežno razumljeni in predstavljeni kot analitični, racionalni in postopni (Cabantous in Gond, 2011, str. 580). Po mnenju Roxburgha (2008, str. 27) so strategije kljub obširnemu znanju o procesih strateškega odločanja v mnogih podjetjih še vedno pomanjkljive, ravno zaradi vpliva človeških možganov na njihovo kreiranje. Možgani namreč niso racionalni računalnik, temveč pri svojem delovanju uporabljajo v tisočletjih razvite bližnjice, poenostavitve, pristranskosti in temeljne slabe navade (Roxburgh, 2003, str. 27). Zaradi navedenega bi morali pri kreiranju strategij, ravno tako kot poznamo spoznanja strateškega managementa, poznati tudi spoznanja vedenjske ekonomije (Roxburgh, 2003, str. 39). Izsledki spoznanj vedenjske ekonomije, ki je interdisciplinarna veda, ki povezuje spoznanja psihologije, sociologije in financ (Ricciardi in Simon, 2000, str. 2) in se ukvarja s pojasnjevanjem ekonomskega odločanja posameznika, kažejo, da različne človeške pristranskosti lahko pomembno oblikujejo strateške odločitve (Lovallo in Sibony, 2006, str. 20; Thaler, 2019, str. 29–44). Sodobna kognitivna znanost in kognitivna psihologija odkrivata, da na odločanje vplivajo na eni strani pridobljene izkušnje, prepričanja, stališča in predsodki, na drugi strani pa latentne prikriti razsežnosti, strukture in mehanizmi, ki delujejo dejansko »onstran« doživete in zavestne kognitivne dejavnosti (Kolar, 2005, str. 16). Kognitivna znanost želi pojasniti delovanje človeškega uma; tistega, tudi v 21. stoletju skrivnostnega prepleta lastnosti, procesov in mehanizmov, ki podpirajo prilagodljivost in kompleksnost človeškega in na splošno živalskega vedenja v okolju (Armeni, 2016). Kognitivna znanost je samostojna znanost, ki je povezana še z drugimi znanostmi, kot so nevroznanost, filozofija, jezikoslovje, računalništvo in antropologija (Sternberg in Sternberg, 2012, str. xxvi). Z razvojem tehnologije in metod raziskovanja procesov v možganih pa je osrednje mesto pri razlagi duševnih procesov, ki opredeljujejo vedenje ljudi in s tem tudi odločanje, prevzela nevroznanost, ki je s tem postala osrednja disciplina kognitivne znanosti (Trpin, 2015). Nevroznanost z

raziskovanjem in pojasnjevanjem delovanja naših možganov poskuša vsaj delno pojasniti, zakaj so nekatere odločitve, ki jih sprejemajo inteligentni in odgovorni posamezniki, napačne. Managerji se morajo zavedati, da so odločitve, ne glede na način sprejemanja, velikokrat pod vplivom psiholoških pasti, ki so povezane z načinom delovanja človeških možganov. Med te pasti uvrščamo netočno zaznavanje problema, pristranskosti ali neracionalne anomalije v razmišljanju (Hammond et al., 2013, str. 3). Ljudje izkoriščamo posebne duševne (mentalne) mehanizme za obdelavo in reševanje problemov v času našega odločanja, ki jih imenujemo kognitivni procesi. Kognitivni procesi so duševne (mentalne) sposobnosti, ki omogočajo posamezniku razumevanje in prepoznavanje stvari, ki ga obkrožajo in so povezane s problemsko situacijo (Ricciardi, 2008, str. 91). Te so v veliki meri na nezavedni ravni v obliki implicitnih zaznav, kot so predsodki in stereotipi, in nas lahko privedejo do napačnega sklepanja in s tem do napačnih odločitev (Flavell, 1979; povzeto po Musek, 1997, str. 55; Banaji in Bazerman, 2013, str. 115). Musek (1997, str. 55) pravi, da ljudje v glavi nosimo celo vrsto »tihih« prepričanj in pričakovanj – niti zavedamo se ne, kako pogosto se po njih ravnamo in kako pogosto presojava z njihovo pomočjo ter se torej na podlagi njih tudi odločamo.

O pristranskostih (angl. *biases*) največkrat govorimo, ko poskušamo najti odgovor na vprašanje, zakaj sicer racionalni posamezniki, z znanjem in ustreznimi izkušnjami, sprejemajo slabe odločitve. Pristranskost se nanaša na sistematično odstopanje od teorije racionalne izbire, ko ljudje izbirajo ukrepe in ocenjujejo verjetnost (Kahneman, 2017, str. 17; Zhang in Cueto, 2017, str. 420; Thaler, 2019, str. 44; Pinker, 2022, str. 147). Tovrstno sistematično odstopanje od teorije racionalne izbire pa je Thaler (2019, str. 44) poimenoval *anomalije*. Hammond et al. (2013, str. 1) pravijo, da so te lahko rezultat nejasno razvitih alternativ, spregleda pomembnih informacij ali nepravilnega vrednotenja stroškov in koristi posamezne odločitve. Vendar, kot poudarjajo, pa napačna odločitev ni vedno povzročena z napakami v procesu odločanja, temveč z načinom delovanja človeškega uma. Način, na katerega delujejo človekovi možgani, lahko namreč sabotirajo posamezno odločitev. Za pristranskosti je značilno, da (Dimara, Franconeri, Plaisant, Bezerianos in Dragicevic, 2018, str. 1414):

- odstopajo od realnosti,
- se pojavljajo sistematično,
- se pojavljajo nezavedno in neprostovoljno,
- jih je zelo težko ali nemogoče zaobiti in
- se ne oblikujejo skladno z običajnim potekom procesiranja informacij.

Pristranskosti so torej odstopanja od racionalne izbire, zato se je ta izraz že dolgo uporabljal za utemeljitev tako kognitivnih pasti (miselne napake) kot hevristik (kognitivne bližnjice). Tako hevristike kot kognitivne pasti lahko poslabšajo proces odločanja (Cristofaro, 2015, str. 7). Prvo skupino pristranskosti so v sklopu raziskovanj kognitivnih napak, ki stojijo za izbiro izvajalcev, leta 1998 sprva in formalno opredelili Hammond et al. (2013, str. 3). Avtorji so preučili in opredelili osem kognitivnih pasti, ki lahko odločujoče vplivajo na način, na katerega managerji sprejemajo poslovne odločitve. Mednje so uvrstili:

- *sidrna past* (angl. *anchoring trap*), ki daje preveliko težo informaciji, ki smo jo najprej dobili;
- *past ohranjanja stanja* (angl. *status-quo trap*) usmerja managerje k obrambi obstoječega stanja in odporu proti spremembam;
- *past potopljenih stroškov* (angl. *sunk-cost trap*) usmerja managerje v izbiro in odločitve, ki so skladne z njihovimi preteklimi odločitvami, čeprav so bile te odločitve slabe, s čimer sprejem slabih odločitev opravičujejo;
- *past potrjevanja dokazov* (angl. *confirm-evidence trap*), ki managerje usmerja v iskanje dokazov, ki bi potrjevali njihovo zamisel ali pogled na rešitev problema in se izogibajo informacijam, ki ji nasprotujejo;
- *past uokvirjanja* (angl. *framing trap*) se pojavi, ko managerji napačno ocenijo odločitveni problem, s čimer spodkopljejo celoten odločitveni proces; največkrat se pojavi v procesu prepoznavanja problema;
- *past prekomerne samozavesti* (angl. *overconfidence trap*) usmerja managerje v prevrednotenje pravilnosti svojih napovedi;
- *past preudarnosti* (angl. *prudence trap*) usmerja managerje v preveliko mero previdnosti, ko ocenjujejo negotove dogodke;
- *past ponovljivosti* (angl. *recallability trap*) usmerja managerje, da dajejo neupravičeno visoko težo nedavnim dramatičnim dogodkom.

Druga skupina pristranskosti pa izhaja iz raziskav Kahnemana in Tverskega v 70. letih 20. stoletja, ki so bili v glavnem izvajani v laboratorijskih pogojih. Hevristike sta opredelila kot pravila, ki se namenoma ali nenamenoma uporabljajo, kadar so pogoji izbire dvomljivi ali zapleteni, in sicer zaradi preobsežne ali premajhne količine informacij (Cristofaro et al., 2020, str. 3). Tversky in Kahneman (1974, str. 1124) poudarjata, da se ljudje zanašajo na omejeno število hevrističnih načel, ki zmanjšujejo zapletenost ocenjevanja verjetnosti in napovedovanja rezultatov odločitev in s tem poenostavijo odločanje. Thaler (2019, str. 42) hevristike opredeli kot sklepanje na osnovi izkušenj. Na splošno je uporaba teh hevristik lahko precej koristna, vendar lahko vodijo v hude in sistematične napake pri presojanju. Avtorja sta

razvila »*Teorijo hevristik in pristranskosti*« (angl. *Heuristics and Biases Theory*) in jo prvič predstavila v članku »*Presojanje pod vplivom negotovosti: hevristike in pristranskosti*« (angl. *Judgment under uncertainty: heuristics and biases*), ki je bil objavljen leta 1974. Skladno s to teorijo ljudje ne uporabljajo normativnih teorij verjetnosti in logike za sprejemanje odločitev pod vplivom negotovosti, vendar se namesto tega zanašajo na številne hevristike, ki včasih vodijo do sistematičnih odstopanj. Tversky in Kahneman (1974, str. 1124–1130) sta v tem članku opisala tri splošne hevristike: *reprezentativnost* (angl. *representativeness*) (tudi v: Kahneman in Tversky, 1972), *razpoložljivost* (angl. *availability*) (tudi v: Tversky in Kahneman, 1973) ter *prilagajanje in sidranje* (angl. *adjustment and anchoring*). Za vse tri hevristike trdita, da so osnova mnogih intuitivnih presoj pod vplivom negotovosti in izvor mnogih pristranskosti. Za te hevristike tudi pravita, da so preproste in učinkovite, ker se nanašajo na osnovne računske operacije, ki jih ljudje brez velikega truda obvladajo. Implicitna ali nezavedna pristranskost je posledica delovanja naših možganov, ki razvijajo kognitivne bližnjice za učinkovito navigiranje po kompleksni realnosti, v kateri živimo, in je zgrajena izven našega nadzora, samodejno, odraža vzorce, ki jih pridobivamo skozi družbo in kulturo, v kateri živimo – je torej odsev stanja v družbi (Pejič, 2018). Te pristranskosti predstavljajo sistematične napake, ki se predvidljivo ponavljajo v točno določenih situacijah (Kahneman, 2011, str. 3) in pojasnjujejo, zakaj dobri in celo odlični managerji sprejemajo slabe odločitve (Meissner, Sibony in Wulf, 2015, str. 1). Hevristično vodene pristranskosti (angl. *heuristics biases*) so, zaradi velike obremenjenosti z dostopnostjo, zbiranjem in vrednotenjem podatkov za odločanje (informacijska preobremenitev) in omejenih intelektualnih zmožnosti odločevalcev, povezane s poenostavljanjem in iskanjem bližnjic do rešitev, ki jih imenujemo »*pravilo palca*« (angl. *rule of thumb*) (Hámori, 2003, str. 780; Paredes, 2003, str. 1; Ricciardi, 2004, str. 31). Informacijska preobremenitev je opredeljena kot pojav, pri katerem »*zahteve za obdelavo informacij glede na razpoložljiv čas posameznika za opravljanje interakcij in notranjih izračunov presegajo obseg zagotavljenega časa za takšno obdelavo*« (Schick, Gordon in Haka, 1990, str. 199). Zato je izbira hevrističnega sklepanja, ki je psihološki vidik reševanja problemov in predpostavlja poenostavitve ter iskanje najenostavnejših rešitev za reševanje problemov (Bertoncelj, 2019, str. 26), oblikovanih na preteklih izkušnjah, priročna, da nas hitro pripelje do rešitve, vendar uporaba te večkrat pripelje do napak v odločanju (Ricciardi in Simon, 2001, str. 19). Na področju razumevanja hevrističnega sklepanja v procesih intuitivnega odločanja so se razvile tri šole, ki poskušajo pojava in njuno povezanost razlagati z vidika različnih predpostavk. Predstavniki šole, imenovane *hitre in varčne hevristike* (angl. *Fast and Frugal Heuristics – FFH*), katere vodilni predstavnik je Gerg Gigerenzer, vidijo hevristično sklepanje kot osnovo za intuitivno odločanje in oba pojava obravnavajo v pozitivni luči. Skladno z opredelitvijo te šole

je hevristike in intuicijo mogoče hitro uporabiti za sprejetje odločitev, ki so skoraj tako dobre kot odločitve, pridobljene s težavno analizo z uporabo analitičnih metod (Gigerenzer in Goldstein, 1996, str. 650). Hevristično sklepanje, skladno z njihovo opredelitvijo, temelji na izkušnjah, ki jih pridobivamo z individualnim in socialnim učenjem (Gigerenzer, Hoffrage in Goldstein, 2008, str. 232). Rezultati te vrste hevristik so splošno uporabna orodja, ki jih avtorji imenujejo *vzemi najboljše* (angl. *Take the Best*) in *prepoznavana hevristika* (angl. *Recognition Heuristics*) (Gigerenzer in Goldstein, 1996, str. 653–663). Šola *naturalističnega odločanja* (angl. *Naturalistic Decision Making – NDM*), z vodilnim predstavnikom Garyjem Kleinom, pa na intuicijo gleda izključno kot na izkušnjo, saj ljudje gradijo vzorce, ki jim omogočajo hitro prepoznavanje situacij in hitre odločitve, ne da bi morali primerjati različne alternativne rešitve. Skladno z njeno opredelitvijo ti vzorci niso splošna orodja, temveč skladiščena znanja, ki nastanejo na podlagi neposrednih in začasnih izkušenj (Klein, Calderwood in Clinton-Cirocco, 2010, str. 201; Klein, 2015, str. 164). Skladno z razlago tretje šole, imenovane *hevristike in pristranskosti* (angl. *heuristics and biases – H&B*), katere glavna predstavnika pa sta Daniel Kahneman in Amos Tversky, pa naj bi bile hevrstike oziroma kognitivne bližnjice pod vplivom mnogih pristranskosti, ki pogosto vodijo v velike in sistematične napake (Tversky in Kahneman, 1974, str. 1124; Kahneman in Klein, 2009, str. 521–522). Čeprav so izhodišča, povezana s podlago hevrističnega sklepanja pri FFH in NDM, različna, obe šoli hevristično sklepanje v procesih odločanja (predvsem z vidika vloženega napora in hitrosti odločanja), za razliko od šole H&B, razumeta kot pozitivno. Shah in Oppenheimer (2008, str. 209–212) trdita, da hevristično sklepanje temelji na zmanjšanju vloženega napora v procesih odločanja, z eno ali več naslednjih poenostavitvev (hevristik):

- z zmanjšanjem obsega analiziranih značilnosti pri posamezni alternativni in osredotočanju na najpomembnejše (angl. *lexicographic heuristic, priority heuristic, single variable heuristic*);
- z zmanjšanjem napora pri pridobivanju ključnih vrednosti za vrednotenje posameznih parametrov pri ocenjevanju alternativ, na način, da jih poenostavijo (vrednotijo zgolj kot boljše ali slabše, večje ali manjše) in izberejo le tiste vrednosti, ki so lažje dostopne (angl. *availability, representativeness, anchoring, adjustment heuristic*);
- s poenostavitvijo ali neuporabo ponderiranja (uteževanja) parametrov (odločitvenih spremenljivk) (angl. *equal weighting heuristic*);
- z vključevanjem manjše in omejene količine relevantnih informacij in izborom zgolj tistih, ki zadovoljivo vrednotijo parametre in posamezne alternative (angl. *satisficing heuristics*), in
- z upoštevanjem in preučevanjem (vrednotenjem in ocenjevanjem) manjšega števila relevantnih alternativ in neupoštevanja tistih, katerih

vpliv na odločitev bi bil majhen ali zanemarljiv (angl. *choice by most attractive aspect heuristic*).

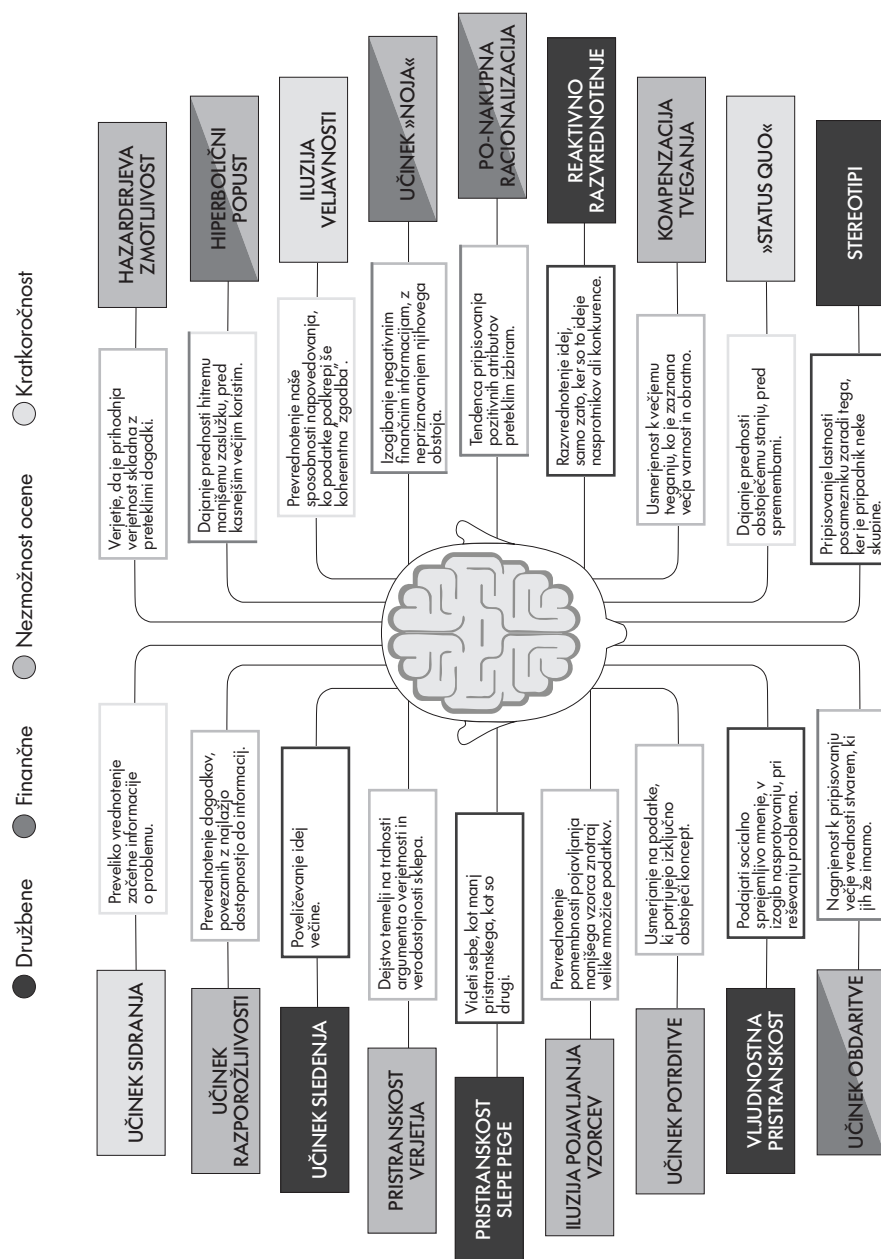
Gigerenzer in Gaissmaier (2011, str. 454) hevristiko opredelita kot »*strategijo, ki del informacij ne upošteva, s ciljem sprejemanja odločitev hitreje, varčnejše in natančnejše, kot to predvidevajo bolj zapletene metode*«. Avtorja (Gigerenzer in Gaissmaier, 2011, str. 451) prav tako ugotavljata, da se posamezniki in organizacije pogosto zanašajo na preproste hevristike na prilagodljiv način in da ignoriranje dela informacij lahko vodi do natančnejših presoj, kot pa tehtanje, pregledovanje in vključevanje vseh razpoložljivih informacij. Menita, da je velik prihodnji izziv razviti sistematično teorijo zgradbe, nastajanja in izrabe hevristik. Nasprotno pa Ricciardi (2004, str. 28) opozarja, da bi ljudje lahko sprejemali bistveno bolj pravilne odločitve, če bi uporabljali bolj kompleksne odločitvene strategije na manjšem številu podatkov, kot v primerih, ko za obravnavo velike količine podatkov uporabljajo preproste hevristike.

Lovallo in Sibony (2010, str. 6) sta v študiji, v katero je bilo vključenih več kot tisoč investicijskih projektov, ugotovila, da so organizacije, ki so uspele zmanjšati vplive pristranskosti v procesu odločanja, dosegle do sedem odstotnih točk večje donose na investicijske vloške. Hevristike oziroma poenostavitve v procesih odločanja pa so v veliki meri povezane s pristranskostmi, saj nam te omogočajo hitro in poenostavljeno uporabo vzorcev predhodnih dogodkov in vedenj. Najpogosteje so pristranskosti povezane s pretirano samozavestjo (Mahajan, 1992, str. 330; Montier, 2005, str. 9), prevelikim optimizmom (Barberis in Thaler, 2003, str. 1064; Roxburgh, 2003, str. 28–30; Montier, 2005, str. 9), zaskrbljenostjo (Kent Baker in Ricciardi, 2014), z različnimi nasprotji interesov odločevalcev (Lovallo in Sibony, 2010, str. 15–16), z ugotavljanjem vzorcev, ki dejansko ne obstajajo (Musek, 1997, str. 55), reprezentativnostjo (Tversky in Kahneman, 1974, str. 1124), s sidranjem in prilagajanjem (Tversky in Kahneman, 1974, str. 1128; Bertonecelj, 2009, str. 25), z razpoložljivostjo (Tversky in Kahneman, 1973, str. 209), ter pristranskosti, ki zagotavljajo stabilnost (status quo) organizacije (Hámori, 2003, str. 789; Roxburgh, 2003, str. 31–32; Kent Baker in Ricciardi, 2014), in družbene pristranskosti, ki zagotavljajo harmonijo in odklanjajo potencialne konflikte v organizaciji (Lovallo in Sibony, 2010, str. 15–16).

Skladno s sodobnimi spoznanji naj bi obstajala dva tesno povezana procesa v možganih (prepoznavanje vzorcev in čustveno označevanje), ki pomembno sooblikujeta naše odločitve. Naši možgani prepoznavajo problemske situacije na podlagi prepoznavanja vzorcev in reagirajo nanje na podlagi čustvenih oznak, skladiščenih v našem spominu. Za oba procesa, ki sta del naših razvojnih prednosti, je značilno, da sta v normalnih problemskih situacijah

zanesljiva, vendar nas lahko v določenih primerih zapeljeta v napačne odločitve. Prepoznavanje vzorcev je kompleksen proces, ki povezuje in vključuje informacije iz več kot tridesetih različnih delov možganov. Ko se srečamo z novo problemsko situacijo, poiščemo možno rešitev na podlagi predhodnih izkušenj in ravnanj ter na podlagi rešitve ukrepamo pri reševanju te. Čustveno označevanje pa je proces, pri katerem čustveno zaznavo priprnemo k mislim in izkušnjam, ki so spravljene v našem spominu. Na podlagi tega procesa se odločamo, če se bomo z novo problemsko situacijo ukvarjali ali ne in prav tako na kakšen način bomo ravnali (takojšnje reševanje ali kasnejše, borba ali beg). V primeru, da je del možganov, ki je odgovoren za nadzor čustev, poškodovan, postanemo nesposobni odločevalci, ne glede na to, da smo ohranili sposobnost objektivnega analiziranja problemske situacije (Campbell, Whitehead in Finkelstein, 2013, str. 146–148). V raziskavi, v kateri so Campbell et al. (2013, str. 149–150) ugotavljali, zakaj dobri managerji sprejemajo slabe odločitve, so ugotovili, da obstajajo trije faktorji, ki izkrivljajo čustvene zaznave ali spodbujajo prepoznavanje napačnih vzorcev. Te faktorje so poimenovali *stanje rdeče zastave* (angl. *red flag condition*). Prvo (1) in najbolj pogosto stanje rdeče zastave je prisotnost neprimernih lastnih interesov, ki ima pomemben vpliv na čustveno označevanje problemske situacije in s tem oblikovanjem vzorcev, ki dejansko ne obstajajo, ampak jih zgolj želimo videti. Drugo (2) je prisotnost motečih čustvenih priponk, ki nas povezujejo s stvarmi, ljudmi ali mesti ter vplivajo na našo sposobnost presojanja o problemski situaciji, s katero se srečujemo, in načinom ukrepanja. Tretje (3) stanje rdeče zastave pa je prisotnost zavajajočih spominov in izkušenj, ki se nam zdijo relevantni za reševanje problemske situacije, vendar niso, saj je novonastala problemska situacija drugačna od tiste, ki smo jo reševali s pomočjo ukrepov, na podlagi katerih so ti spomini in izkušnje nastali. Zaradi navedenega predlagajo, da se pomembne odločitve sprejemajo v okviru strukturirane skupine kompetentnih posameznikov, ki so sposobni identificirati in odkloniti stanja rdečih zastav.

Z odkrivanjem, raziskovanjem, opredeljevanjem in sistemiziranjem pristranskosti, ki se pojavljajo in povzročajo odstopanja od racionalnega odločanja pri posameznikih, so se od prvih raziskav Kahnemana in Tverskyja v 70. letih prejšnjega stoletja ukvarjali mnogi avtorji. V zadnjem obdobju se s sistemizacijo in strukturiranjem pristranskosti veliko ukvarjajo predvsem raziskovalci v okviru spletnega portala *Visual Capitalist* (<https://www.visualcapitalist.com/>). Eden od vodilnih avtorjev portala, Jeff Desjardins (2017), je predstavil strukturo vseh do tedaj zaznanih pristranskosti. Tako je v eni ikonografiji predstavljenih 188 posameznih pristranskosti, ki so strukturirane v 20 podpodročij in te v štiri področja. Na podlagi te strukture pristranskosti je razvil strukturo 18 pristranskosti (Desjardins, 2018), ki imajo največji vpliv



Slika 4: 18 pristranskosti, ki imajo največji vpliv na odločanje v managementu (Desjardins, 2018)

na odločanje posameznikov in posledično tudi na organizacijsko odločanje (Slika 4):

- *družbene pristranskosti*, ki lahko imajo velik vpliv na organizacijsko kulturo;
- *finančne pristranskosti*, ki vplivajo predvsem na napovedovanje finančnega stanja organizacije in rezultate investicij;
- *nezmožnost ocenjevanja*, ki prepričujejo primerno načrtovanje prihodnosti organizacije, zaradi pristranskosti, ki delujejo na presojanje parametrov odločanja;
- *kratkoročnost*, ki usmerja organizacije k temu, da zagotavljajo poslovanje, ki nima dolgoročnega učinka.

Kahneman et al. (2021, str. 257) trdijo, da na napake pri presojanju in odločanju ne vplivajo zgolj pristranskosti, temveč tudi *hrup*. Medtem ko naj bi pristranskosti predstavljale *povprečje napak*, je za hrup značilno, da predstavlja *variabilnost napak* pri presojanju in odločanju. O pristranskostih govorimo tedaj, ko je v množici presoj in odločitev večina napak v isti smeri in jih lahko vidimo na primer takrat, ko managerji v podjetju leto za letom pretirano optimistično napovedujejo prodajo ali ko podjetje spet in spet vlaga denar v projekte, ki ustvarjajo izgube, in bi jih moralo že zdavnaj odpisati. Kadar pa govorimo o hrupu, mislimo na napake presojanja ali odločanja, ki nastanejo zaradi neželenega razhajanja presoj in odločitev ter nezanesljivosti instrumentov, s katerimi merimo stvarnost (2021, str. 425). Avtorji v nadaljevanju pojasnijo, da je hrup inherentno (neločljivo) statističen in postane viden šele tedaj, ko razmišljamo statistično o skupku podobnih presoj in odločitev. Takrat postane viden, saj predstavlja *razpršenost* presoj in odločitev o istem problemu (vprašanju). Za hrup naj bi bilo tudi značilno, da je v nasprotju s pristranskostmi (predvidljive napake) nepredvidljiva napaka in ga ne moremo zlahka videti in predvideti. V organizacijah se pogosto srečujemo s sistemskim hrupom, ki predstavlja nezaželeno variabilnost pri presojah in odločitvah o istem problemu, ki jih sprejemajo različni deležniki v organizaciji in bi torej morale biti identične. Sistemski hrup tako lahko povzroči neobvladljivo nepravilnost, velike gospodarske stroške in vsakovrstne napake (2021, str. 32). Zato, kot navajajo avtorji (2021, str. 265), so presoje in odločitve manj hrupne in manj pristranske, če jih opravljajo (1) usposobljene, (2) inteligentne osebe s (3) pravilnim kognitivnim stilom, o čemer pa je več zapisanega v nadaljnjih poglavjih.

S sistemizacijo pristranskosti so se prav tako ukvarjali Dimara et al. (2018, str. 1417), ki so kot temeljni kriterij razvrščanja pristranskosti v skupine (taksonomija) uporabljali naloge oziroma dejavnosti ljudi, pri katerih se

pristranskosti pojavijo (angl. *task-based taxonomy*). Na ta način so razvrstili 154 pristranskosti v sedem glavnih kategorij dejavnosti ljudi:

- *Naloge napovedovanja* (angl. *estimation tasks*): kategorija vključuje vse sistematične pristranskosti, ki so bile eksperimentalno opažene, ko so bili udeleženci naprošeni, da napovedujejo prihodnje dogodke. Ugotovljenih je bilo 33 pristranskosti, ki vplivajo na ocenjevanje in napovedovanje prihodnjih dogodkov (npr.: razpoložljivost, povezovanje, sidranje, iluzija veljavnosti, hazarderjeva zmotljivost ...).
- *Naloge odločanja* (angl. *decision tasks*): kategorija vključuje vse sistematične pristranskosti, ki so bile eksperimentalno opažene, ko so bili udeleženci naprošeni, da se odločajo. Ugotovljenih je bilo 33 pristranskosti, ki vplivajo na odločanje (npr.: učinek dvoumnosti, učinek avtoritete, uokvirjanje, hiperbolični popust, učinek ničnega tveganja, »status quo« ...).
- *Naloge ocenjevanja hipotez* (angl. *hypothesis assessment tasks*): kategorija vključuje vse sistematične pristranskosti, ki so bile eksperimentalno opažene, ko so morali udeleženci oceniti, ali je izjava resnična ali neresnična. Ugotovljenih je bilo 11 pristranskosti, ki vplivajo na ocenjevanje hipotez (npr.: iluzija veljavnosti, verjetje, iluzija pojavljanja vzorcev ...).
- *Naloge vzročno-posledičnega (kavzalnega) sklepanja* (angl. *causal attribution tasks*): vključujejo vse sistematične pristranskosti, ki so bile eksperimentalno opažene, ko so bili udeleženci pozvani, da pojasnijo dogodke ali vedenja. Ugotovljenih je bilo 12 pristranskosti, ki vplivajo na vzročno-posledična sklepanja (npr.: sledenje, slepa pega ...).
- *Naloge ponovnega priklica predhodnih dogodkov* (angl. *recall task*): vključujejo vse sistematične pristranskosti, ki so bile eksperimentalno opažene, ko so bili udeleženci naprošeni, da prepoznajo pretekle dogodke ali gradiva. Ugotovljenih je bilo 39 pristranskosti, ki vplivajo na ponovni priklic predhodnih dogodkov (npr.: učinek otroške amnezije, učinek pozitivnega dogodka, učinek dovzetnosti ...).
- *Naloge izražanja mnenj* (angl. *opinion reporting tasks*): vključujejo vse sistematične pristranskosti, ki so bile eksperimentalno opažene, ko so bili udeleženci pozvani, da odgovorijo na vprašanja v zvezi z njihovimi prepričanji ali mnenji o političnih, moralnih ali družbenih vprašanjih. Ugotovljenih je bilo 21 pristranskosti, ki vplivajo na izražanje mnenj (npr.: halo efekt, učinek negativnosti, učinek sledenja, stereotipi, učinek slepe pege ...).
- Avtorji so odkrili tudi pet pristranskosti, ki jih niso mogli neposredno povezati s predhodnimi kategorijami nalog (npr.: učinek noja).

Toet, Brouwer, van den Bosch in Korteling (2016, str. 9) so z metodo pregleda obstoječe literature in raziskav ugotavljali, v kolikšni meri posamezne značilnosti, kot so kognitivne sposobnosti, strokovnost (ekspertno znanje), osebnost, kulturno ozadje ljudi, vplivajo na človekovo dovzetnost na pristranskost pri odločanju. Ugotovili so, da lahko vsak od pregledanih vidikov pod določenimi pogoji vpliva na dovzetnost za pristranskosti, pri čemer opozarjajo, da so dokazi v zvezi s kulturnim ozadjem posameznikov redki. Med ugotovitvami tudi navajajo, da lahko dejavniki, ki naj bi zmanjšali dovzetnost za pristranskosti, zgolj ublažijo učinke pristranskosti na odločanje, ne preprečijo pa njihovega pojavljanja v celoti. Pri *kognitivnih sposobnostih* navajajo, da lahko različni vidiki teh sposobnosti (npr. fluidna inteligenca, analitična inteligenca, emocionalna inteligenca) in namerna (racionalno-analitična) obdelava informacij ublažijo pojavljanje in dovzetnost do nekaterih pristranskosti, še zlasti do učinka potopljenih stroškov, učinka prekomerne samozavesti, učinka verjetja in učinka uokvirjanja. Za pristranskosti učinka sidranje in učinka povezovanja so dokazi mešani. Na splošno naj kognitivne sposobnosti same po sebi ne bi preprečile pojavljanja in dovzetnosti za pristranskosti, lahko pa pomagajo pri učenju, kako zmanjšati njihove učinke na vedenje. *Strokovnost* (ekspertno znanje) vpliva na občutljivost za pristranskosti, saj strokovnost v veliki meri določa slog razmišljanja in vsebinsko obdelavo informacij. Glede na vsebino (kontekst) problema lahko ekspertno znanje spodbudi tako namerno analitično (racionalno) razmišljanje kakor tudi hevristično (intuitivno) razmišljanje, vendar pa strokovnjaki pogosteje izberejo način razmišljanja, ki ustreza kontekstu, in so posledično manj nagnjeni k pristranskostim kot nestrokovnjaki. Pri *osebnostnih lastnostih* avtorji ugotavljajo, da te vplivajo na način vrednotenja in obdelave informacij, kar posledično vpliva na pojavljanje in dovzetnost za nekatere pristranskosti, pri čemer razmerje med osebnostnimi lastnostmi posameznika in dovzetnostjo za pristranskosti ni povsem jasno.

Pristranskosti lahko torej pomembno sooblikujejo odločitve managerjev in s tem tudi odločitve, ki jih sprejemajo in uveljavljajo organizacije, ter pojasnjujejo, zakaj sicer dobri managerji sprejemajo zelo slabe odločitve (Meissner et al., 2016, str. 1). Čeprav se pristranskosti največkrat povezujejo prav z intuitivnim odločanjem, je pomembno vedeti, da tudi analitično-racionalno odločanje ni imuno na pristranskosti odločevalcev. Glede na predstavljeno delitev pristranskosti lahko vidimo, da so prav *miselne napake* (kognitivne pasti) tiste, ki se lahko pojavljajo tako pri racionalnem (onemogočajo racionalno presojo pri analizi odločitvenega problema in oblikovanje alternativ) kot intuitivnem procesu, medtem ko so *miselne bližnjice* (hevristike) bolj značilne za intuitivno presojanje in odločanje. Za managerje je izrednega pomena, da se naučijo pristranskosti prepoznavati in izgraditi ustrezne strategije, ki

zmanjšujejo njihov vpliv na proces odločanja (Kahneman, Lovallo in Sibony, 2011a, str. 53). Avtorja Lovallo in Sibony (2010, str. 12–15) kot primerno strategijo navajata vedenjsko strategijo, ki naj bi jo organizacije uvedle v proces odločanja, in se sestoji iz štirih korakov: (1) odločitev o tem, katera odločitev je vredna angažiranja, (2) identifikacija pristranskosti, ki bodo najverjetneje vplivale na izbrane odločitve, (3) izbira postopkov in orodij za preprečevanje pojavljanja prepoznanih pristranskosti in (4) umestitev teh postopkov in orodij v procese strateškega odločanja.

Prav tako kot pristranskosti pa na napake pri presojanju in odločanju vpliva tudi hrup, do katerega lahko pride zaradi različnih zunanjih dejavnikov ali notranjih dejavnikov presojevalca. Kahneman et al. (2021, str. 287) zato predlagajo strategije za odpravljanje sistemskega hrupa iz procesov odločanja, ki jih s skupnim imenom imenujejo *higiena odločanja*. Tako povzamejo šest načel, ki določajo higieno hrupa: (1) cilj presoje je točnost in ne izražanje posameznikovega prepričanja, (2) mislite statistično in zavzemite zunanji pogled na primere, (3) strukturirajte presoje v več neodvisnih opravil, (4) uprite se prezgodnji intuiciji, (5) pridobite več neodvisnih presoj in jih poskusite združiti in (6) prednost dajte relativnim presojam in relativnim lestvicam (2021, str. 434–437).

PROCES ODLOČANJA

Odločanje je v splošnem *proces*, ki ne zajema samo trenutne odločitve, ki se kaže v izbiri alternative, pač pa vanj sodijo vse aktivnosti, ki potekajo pred izbiro alternative in tudi po njej. Pred izbiro so to aktivnosti, povezane s preučevanjem odločitvenega problema, opredelitvijo ciljev, zbiranjem informacij o alternativah in oblikovanjem kriterijev. Po izbiri pa gre v glavnem za aktivnosti, povezane z realizacijo odločitve in spremljanje njenih posledic. *Odločitveni proces ali proces odločanja* je tako bolj ali manj sistematični proces zbiranja in urejanja znanj, v katerem naj bi pridobili dovolj informacij za primerno odločitev, zmanjšali možnost, da bi kaj bistvenega spregledali ter se zavedali tveganj in posledic odločitve (Bohanec, 2012, str. 19). Proces odločanja ima nedvomno velik vpliv na kakovost odločitev, te pa na uspešnost poslovanja, saj če v odločanju sledimo urejenemu procesu, je verjetnost, da bo odločitev ustrezna, večja, kot če je proces odločanja manj urejen ali celo naključen (Rozman in Kovač, 2012, str. 42). Tako kot Kahneman et al. (2021, str. 54) ločijo med presojo in odločitvijo, ki naj bi sledila presoji, tudi Klein in Methlie (1992, str. 53) poudarjata, da je treba ločiti med pojmom *odločitveni proces* in *rezultati* sprejete odločitve. Trdita namreč, da je povsem mogoče, da so rezultati odločitev lahko dobri, čeprav je bil proces odločanja (presoja) slab in obratno. Proces odločanja je mogoče razumeti kot možgane in živčni sistem vsake organizacije (Daft, 2004, str. 446). Slehera odločitev je rezultat dinamičnega procesa, na katerega vplivajo različni dejavniki, kot so okolje, znanje, sposobnosti in motivacija managerja (Dimovski et al., 2005, str. 19). Odločanje je po Daftu (2010, str. 214) proces prepoznavanja problemov in priložnosti ter iskanja rešitve. Skladno s to opredelitvijo naj bi imel celoten proces dve fazi: *fazo prepoznavanja* in *fazo rešitve* problema. V fazi prepoznavanja problema naj bi potekali procesi zbiranja in preučevanja informacij iz okolja organizacije in o organizaciji sami, na podlagi katerih bi lahko sprejeli zaključke o tem, ali je delovanje organizacije zadovoljivo in kje so prepoznane pomanjkljivosti. V fazi rešitve problema pa se oblikujejo alternativne možnosti rešitev problema in se izbere in uveljavi najbolj relevantna (Daft, 2004, str. 446).

Managerji se torej morajo zavedati, da odločanje ni zaporedje enkratnih dogodkov, ampak je proces, ki ne sme biti v celoti odvisen od odločitve vrhnjih managerjev, ne glede na to, ali se ti odločajo na podlagi izkušenj ali relevantnih analiz. Skladno s spoznanji Garvina in Roberta (2013, str. 77) so slabe odločitve velikokrat povezane z neproduktivnim pristopom managerjev, ki ga avtorja imenujeta *zagovornišтво* (angl. *advocacy*), pri katerem managerji agresivno zagovarjajo svoje stališče in znižujejo pomen njegovih slabosti ter s tem, iz pozicije moči, povečujejo svoje možnosti za »zmago«. Kot bolj primeren pristop v procesu odločanja predlagata pristop *preiskovanja* (angl. *inquiry*), ki temelji na treh korakih: (konstruktivni) konflikt, premislek in sklep. Pri pristopu preiskovanja se v okviru delovnih skupin podrobno preučujejo različne možnosti odločitev in bodočih ravnanj, odkrivajo najboljše rešitve in spodbuja kreativno razmišljanje. Rogers in Blenko (2013, str. 100–101) poudarjata, da je dobro strukturiran proces organizacijskega odločanja v veliki meri odvisen od nedvoumno in natančno določenih vlog posameznikov v procesu odločanja, saj v nasprotnem primeru prihaja v organizacijah do situacij, da se za posamezno odločitev počuti odgovornih preveč ljudi ali pa nihče. Za bolj učinkovito odločanje predlagata model »RAPID«, v katerem izvedbo posameznih korakov v procesu odločanja, kot so *predlaganje* (angl. *Recommend*), *strinjanje* (angl. *Agree*), *preverjanje* (angl. *Input*), *odločanje* (angl. *Decide*) in *izvajanje* (angl. *Perform*), delegiramo točno določenim skupinam ljudi v organizaciji in s tem odgovornosti, dolžnosti in pristojnosti za izvedbo korakov natančno opredelimo. Boljše strukturirani procesi odločanja sicer niso zagotovilo za dobre odločitve, vsekakor pa povečajo verjetnost njihovega pojavljanja (Devenport, 2013, str. 135).

Pri opredeljevanju procesa odločanja obstajajo različni pristopi, izmed katerih jih je najbolj značilnih naslednjih pet (Tomić, 2007, str. 190):

- proces je zasnovan na dejstvu, da se odločitev sprejema avtomatično, saj so pridobljeni podatki o odločitvenem problemu tako kakovostni, da se odločitev oblikuje sama od sebe;
- proces je zasnovan na izkušnjah odločevalcev, saj so se s podobnimi odločitvenimi problemi že velikokrat srečali;
- proces je zasnovan na intuiciji, kar vključuje sposobnost konceptualnega mišljenja odločevalca;
- proces je zasnovan na vzročno-posledičnih povezavah;
- proces je zasnovan na uporabi sistemske analize.

Z opredeljevanjem procesa odločanja se v največji meri ukvarjajo predvsem znotraj *teorije racionalnega odločanja* (angl. *rational choice theory*) (Cabantous in Gond, 2011, str. 575; Rozman in Kovač, 2012, str. 42), ki celoten proces

poskušajo strukturirati v zaporedne faze postopka, ki naj bi bile upoštevane, ko se srečujemo z reševanjem odločitvenega problema. Proces odločanja je skladno z zgodnjimi raziskavami na področju procesov odločanja (von Neumann in Morgenstern, 1947; Keeney, 1982, str. 807–808; Savage, 1954; povzeto po Cabantous in Gond, 2011, str. 575) mogoče opredeliti z naslednjimi fazami:

- odločevalci naj bi najprej *strukturirali problem* in oblikovali *možne alternativne rešitve*;
- v nadaljevanju naj bi določili *vrednost alternativ* (subjektivna vrednost alternativ) in ovrednotili *verjetnost njihove uresničitve*;
- v tretjem koraku naj bi *primerjali alternative* in *izbrali* tisto z najvišjo dodano vrednostjo in jo *uveljavili*.

Proces odločanja različni avtorji opredeljujejo različno, pri čemer je treba poudariti, da so te razlike bolj posledice iterativnosti procesa in podrobnosti členitve kot pa večjih vsebinskih razhajanj (Rozman in Kovač, 2012, str. 42). Opredelitev procesa odločanja različnih avtorjev zaradi navedenega vključujejo različno število faz oziroma korakov v procesih odločanja, ki pa jih je možno glede na vsebino posamezne faze medsebojno uskladiti. Tako so različne opredelitve procesa odločanja po fazah in izbranih avtorjih predstavljene v Tabeli 3.

V Tabeli 3 je predstavljen proces odločanja v najširšem smislu. Tako strukturiran proces sestavlja sedem zaporednih faz, skozi katere naj bi šel celoten proces, da bi lahko prišli do racionalne odločitve in s tem rešitve odločitvenega problema. Nekateri avtorji (Daft, 2004, str. 449) imajo proces strukturiran tudi z večjim številom zaporednih faz (osem), vendar tukaj ne gre za nove faze postopka, ki niso zajete v Tabeli 3, temveč zgolj za bolj podrobno členitev prikazanih faz procesa odločanja. Prav tako lahko pri nekaterih avtorjih (Mintzberg et al., 1976, str. 266; Keeney, 1982, str. 808; Bohanec, 2012, str. 19) vidimo, da so celoten proces oblikovali iz manjšega skupnega števila faz procesa in bolj podrobno razčlenili nekatere ključne faze procesa. Keeney (1982, str. 808) piše tudi o različnih vidikih kompleksnosti posameznih faz procesa odločanja. Tako navaja, da se kompleksnost faze strukturiranja odločitvenega problema povečuje predvsem zaradi večjega števila ciljev, povezanih z bodočo odločitvijo, identifikacijo dobrih alternativ, neopredmetenostjo bodočih učinkov, velikega števila vključenih skupin udeležencev in medsebojnim vplivom različnih odločitev. Kompleksnost faze ocenjevanja alternativ in njihovega bodočega vpliva na organizacijo naj bi se povečevala zaradi možnega dolgoročnega vpliva odločitve na organizacijo, tveganj in negotovosti, ki opredeljujejo posamezne alternativne rešitve, in interdisciplinarnosti odločitvenega problema. Sprejemljivost posamezne alternative pa naj bi bila

Tabela 3: Faze v procesu odločanja (Lastni vir)

Faza v procesu odločanja	Opis osnovnih značilnosti faze	Avtorji
1. Spoznanje o potrebnih odločitvi oziroma opazovanje predmeta odločanja	– V tej fazi gre za opazovanje predmeta odločanja, zunanjega in notranjega okolja organizacije in ugotavljanje potrebe po odločitvi, na podlagi zaznanih odklonov, odstopanj ali vrzeli. – Ta odstopanja so znaki ali simptomi, ki lahko predstavljajo probleme ali priložnosti organizacije. – Z ugotovitvijo odstopanja se ta korak zaključuje.	– Mintzberg, Raisinghani in Theoret (1976, str. 266). – Huse (1979, str. 119) – Daft (2004, str. 449–450; 2008, str. 454–456; 2010, str. 222–225). – Dimovski et al. (2005, str. 22–24). – Tomić (2007, str. 193). – Rozman in Kovač (2012, str. 45). – Ahmed, Bwisa, Otieno in Karanja (2014, str. 100). – Negulescu, (2014, str. 114). – Nickols, (2015, str. 3).
2. Identifikacija odločitvenega problema	– V tej fazi poskušamo čim bolje spoznati, razumeti in raziskati odločitveni problem, ki smo ga zaznali v prvi fazi, in opredeliti predmet in cilj odločanja. – Nekateri avtorji, tukaj prikazano prvo in drugo fazo, združijo v skupno fazo, ki jo v glavnem imenujejo »Identifikacija problema«, v kateri naj bi problem zaznali in ga tudi ustrezno preučili. – To fazo nekateri avtorji označujejo tudi kot fazo »diagnoze in analize vzrokov«, »analiza problema«, »formulacije problema«, »strukturiranja problema« ali »zbiranja informacij in dejstev in ocenitve neznanega«. – To fazo nekateri avtorji prav tako dodatno členijo v faze »pridobivanje informacij« in »analize problema« oziroma »opredelitev problema«, »določitev ciljev odločanja« in »diagnoze problema«.	– Mintzberg et al. (1976, str. 266). – Huse (1979, str. 119). – Klein in Methlie (1992, str. 55). – Hillier in Lieberman, 2001, str. 7). – Daft (2004, str. 449–450; 2008, str. 454–456; 2010, str. 222–225). – Dimovski et al. (2005, str. 22–24). – Tomić (2007, str. 193). – Certo in Certo (2009, str. 185–189). – Hitt, Black in Porter (2009, str. 85–90). – Lunenburg (2010, str. 3). – Bohanec, (2012, str. 19). – Rozman in Kovač (2012, str. 45). – Clemen in Reilly (2013, str. 6). – Ahmed et al. (2014, str. 100). – Negulescu, (2014, str. 114). – Nickols, (2015, str. 3).

Faza v procesu odločanja	Opis osnovnih značilnosti faze	Avtorji
3. Razvoj možnih alternativ	– V tej fazi iščemo, oblikujemo in strukturiramo možne alternativne rešitve, ki bodo ustrezale neki situaciji in bodo odpravile vzroke za nastali odločitveni problem. – Navadno želimo spoznati in opredeliti čim več alternativ, saj to pogosto pomeni večje možnosti in gotovost, da bomo dosegli zastavljene cilje.	– Mintzberg et al. (1976, str. 266). – Huse (1979, str. 119). – Keeney, (1982, str. 808). – Daft (2004, str. 449–450; 2008, str. 454–456; 2010, str. 222–225). – Dimovski et al. (2005, str. 22–24). – Tomić (2007, str. 193). – Certo in Certo (2009, str. 185–189). – Hitt et al. (2009, str. 85–90). – Lunenburg (2010, str. 3). – Bohanec, (2012, str. 19). – Rozman in Kovač (2012, str. 45). – Clemen in Reilly (2013, str. 6). – Ahmed et al. (2014, str. 100). – Negulescu, (2014, str. 114). – Nickols, (2015, str. 3).
4. Opredelitev meril odločanja in vrednotenje (ocena, tehtanje) alternativ	– V tej fazi gre za opredelitev meril za odločanje med razvitimi alternativami in oblikovanjem modela odločanja, s pomočjo katerega je mogoče kvantitativno ali kvalitativno ovrednotiti posamezne alternative. Nekateri avtorji fazo izbire meril in fazo vrednotenja alternativ ločijo. – Faza izbire meril v procesu odločanja je značilna predvsem za avtorje, ki se ukvarjajo z razvojem sistemov za podporo odločanja in operacijskimi raziskavami. – Med možni merili vrednotenja alternativ se pojavljajo izvedljivost, kakovost, sprejemljivost (preference), rentabilnost, časovni vpliv, negotovost in reverzibilnost razvitih alternativ. – Med metodami za vrednotenje in ocenjevanje alternativ pa se med drugim uporabljajo predvsem »analiza kaj-če«, »analiza občutljivosti«, »simulacija Monte Carlo« in »selektivna razlaga«. Pri vseh metodah gre za spreminjanje ključnih lastnosti, vrednosti in ponovljivo vrednotenje ter ugotavljanje ključnih prednosti in slabosti posameznih alternativ. – Za druge avtorje je značilno, da je ta faza del faze »izbira alternative« in predstavlja njen pomemben sestavni del.	– Huse (1979, str. 119). – Keeney, (1982, str. 808). – Klein in Methlie (1992, str. 55). – Hillier in Lieberman, 2001, str. 7). – Daft (2004, str. 449–450). – Tomić (2007, str. 193). – Hitt et al. (2009, str. 85–90). – Lunenburg (2010, str. 3). – Bohanec, (2012, str. 19). – Clemen in Reilly (2013, str. 6). – Ahmed et al. (2014, str. 100). – Negulescu, (2014, str. 114). – Nickols, (2015, str. 3).

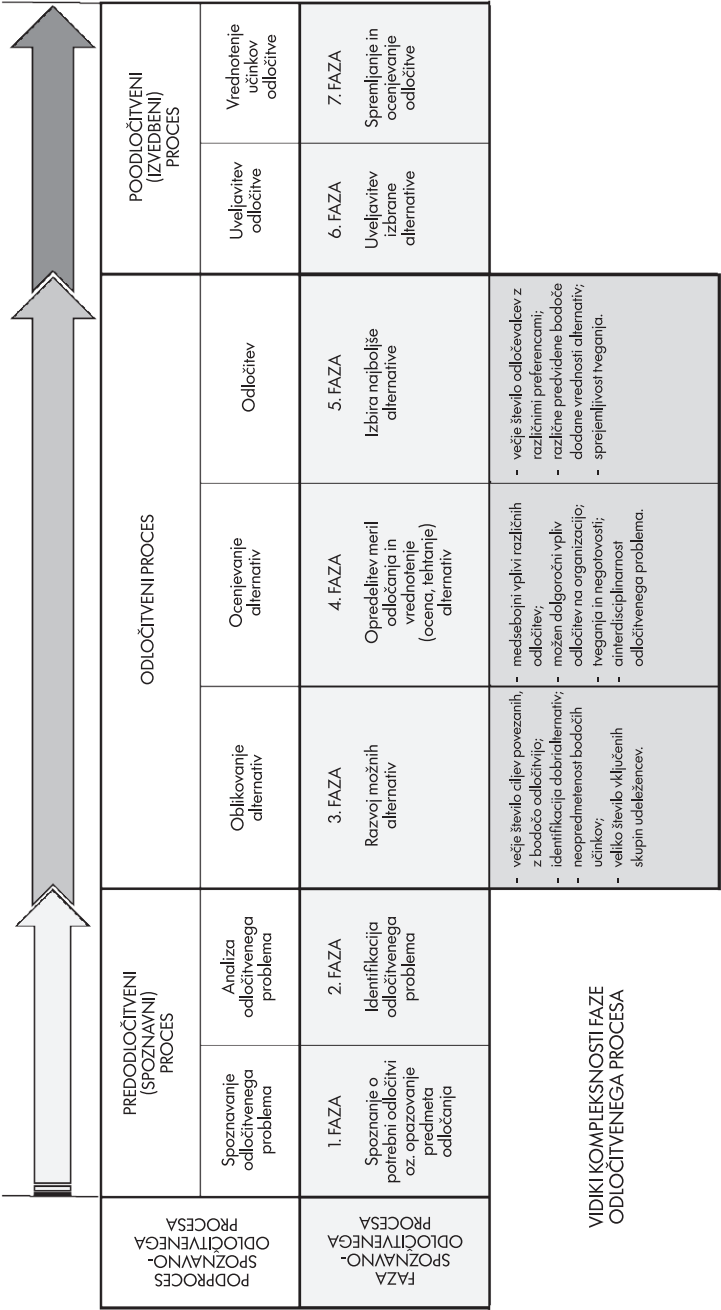
Faza v procesu odločanja	Opis osnovni značilnosti faze	Avtorji
5. Izбира najboljše alternative	– V tej fazi izberemo alternativo, ki bo z največjo verjetnostjo in v največji meri uresničila cilje odločanja in s tem predstavljala najboljšo možno rešitev odločitvenega problema. – Avtorji, ki se ukvarjajo predvsem z odločitvenimi analizami in operacijskimi raziskavami, to fazo postopka dopolnijo in dodatno razčlenijo z dodatnimi koraki, povezanimi z dodatnimi analizami in testiranji modela odločanja in izbrane alternative. – Z izbiro odločitve je proces odločanja končan.	– Mintzberg et al. (1976, str. 266). – Huse (1979, str. 119). – Hillier in Lieberman, 2001, str. 7). – Daft (2004, str. 449–450; 2008, str. 454–456; 2010, str. 222–225). – Dimovski et al. (2005, str. 22–24). – Tomić (2007, str. 193). – Certo in Certo (2009, str. 185–189). – Hitt et al. (2009, str. 85–90). – Lunenburg (2010, str. 3). – Bohanec, (2012, str. 19). – Rozman in Kovač (2012, str. 45). – Clemen in Reilly (2013, str. 6). – Ahmed et al. (2014, str. 100). – Negulescu, (2014, str. 114). – Nickols, (2015, str. 3).
6. Uveljavitev izbrane alternative	– Vsebinsko gledano ta faza ni več del odločitvenega procesa, temveč rezultat odločitvenega procesa. – V tej fazi je za uveljavitev odločitve treba narediti operativni načrt uveljavljanja in zagotoviti ustrezne vire za učinkovito uveljavitev odločitve. – Načeloma se v tej fazi ukvarjamo pretežno z učinkovitostjo uveljavitve in ne toliko z uspešnostjo, saj je ta v veliki meri odvisna od predhodnih faz procesa oziroma od izbire prave odločitve.	– Huse (1979, str. 119). – Daft (2004, str. 449–450; 2008, str. 454–456; 2010, str. 222–225). – Dimovski et al. (2005, str. 22–24). – Tomić (2007, str. 193). – Certo in Certo (2009, str. 185–189). – Hitt et al. (2009, str. 85–90). – Lunenburg (2010, str. 3). – Bohanec, (2012, str. 19). – Clemen in Reilly (2013, str. 6). – Ahmed et al. (2014, str. 100). – Negulescu, (2014, str. 114).
7. Spremljanje in ocenjevanje odločitve	– V tej fazi gre za spremljanje učinkov izbrane alternative in ugotavljanja skladnosti teh s postavljenimi cilji. – Na podlagi ugotovitev se v tej fazi tudi vrednoti uspešnost izbrane alternative in ustvarja pomembna baza znanja za bodoče odločanje pri podobnih odločitvenih problemih.	– Huse (1979, str. 119). – Daft (2008, str. 454–456; 2010, str. 222–225). – Dimovski et al. (2005, str. 22–24). – Tomić (2007, str. 193). – Certo in Certo (2009, str. 185–189). – Hitt et al. (2009, str. 85–90). – Lunenburg (2010, str. 3). – Negulescu, (2014, str. 114).

zapletena zaradi večjega števila odločevalcev z različnimi preferencami, različnih bodočih predvidevanjih dodane vrednosti alternativ in sprejemljivosti tveganj. Rozman in Kovač (2012, str. 44–45) ugotavljata, da mnogi avtorji v proces odločanja vključujejo tudi izvedbo oziroma uveljavitev in kontrolo odločitve. Kot pišeta, je upoštevanje teh dveh korakov nujno, da bi ugotovili ustreznost in uspešnost odločitve ter tudi učinkovitost njenega uveljavljanja. Vendar, kot trdita, pri teh dveh korakih ne gre več za proces odločanja, s čimer se strinja tudi Bohanec (2012, str. 25). Uveljavljanje izbrane odločitve in ocenjevanje odločitev naj bi skladno z Rozmanom in Kovačem (2012, str. 44) bil že začetek novega procesa odločanja, z vključitvijo teh dveh faz procesa pa celoviti proces imenujeta *spoznavno-odločitveni krog*, medtem ko proces odločanja oblikujejo zgolj faze do sprejema odločitve.

Na podlagi pregleda opredelitev procesa odločanja različnih avtorjev je mogoče faze v celotnem spoznavno-odločitvenem krogu razdeliti in strukturirati na način, kot je prikazano na Sliki 6. Posameznim fazam procesa so dodani tudi vidiki kompleksnosti posameznih faz, kot jih opredeljuje Keeney (1982, str. 803–805).

Na Sliki 5 je predstavljen razviti model celostnega spoznavno-odločitvenega procesa, ki skladno z nekaterimi opredelitvami drugih avtorjev (Bohanec, 2012, str. 25; Rozman in Kovač, 2012, str. 44) razmejuje celovit spoznavno-odločitveni proces na tri podprocese in s tem jasno opredeli tisti del celovitega procesa, v katerem dejansko poteka proces odločanja v ožjem smislu. Tako naj bi v *predodločitvenem (spoznavnem) procesu* potekali miselni in drugi procesi, v katerih se odločevalec predvsem ukvarja s spoznavanjem odločitvenega problema in s tem prepoznavanjem odklonov, odstopanj ali vrzeli med želim in dejanskim stanjem ali pa ugotavlja neke priložnosti ali nevarnosti zunanjega okolja ter prepoznan odločitveni problem analizira in ga na ta način prepozna (identificira). Identificiran in strukturiran odločitveni problem je tako zadostno opredeljen, da je mogoče vstopiti v *odločitveni proces*, ki ga odločevalec skozi faze oblikovanja možnih odzivov, preverjanja njihove primerosti, izvedljivosti in potencialne uspešnosti zaključi s sprejemom odločitve. V *poodločitvenem (izvedbenem) procesu* se odločitev uveljavlja ter kontrolira in vrednoti učinke sprejete odločitve, pri čemer je proces uveljavljanja predvsem povezan z učinkovitostjo izrabe virov za uveljavitev odločitve in vrednotenje učinkov predvsem z uspešnostjo izbrane odločitve. Z vidika razumevanja procesa sprejemanja odločitve pa je ključen prav odločitveni proces, saj ravno znotraj njega potekajo ključni postopki za sprejem odločitve. Potek odločitvenega procesa je v veliki meri odvisen od kompleksnosti odločitvenega problema (strukturiran ali nestrukturiran, programiran ali neprogramiran), ki pogojuje nastanek različnih vidikov kompleksnosti (Slika 5), ki

v posamezni fazi lahko nastopijo in izvedbo posamezne faze otežijo. Vrste ali tipi odločitvenih problemov oziroma kasnejših odločitev torej opredeljujejo kompleksnost izvedbe odločitvenega procesa in so zato podrobno obravnavani v poglavjih, ki sledijo.



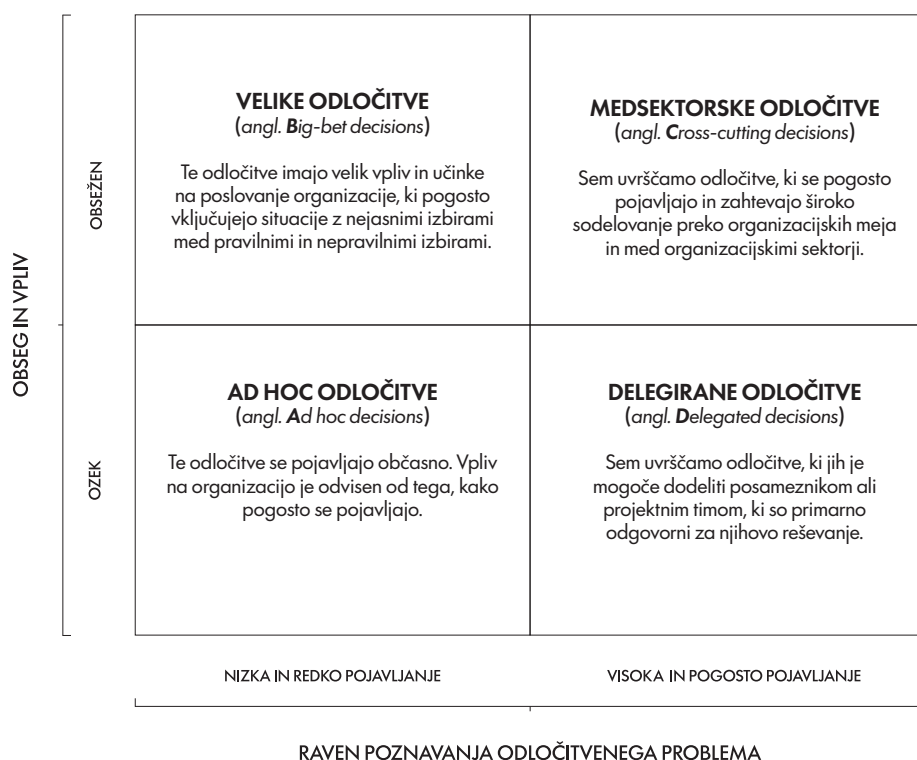
Slika 5: Razviti model celostnega spoznavno-odločitvenega procesa (Lastni vir)

KAKOVOST, CELOVITOST IN HITROST PROCESA ODLOČANJA

Med temeljne dejavnike, ki oblikujejo uspešne in učinkovite odločitve, sodijo predvsem kakovost odločitev, celovitost analiziranih dejstev, na podlagi katerih se odločamo, in hitrost njihovega sprejemanja. Kadar govorimo o uspešnosti odločitev, mislimo na dejstvo, da so bile sprejete prave odločitve, torej tiste, ki so pomenile realizacijo ciljev in dodano vrednost za odločevalca ali organizacijo, za katero je bila odločitev sprejeta. V primeru učinkovitosti pa je govora o sprejemanju odločitve na pravi način, kar pa je predvsem povezano s časom in stroški, povezanimi s procesom odločanja. Tako bi lahko zapisali, da je uspešnost odločitve povezana predvsem s pojmom oziroma dejavnikom celovitosti sprejemanja odločitve, pojem učinkovitosti pri sprejemanju odločitev pa predvsem s pojmom kakovosti in hitrosti izvajanja procesa sprejemanja odločitev. Vsi trije temeljni dejavniki pri sprejemanju odločitev pa so povezani z različnimi dejavnostmi in procesi, ki jih moramo v procesu sprejemanja odločitev ustrezno uveljaviti. Rogers in Blenko (2006, str. 133) poudarjata, da uspešne organizacije od neuspešnih loči predvsem kakovost njihovega odločanja. Uspešne organizacije naj bi najpomembnejše odločitve sprejemale učinkovito, nato pa naj bi jih uresničile hitro in dosledno. Vedno znova namreč ugotavljata, da dosežki odločitveno usmerjenih organizacij (angl. *decision-driven organizations*) gradijo na učinkovitem odločanju in uveljavitvi odločitev.

Izboljšanje *kakovosti odločanja* pomeni znatno povečanje učinkovitosti procesa odločanja s popravljanjem ali predvidevanjem pomanjkljivosti, s katerimi se odločevalci v procesu odločanja srečujejo, pri čemer je temeljno prepoznavanje in zmanjševanje vpliva pristranskosti, saj le na ta način lahko odločevalci izboljšajo kakovost lastnih odločitev (Cristofaro, 2017, str. 273). Dean in Sharfman (1996) sta z intervjuji zbrala podatke o 61 odločitvah vrhnjih managerjev, z namenom ugotavljanja učinkovitosti procesa strateškega odločanja. Sklenili sta, da procesi odločanja pomembno vplivajo na strateške odločitve, ki jih sprejemajo managerji, te pa nato vplivajo na rezultate (uspešnost), ki

jih podjetje dosega. Ugotavljata tudi, da managerji, ki zbirajo informacije in uporabljajo analitične tehnike, sprejemajo bolj učinkovite odločitve. Tisti managerji, ki so se pri sprejemanju odločitev ukvarjali z uporabo moči, pa so bili manj učinkoviti, kot tisti, ki tega niso počeli (Dean in Sharfman, 1996, str. 389). De Smet et al. (2017, str. 2–3) poudarjajo, da je mogoče izboljšati hitrost in kakovost sprejemanja odločitev s preprostimi prijemi, s katerimi se organizacijske odločitve ustrezno kategorizirajo in strukturirajo. Tako se oblikuje struktura različnih vrst odločitev, za katere se ustrezno oblikuje in prilagodi način njihovega sprejemanja. Avtorji so oblikovali dvorazsežnostni model odločanja, pri katerem eno razsežnost predstavljata *obseg in vpliv* odločitve na organizacijo, drugo razsežnost pa *raven poznavanja* oziroma *pogostost pojavljanja* posameznih odločitev. Glede na tako oblikovani model so razvili štiri tipe odločitev, ki so prikazane na Sliki 6.



Slika 6: Dvorazsežnostni model strukture odločitev oziroma ABCD kategorizacija odločitev (De Smet, Lackey in Weiss, 2017, str. 3)

Avtorji modela, predstavljenega na Sliki 6, predlagajo, da organizacije segmentirajo oziroma kategorizirajo odločitvene probleme, o katerih se odločajo, v štiri osnovne tipe odločitev in razvijejo ter uporabijo različne prijeme in procese za njihovo reševanje (De Smet et al., 2017, str. 3–12; De Smet et al., 2019, str. 3–8):

- *Velike odločitve* se v organizacijah redkeje pojavljajo, imajo pa izjemno velik vpliv na prihodnje delovanje organizacije, zato jim morajo managerji posvetiti še posebno pozornost. Za sprejemanje teh odločitev je odgovoren vrhni management. Avtorji modela so podarili, da je za uspešno sprejemanje in uveljavljanje tega tipa odločitev pomembno, da (1) v podjetju določijo nosilca posamezne odločitve, ki usklajuje postopek spremljanja, uveljavljanja in nadzora odločitve, da (2) kompleksen odločitveni problem podrobno razčlenijo in ga ponovno povežejo v celoto, da (3) ga sprejemajo po standardiziranem spoznavno-odločitvenem procesu in da (4) postopek peljejo hitro in (5) k reševanju odločitvenega problema ostajajo zavezani. Prav tako je za te odločitve pomembno, da v postopku oblikovanja alternativ managerji spodbujajo kreativno razpravo med različnimi zainteresiranimi deležniki, saj omejevanje razprave lahko zmanjšuje kakovost sprejete odločitve.
- *Medsektorske odločitve* se v organizacijah pogosto pojavljajo in zahtevajo široko vključenost deležnikov, tako z vidika notranjega organizacijskega ustroja (nabava, razvoj, proizvodnja, marketing, prodaja, poprodajne storitve ...) kakor tudi z deležniki v organizacijskem okolju (partnerji, kupci, dobavitelji ...). Za vodenje odločitvenega procesa pri tej vrsti odločitev so odgovorni managerji na srednji ravni managementa (vodje strateških poslovnih enot), pogosto pa so tudi odgovornost posameznih članov vrhnjega managementa. Za reševanje teh odločitvenih problemov so zaradi široke vključenosti deležnikov izrednega pomena jasno, natančno in usklajeno vodenje spoznavno-odločitvenega procesa, natančno določene pristojnosti odločanja in natančno določena merila izbora najustreznejše alternative.
- *Delegirane odločitve* so pogoste, včasih tudi rutinske odločitve, ki kot posamezne nimajo odločilnega vpliva na delovanje organizacije, ker pa jih je veliko, lahko kumulativno pomembno oblikujejo poslovanje organizacije. Za vodenje spoznavno-odločitvenega procesa pri tem tipu odločitev so odgovorni posamezniki in projektni timi, ki se jim sprejetje odločitev delegira na podlagi notranje organizacijske oblike in skladno s tem delitve pristojnosti, odgovornosti in dolžnosti. Ključno za uspešno sprejemanje in uveljavljanje te vrste odločitev pa je po mnenju avtorjev modela natančno in jasno delegiranje odločitev in opolnomočenje nosilcev odločitev.

- *Ad hoc* odločitve imajo ozek obseg in vpliv na poslovanje organizacije. Pojavljajo se z različno intenzivnostjo in so večkrat vezane na odločitve, ki jih posamezniki v organizaciji sprejemajo pri svojem delu. Za uspešno sprejemanje tega tipa odločitev je odločilna odprta, vključujoča in na zaupanju temelječa organizacijska kultura z jasno opredeljeno strategijo razvoja organizacije.

Celovitost odločanja je temeljna značilnost racionalnega modela odločanja in značilnost, ki jo razlikuje od *inkrementalnega modela* (angl. *incremental model*) (Fredrickson, 1984, str. 445). Lindblomov inkrementalni model odločanja namreč predpostavlja, da je ta model primeren za tiste vrste odločitev, ki predvidevajo manjše inkrementalne spremembe v stabilnih organizacijskih okoljih. Za inkrementalne odločitve je značilno, da za razliko od racionalnega modela proizvajajo omejene posledice in da ne zahtevajo popolnih informacij o vseh virih, alternativah in posledicah. Inkrementalizem se namreč prilagaja omejenim človekovim sposobnostim, omejenim informacijam in omejenim finančnim sredstvom in s tega vidika zaradi sprotne prilagajanja z večjim številom manjših sprememb ni potrebe po razširjenih analizah kompleksnih podatkov (Grdešić, 1995, str. 35). Nekateri avtorji pogosto uporabljajo izraza celovitost in racionalnost kot sopomenki (Goll in Rasheed, 1997, str. 584). Čeprav se zagovorniki racionalnega modela odločanja strinjajo z dejstvom, da je lahko celovitost pri obravnavi odločitvenih problemov zamudna in časovno potratna, pa vseeno trdijo, da so prednosti celovitega pristopa večje od njegovih pomanjkljivosti, saj brez celovitosti ni pravil, ki bi podjetja vodila pri iskanju poslovnih priložnosti in konkurenčne prednosti (Ismail in Zhao, 2017, str. 134). Celovitost, ki je včasih označena tudi kot procesna racionalnost ali razširjena analiza, je opredeljena kot stopnja uveljavljene analitične razširjenosti postopka, ki ga vrhnji management organizacije uporablja pri presoji neposrednih priložnosti in nevarnosti. Razširjeni pristopi vključujejo obsežno analitično dejavnost pri razvoju alternativnih načinov delovanja, ocenjevanja alternativ in razvijanja večjega števila meril za odkrivanje možnih bodočih ravnanj (Miller, 2008, str. 599–600). Tudi Fredrickson in Mitchell (1984, str. 399) opredelita celovitost pri odločanju kot mero racionalnosti, ki jo opredeljuje obseg v obliki razširjenosti in vključevanja relevantnih informacij v integraciji in oblikovanju strateških odločitev. Čeprav se pojem celovitosti pri procesih odločanja velikokrat pojavlja v povezavi z uspešnostjo, pa povezanost med njima ni nujno pozitivna. Fredrickson je s sodelavci v treh zaporednih empiričnih študijah (Fredrickson, 1984; Fredrickson in Mitchell, 1984; Fredrickson in Iaquinto, 1989) ugotavljal povezanost med celovitostjo odločitvenega procesa in uspešnostjo poslovanja organizacij. Glavne ugotovitve navedenih študij lahko strnemo v sklep, da je celovitost odločitvenega procesa pozitivno povezana

s stabilnim organizacijskim okoljem in negativno z dinamičnim in nestabilnim organizacijskim okoljem. V literaturi glede povezanosti celovitosti odločanja in uspešnosti obstajata torej dva nasprotujoča si pogleda, predvsem kadar govorimo o celovitosti odločanja pri organizacijah, ki poslujejo v dinamičnih okoljih (Ismail in Zhao, 2017, str. 133). Nekateri avtorji (Fredrickson, 1984; Fredrickson in Mitchell, 1984; Mintzberg, 1990) trdijo, da celovitost podaljšuje čas, potreben za sprejemanje odločitev, in zato ni primerna v dinamičnih okoljih, medtem ko drugi avtorji (Dean in Sharfman, 1996) trdijo, da celovitost vodi k bolj kakovostnim odločitvam zaradi bolj poglobljene in obsežne analize dejstev. Ismail in Zhao (2017, str. 133–134) poudarjata, da sta obe stališči problematični. Avtorji, ki zagovarjajo celovitost, domnevajo, da imajo odločevalci dostop do vseh potrebnih informacij in da lahko hkrati preučijo več možnosti. V nasprotju s tem pa avtorji, ki se zavzemajo za zmanjšanje celovitosti, ne upoštevajo tveganja, da v primeru neuspešne uveljavitve izbrane alternative ne bi imeli drugih možnosti za rešitev odločitvenega problema. Domnevajo namreč, da je treba oblikovati kompromis med hitrostjo sprejemanja odločitev in njihovo celovitostjo, predvsem kadar se odločitve sprejemajo v dinamičnih okoljih.

Za rešitev navedene dileme Ismail in Zhao (2017, str. 137) predlagata konstrukt celovitosti, skladen z opredelitvijo Deana in Sharfmana (1993, str. 589), ki predpostavlja, da celovitost odločanja odraža željo po najboljši možni odločitvi v okviru dejanskih okoliščin. Tako oblikovan konstrukt celovitosti ne temelji na racionalnem modelu odločanja v ekonomsko teoretičnem smislu, temveč je opredeljen v smislu obsega, do katerega podjetja uporabljajo širino analize, obsega, do katerega upoštevajo število alternativ, ki so na voljo v okoliščinah pri sprejemanju strateških odločitev, in obsega, do katerega podjetja integrirajo odločitve v strategije. Konstrukt ne predvideva upoštevanja oziroma poglobljenega analiziranja vseh alternativ, ki obstajajo v dani situaciji, da bi postopek opredelili kot celovit. Avtorja poudarjata, da velik del raziskav na področju celovitosti združuje različne dimenzije, ki opredeljujejo celovitost, da bi v celoti opredelile, kaj celovitost obsega. V nasprotju s tem pristopom pa Ismail in Zhao (2017, str. 137–139) konstrukt celovitosti razdelita na dve široki kategoriji, ki ju poimenujeta *procesna celovitost* in *kognitivna celovitost*. Za vsako od kategorij celovitosti trdita, da lahko imata različne učinke na uspešnost sprejemanja odločitev, predvsem v dinamičnih organizacijskih okoljih. Procesna celovitost obsega vse dimenzije konstrukta in vključuje uporabo formaliziranih postopkov (širok nabor alternativ in sekvenčni zaporedni postopek) za sprejemanje strateških odločitev. Zaradi navedenega lahko postopkovna celovitost zmanjšuje hitrost sprejemanja odločitev in tako lahko škoduje uspešnosti podjetja v dinamičnem okolju, v katerem je hitrost odločanja še posebej kritična razsežnost. Na drugi strani pa se kognitivna

celovitost ne nanaša na formalne metode, temveč se pri odločanju nanaša na intuicijo in kognitivne sposobnosti posameznika. Navedeno pomeni, da proces celovitosti poteka na neformalni ravni v mislih odločevalca, pri čemer lahko odločevalci še vedno celovito uporabljajo vse korake, ki so vključeni v strateško odločanje, vendar ne zaporedoma. Avtorja skleneta, da sta postopkovna in kognitivna celovitost tihi poddimenziji konstrukta celovitosti in da se v dinamičnih okoljih uporabljata neodvisno ena od druge.

Hitrost ali tempo odločanja je opredeljen kot »čas med prvim sklicevanjem na premišljeno ukrepanje, kot je načrtovanje sestanka ali iskanje informacij o odločitvenem problemu, do trenutka zaveze za ukrepanje oziroma odločitve« (Judge in Miller, 1991, str. 455). Eisenhardt (1989, str. 567) zapiše, da večja kot je hitrost sprejemanja odločitev v hitro spreminjajočih se poslovnih okoljih, večja je uspešnost sprejetih odločitev. Na splošno naj bi hitro odločanje odločevalcem omogočalo sledenje spremembam v okolju in bilo povezano z uspešnim poslovanjem (Eisenhardt, 1989, str. 544). Med pomembnejše dejavnike, ki naj bi vplivali na večjo hitrost sprejemanja odločitev, Eisenhardt (1989, str. 571) uvršča:

- uporabo informacij v realnem času (angl. *real-time information's*);
- število simultano obravnavanih alternativ;
- obseg vključevanja izkušenih svetovalcev;
- razširjena uporaba aktivnega reševanja konfliktov;
- obseg integracije predhodnih in trenutnih odločitev v proces odločanja, namesto obravnave posameznih odločitev kot diskretnih, ter taktično načrtovanje sprejemanja odločitev.

Čeprav je v praksi dolgo obstajalo prepričanje, da uspešne odločitve ne morejo biti tudi tiste, ki so bile hitro sprejete, pa je raziskava De Smeta et al. (2019, str. 2) pokazala močno pozitivno povezanost med hitrostjo sprejemanja odločitev in njihovo uspešnostjo. Clark in Collins (2002, str. 11) sta empirično preverila teoretični konstrukt avtorice Eisenhardt (1989) in ugotovila, da je hitrost sprejemanja odločitev statistično značilno pozitivno povezana:

- s sprotnim pridobivanjem informacij o konkurentih in okolju, ki so pomembne za odločanje (angl. *real-time information's*);
- s simultanim oblikovanjem večjega števila možnih alternativnih rešitev;
- s spremenljivko, ki meri vključenost aktualne odločitve v širši okvir usmeritev organizacije in usklajenost s predhodnimi odločitvami;
- s pospešenim kognitivnim procesom znotraj vrhnjega managementa;
- z gladkim potekom procesa odločanja in izogibanjem konfliktom znotraj vrhnjega managementa;
- z zaupanjem managerjev v sposobnost sprejemanja pravih odločitev.

Avtorja navajata, da sta s temi ugotovitvami tudi empirično potrdila teoretični koncept dejavnikov, ki vplivajo na hitrost odločanja, ki ga je razvila Eisenhardt leta 1989. Daft (2008, str. 483) poudarja, da danes mnoge organizacije delujejo v zelo dinamičnem hitro spreminjajočem se okolju, zato morajo sprejemati odločitve z veliko hitrostjo, kar naj bi pomenilo, da morajo nadzirati njihovo uveljavljanje in ostati v neposrednem stiku s svojim okoljem.

ORGANIZACIJSKI VIDIKI ODLOČANJA

OPREDELITEV TEMELJNIH ORGANIZACIJSKIH POJMOV Z VIDIKA ODLOČANJA

Organizacijske funkcije

Organizacijske strukture

Organizacijski procesi

Celovit organizacijski okvir

INDIVIDUALNO ODLOČANJE

Klasični model

Administrativni model

Politični model

Sklepi o individualnem odločanju

ORGANIZACIJSKO ODLOČANJE

Model znanstvenega pristopa

Carnegie model

Inkrementalni odločitveni proces

Model »koš za smeti«

Sklepi o organizacijskem odločanju

KONTINGENČNI OKVIR ODLOČANJA



Bistvo dela managerske funkcije je *usklajevanje* tehnično razdeljenega dela in izvajanje skupne delovne naloge združbe s pomočjo drugih, torej *delegiranje* in reševanje problemov, ki se pojavijo, oziroma *odločanje*. Tako bi lahko opredelili, da je vsebina dela managementa usklajevanje in delegiranje (odgovornosti, dolžnosti in pristojnosti), metoda managerskega dela pa odločanje (Kolar in Jurak, 2014, str. 58). Erenda et al. (2014, str. 88) pišejo, da zaključki mnogih avtorjev kažejo na enoten pogled na osnovne naloge managementa, ki skozi temeljne organizacijske procese načrtovanja, organiziranja, vodenja in kontroliranja izpostavljajo odločanje kot osrednjo funkcijo managementa, prisotno v vseh organizacijskih procesih. Daft (2010, str. 2014) trdi, da strateški načrti nastajajo skozi procese odločanja in boljši kot so ti procesi, boljši so strateški in drugi načrti organizacij. Zaradi navedenega managerje velikokrat imenujemo kar *odločevalci* (Daft, 2010, str. 213). Rezultati njihovih odločitev se kažejo v rasti, prosperiteti ali propadu organizacij, s katerimi ravnaajo (Daft, 2008, str. 451). Simon (1960, str. 1) zapiše, da sta pojma odločanje in *ravnanje* (manageriranja) sinonima. Odločanje pa je opredeljeno tudi kot privilegij managerjev, s katerim uresničujejo svoje cilje in cilje organizacije (Tomić, 2007, str. 188). Hodgkinson in Sparrow (2002; povzeto po Hodgkinson, Sadler-Smith, Burke, Claxton in Sparrow, 2009, str. 278) sta kompetence strateškega odločanja opredelila kot sposobnost članov organizacije, da pridobivajo, shranjujejo, prikličejo, razlagajo in delujejo na podlagi informacij, ki so ključnega pomena za preživetje in dobrobit organizacije.

OPREDELITEV TEMELJNIH ORGANIZACIJSKIH POJMOV Z VIDIKA ODLOČANJA

Razumevanje procesa odločanja v procesu managementa v organizacijah je v veliki meri povezano z razumevanjem temeljnih organizacijskih pojmov, kot so *organizacijske funkcije*, *organizacijski procesi* in *organizacijska struktura*. Vsi trije temeljni organizacijski pojmi namreč osvetljujejo umeščanje ravni odločanja in vodenja odločitvenih procesov skladno z organizacijskimi funkcijami in strukturo kakor tudi povezanost oziroma skladnost procesa odločanja z organizacijskimi procesi.

ORGANIZACIJSKE FUNKCIJE

Skladno z opredelitvijo Lipovca (1987) poznamo tri temeljne organizacijske funkcije:

- *Funkcijo upravljanja*, ki je družbeno-ekonomsko določena z lastnino in je vir vse oblasti v organizaciji. Funkcija upravljanja se dinamično razvija v proces upravljanja s procesi določanja ciljev organizacije, poslovne politike in drugih pomembnih odločitev organizacije. Funkcija upravljanja je funkcija lastnikov in navadno ni neposredno vključena v poslovanje (Lipovec, 1987, str. 52).
- *Funkcijo ravnanja (managementa)*, ki je v razmerju s funkcijo upravljanja zaupnik, pooblaščenec oziroma agent lastnikov, od katerega prejema vso oblast. Za funkcijo ravnanja je značilno, da ne dela neposredno, ampak skrbi, da izvajalci delajo v skladu z zahtevami smotrnosti doseganja ciljev lastnikov (Lipovec, 1987, str. 136). Funkcija ravnanja usklajuje vsa razmerja med zaposlenimi in navzven, tako da poslovanje ostane enoten proces in s planiranjem poslovanja in organizacije, uveljavljanjem in kontrolo organizacije ter kontrolo poslovanja zagotavlja smotrnost poslovanja in doseganja ciljev poslovanja. Funkcija se izvaja kot odločanje (Rozman in Kovač, 2012, str. 61).

- *Funkcijo izvajanja*, ki pripada najštevilčnejšemu delu ljudi v organizaciji. Gre za funkcijo, ki izvaja neposredno delo po navodilih managerjev (ravnateljev oziroma ravnalcev) in ga ne more prenesti na druge. Izvajalce najemajo managerji kot predstavniki upravljanja. Funkcija izvajanja se razvije v proces izvajanja, ki je proces neposrednega izvajanja delovnih nalog.

Za razumevanje povezanosti procesa odločanja z organizacijskimi funkcijami je treba opredeliti vlogo posameznih funkcij v procesih odločanja v organizacijah. Za funkcijo izvajanja je značilno, da izključno izvaja delovne naloge, ki so jim delegirane s strani funkcije managementa in na ta način ne sodeluje v procesih odločanja na organizacijski ravni, zato je funkcija izvajanja v smislu razumevanja procesa odločanja v organizacijah nepomembna. Procesi odločanja v organizacijah so s tega vidika povezani izključno s funkcijama upravljanja in ravnanja oziroma managementa. Tukaj pa po mnenju Rozmana (2015, str. 32) še vedno prihaja do nejasnosti predvsem zaradi nejasnega razumevanja bistva funkcije upravljanja in odnosa oziroma razmerja te funkcije s funkcijo managementa v organizacijah. Izhajajoč iz Lipovčeve (1987, str. 218) opredelitve ne moremo govoriti o dveh ločenih procesih, temveč o enotnem *upravljavsko-ravnalnem procesu*, na podlagi katerega Rozman in Kovač (2012, str. 60) opredelita upravljavsko-managerski proces, ki tako sestoji iz:

- *planiranja poslovanja*, ki je okvir za *planiranje organizacije*;
- *uveljavljanja načrtovane organizacije*, ki sestoji iz ravnanja z možnostmi zaposlenih in vodenja ter
- *kontrole organizacije in poslovanja*.

Znotraj takšne opredelitve obeh funkcij, ki sta odgovorni za odločitve o poslanstvu organizacije, poslovne politike, temeljnih ciljev in strategij, poteka odločitven proces v metodičnem in urejenem upravljavsko-managerskem procesu (Rozman, 2015, str. 32). Prepletanje funkcij upravljanja in managementa ter težavnost njihove razmejitev pri odločanju v organizacijah pa Rozman in Kovač (2012, str. 71) razrešujeta z uvedbo pojma *upravljavsko-managerski proces odločanja*. Za ta proces je značilno prepletanje obeh funkcij pri sprejemanju ključnih odločitev v združbah. Odločitve upravljanja naj bi se v splošnem nanašale predvsem na dolgoročne in strateške odločitve v planiranju in kontroli poslovanja. Sprejemali naj bi jih sicer upravljavci, a zanje jih pripravljajo managerji. Ti jih tudi bolje poznajo in tako lahko vplivajo na sprejemanje odločitev upravljavcev (Rozman in Kovač, 2012, str. 72). Vendar pa je vseeno nekaj odločitev, ki jih upravljavci, ne glede na sistem upravljanja (dvotirni ali enotirni), zadržijo zase. Med te uvrščamo (Rozman in Kovač, 2012, str. 72–73):

- *Kontrolne ali nadzorne odločitve*, med katere uvrščamo predvsem kontrolo poslovanja na podlagi obdobjnega ali letnega poročanja managementa in izbira in/ali odpustitev najvišjega managementa (imenovanega tudi uprava družbe).
- *Usmerjanje podjetja*, v sklopu katerega predlagajo ali v sodelovanju z managementom oblikujejo cilje poslovanja, dolgoročne strateške odločitve, večje investicije, nakupe podjetij in podobno. Mnenja o vključevanju funkcije upravljanja v to skupino nalog so še vedno deljena, saj mnogi vztrajajo pri delovanju v tej smeri, drugi pa menijo, da je poznavanje poslovanja organizacije s strani upravljanja preslabo, da bi lahko uspešno usmerjali podjetje.
- *Management podjetja v krizi*, v sklopu katerega je funkcija upravljanja sprejem odločitev o odpoklicu managementa in sama prevzame začasni management podjetja.
- *Servisne dejavnosti*, v sklop katerih pa se uvrščajo odnosi z javnostmi, povezovanje z drugimi podjetji in krepitev pomembnosti podjetja.

Upravljalvska in managerska (ravnalna) funkcija v organizacijah sta torej v procesu odločanja neizogibno povezani, zato ju v nadaljevanju opredeljujem glede na organizacijsko raven v organizacijski strukturi organizacij, in sicer v sklopu vrhnjega managementa. Vrhnja vodstvena ekipa, kot prevladujoča koalicija najvišjih vodstvenih delavcev, je odgovorna za določanje splošne usmeritve organizacije (Shepherd in Rudd, 2014, str. 343). Po navedbah Dafta (2004, str. 52) je prvotna odgovornost vrhnjega managementa določanje organizacijskih ciljev, strategij in oblikovanje organizacije ter njeno prilagajanje, skladno s spremembami v okolju. Čeprav se z organizacijskimi strukturami oziroma statičnim vidikom organizacije (Rozman in Kovač, str. 210), kot enim temeljnih pojmov razumevanja organizacije, ne bom posebej ukvarjal, jih bom opredelil v takšni meri, da zadostim pogoju nadaljnjega razumevanja opredelitve procesov odločanja v managementu.

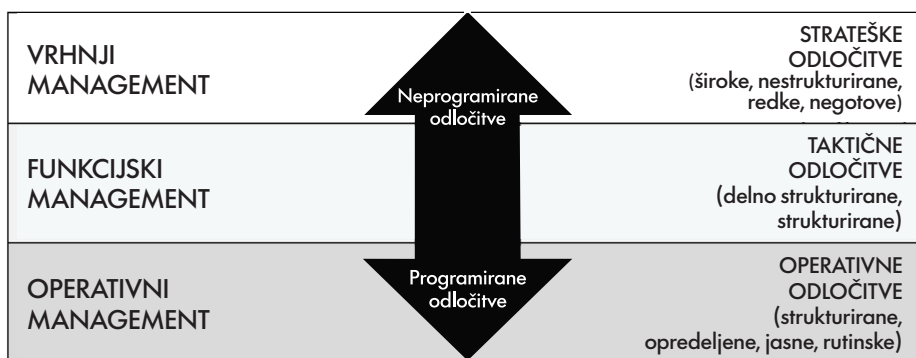
ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Ko govorimo o *statičnem vidiku organizacije*, se ta nanaša na *organizacijske strukture*, ki jo tvorijo soodvisne in medsebojno povezane delne (enovite) strukture, iz katerih se razvije zložena organizacijska ali managerska (ravnalna) struktura (Rozman in Kovač, 2012, str. 213). Ta preko delnih struktur, ki jih označujemo kot tehnična, komunikacijska, motivacijska in oblastna struktura, omogočajo delegiranje in s tem prenos odgovornosti, dolžnosti in pooblastil za odločanje na različne ravni organizacije. Vzpostavljena

managerska struktura organizacije pa tudi določa različne ravni managementa v vsaki organizaciji, ki so odvisne predvsem od odgovornosti, dolžnosti in pristojnosti managerske funkcije. Tako avtorji večinoma delijo managersko funkcijo v organizacijski strukturi na tri ravni (Tomić, 2007, str. 124–130; Rozman in Kovač, 2012, str. 31–32; Kolar in Jurak, 2014, str. 58):

- *Vrhnji management*, ki ga predstavljajo predvsem managerji sestavljenih podjetij, skupin podjetij in managerji podjetij.
- *Srednji (funkcijski) management*, ki ga predstavljajo predvsem managerji poslovnih enot in poslovnih funkcij oziroma ustrežajočih organizacijskih enot.
- *Nižji (operativni) management*, ki ga sestavljajo managerji oddelkov ali ekip in jih pogosto imenujemo tudi prva linija managementa. Ti managerji so neposredno odgovorni za izvedbo.

Za prvo in drugo raven managementa je značilno, da usklajujeta posameznike – managerje tretje ravni in ne neposredno izvajalcev. Izvajalce, kot največjo skupino ljudi v organizacijah, pri izvajanju delovnih nalog usklajujejo managerji tretje ravni managementa (Rozman in Kovač, 2012, str. 33). Odločanje je dnevno opravilo managerjev na vseh ravneh managementa v družbi, pri čemer se srednji in nižji managerji ukvarjajo predvsem s kratkoročnimi in srednjeročnimi operativnimi rešitvami in odločitvami, vrhnji management pa z odločitvami, ki bodo imele pomemben celostni vpliv na organizacijo in so predvsem dolgoročne ter imajo strateško naravo (Elbanna in Younies, 2008, str. 627).



Slika 7: Povezanost vrste odločitev in strukturiranosti odločitev z ravnmi managementa v organizaciji (Tomić, 2007, str. 205; Bohanec, 2012, str. 33–35)

Organizacijska raven sprejemanja odločitev v organizaciji je odvisna tudi od narave problemske situacije in tipa oziroma vrste odločitve. Glede na opredeljenost, strukturiranost in jasnost posamezne problemske situacije lahko programirane in neprogramirane odločitve razvrščamo tudi med strateške, taktične in operativne odločitve, ki se glede na njihove značilnosti sprejemajo na različnih ravneh managementa v organizaciji. Povezanost med temi elementi procesa odločanja je predstavljena na Sliki 7, ki prikazuje ravni odločanja v organizaciji. Glede na raven opredeljenosti, strukturiranosti in jasnosti (programiranosti) problemske rešitve je mogoče zaključiti, da strateške odločitve, ki jih zaradi visoke stopnje negotovosti uvrščamo med neprogramirane, pri uveljavljanju skozi organizacijski proces v strukturi managementa organizacije, zaradi oblikovanja izvedbenih procesov (taktičnih in operativnih), postajajo vse bolj opredeljene, strukturirane in jasne, saj jih sicer ne bi bilo mogoče učinkovito uveljaviti. Ker se strateški management ukvarja predvsem z uspešnostjo oziroma izbiro pravih stvari, taktično-operativni management pa predvsem z učinkovitostjo oziroma z delanjem stvari na pravi način (Robbins in Coulter, 2009, str. 7; povzeto po Rozman in Kovač, 2012, str. 81–82), pa to še ne pomeni, da bodo strateške odločitve, ki so bile sprejete v okoliščinah negotovosti, čeprav učinkovito izvedene, tudi uspešne.

Mallach (1994; povzeto po Bohanec, 2012, str. 33–34) programiranost odločitev opredeljuje s pojmom strukturiranosti in jih deli skladno s prikazanim na Sliki 3. Tako Mallach *strukturirane odločitve* opredeli podobno kot Simon (1960, str. 8) programirane in *nestrukturirane* kot Simon (1960, str. 8) neprogramirane. Odločitve, ki se po Simonu (1960, str. 5) nahajajo na kontinuumu med obema skrajnima poloma, pa glede na raven strukturiranosti, na *delno strukturirane*. Za delno strukturirane odločitve pa piše, da so tista vmesna stopnja odločitev, za katere je značilno, da so nekatere faze odločitvenega procesa dobro opredeljene in nekatere ne. Na podlagi strukturiranosti problemske situacije je Bohanec (2012, str. 33–35) vrste odločitev razvrstil glede na organizacijske ravni organizacije, kot je prikazano na Sliki 7. Za *strateške odločitve* piše, da so to odločitve, ki jih sprejema vrhnji management in vplivajo na celotno organizacijo ali njen večji del, in to v daljšem časovnem obdobju. *Taktične odločitve* naj bi vplivale le na del organizacije v krajšem časovnem obdobju, njihovo sprejemanje pa naj bi potekalo na ravni srednje managerske ravni in na podlagi poprej sprejetih strateških odločitev. *Operativne odločitve* pa so predvsem tiste z omejenim vplivom na delovanje organizacije in imajo zelo kratko dobo vpliva, sprejemajo pa se na ravni nižjega managementa v kontekstu uveljavljanja taktičnih odločitev. Glede na značilnosti informacij, ki jih imajo managerji na različnih ravneh v organizaciji, je Bohanec (2012, str. 35) opredelil tudi temeljne informacijske značilnosti operativnih in strateških odločitev (Tabela 4).

Tabela 4: Značilnosti informacij glede na raven odločanja v organizaciji (Bohanec, 2012, str. 35)

Lastnosti informacije	Operativne odločitve	Strateške odločitve
Točnost (jasnost)	visoka	nizka
Podrobnost	podrobna	izpeljana (agregirana)
Časovni horizont	sedanjost	prihodnost
Pogostost uporabe	pogosto	redko
Viri	notranji	zunanji
Pogled	ozek	širok
Tip informacije	kvantitativna	kvalitativna

Rozman in Kovač (2012, str. 38–42) sta pri opredeljevanju vrst odločitev v organizacijah te opredelila z vidika predmeta odločanja, nosilca odločitve in sodil odločanja. Glede na omenjene kriterije razvrščanja odločitev sta jih razvrstila v tri glavne vrste odločanja: odločanje o proizvodu in procesu, odločanje o celotnem poslovanju in odločanje o poslovnih funkcijah. Na podlagi njune razvrstitve odločitev v organizaciji lahko sklepamo, da so odločitve povezane s proizvodi, storitvami in procesi, odločanje o poslovnih funkcijah pa je povezano predvsem z operativnim odločanjem v organizaciji, za katerega so odgovorni srednji management in specialisti (operativni management), medtem ko naj bi bilo odločanje o poslovanju povezano z strateškim odločanjem in vrhnjim managementom (strateško odločanje). Omenjene tri vrste odločitev in njihove značilnosti so prikazane v Tabeli 5.

Tabela 5: Vrste odločanja v organizaciji (Rozman in Kovač, 2012, str. 41)

Vrsta odločanja	Operativno odločanje		Strateško odločanje
	Odločanje o proizvodu, storitvi in procesu	Odločanje o poslovni funkciji	Odločanje o poslovanju
Predmet odločanja	Proizvod, storitev, proces, vložki	Poslovna funkcija	Poslovanje celotnega podjetja
Sodilo načrtovanja	Predkalkulacija stroškov	Načrt stroškov na stroškovnem mestu	Načrtovana uspešnost
Sodilo kontrole – izvedbe	Pokalkulacija stroškov	Obračun stroškov na stroškovnem mestu	Dejanska uspešnost
Odgovorna oseba	Strokovnjaki	Srednji management	Vrhnji management

Za vse tri vrste odločitev je značilno, da so v procesu poslovanja medsebojno povezane in se prepletajo. Tako odločitve o poslovanju usmerjajo operativne odločitve, ki jim sledi izvedba (Rozman in Kovač, 2012, str. 41).

ORGANIZACIJSKI PROCESI

V predhodnem zapisu so bile opredeljene organizacijske funkcije in strukture, s tem pa je bilo opredeljeno nastajanje formalnih struktur v organizacijah, v kateri potekajo namerni oziroma formalni organizacijski procesi (Lipovec, 1987, str. 217). Tudi na ravni opredeljevanja procesnega oziroma dinamičnega vidika organizacije (Rozman in Kovač, str. 210) se srečujemo s problemom razmejitve organizacijskih procesov med funkciji upravljanja in managementa. Vsebinsko je namreč navedena procesa nemogoče povsem ločiti, kar izvira iz dejstva, da se procesi zagotavljanja smotrnosti poslovanja in doseganja ciljev združbe vedno začnejo v upravljanju in nadaljujejo v managementu. Navedeno je vidno tudi iz procesnih opredelitev funkcij upravljanja in managementa (Rozman, 2015, str. 33). Tako naj bi namerni *organizacijski procesi* zagotavljali obstoj, značilnosti in smotrno uresničevanje ciljev organizacije. Med te procese pa sodijo »proces določanja ciljev, poslovne politike, drugih važnejših odločitev in proces izvajanja skupne naloge združbe s pomočjo drugih ljudi v procesu planiranja, delegiranja, koordiniranja in kontroliranja, s čimer se zastopa, varuje in razvija interese nosilca upravljanja« (Lipovec, 1987, str. 218). Tako opredeljen organizacijski proces se imenuje *upravljalno-ravnalni (managerski) proces*, ki se razvija s *planiranjem, uveljavljanjem in kontroliranjem*. Po vsebini se ta proces imenuje *proces usmerjene koordinacije* (Lipovec, 1987, str. 229). Glavne značilnosti temeljnih organizacijskih procesov so:

- *Proces načrtovanja (planiranja)* je na splošno opredeljen kot vnaprejšnje zamišljanje in s tem zagotavljanje smotrnosti delovanja ter je miselni proces izbire med alternativami cilji, politikami, postopki in programi. Postavljanje ciljev je prvi korak načrtovanja. Cilji so rezultati, ki jih želi združba doseči s svojim delovanjem. V procesu načrtovanja na podlagi postavljenih ciljev načrtujemo delo (delovne naloge, aktivnosti ...), ki ga je treba za dosego cilja opraviti, in organizacijo, ki bo omogočala smotrno izvedbo načrtovanega dela (Kolar in Jurak, 2014, str. 30).
- *Proces ustvaritve planiranja* imenujemo *proces uveljavljanja*, ki kot faza upravljalno-ravnalnega procesa sledi procesu planiranja. Proces uveljavljanja se pojavlja kot enotna faza upravljalno-ravnalnega procesa, v katerem se s kadrovanjem ustvarja organizacija in s komandiranjem ter drugimi orodji poslovanje (Lipovec, 1987, str. 275).

- Vzporedno s procesom uveljavljanja pa poteka tudi *proces kontroliranja* načrta, organizacije in uresničevanja predvidenih tveganj. Proces kontroliranja je sestavljen iz uveljavljanja standardov oziroma načrta, spremljanja izvedbe, primerjave izvedbe z načrtom in ukrepanja (Rozman in Stare, 2008, str. 211).

Razmerja med temeljnimi organizacijskimi procesi in podprocesu znotraj njih ter aktivnostmi, ki potekajo znotraj posameznih organizacijskih procesov, so prikazana v Tabeli 6.

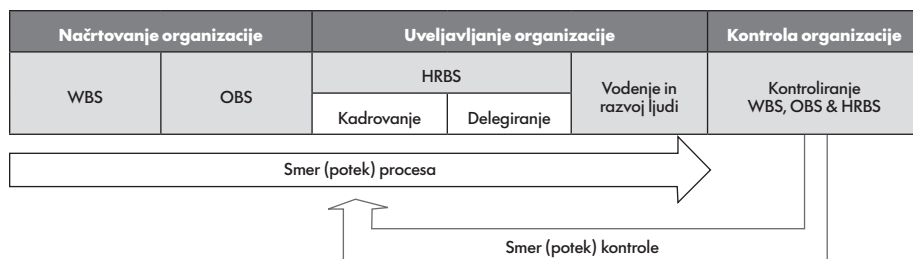
Tabela 6: Temeljni organizacijski procesi (Jurak, Kolar, Kovač in Bednarik, 2012, str. 20)

Temeljni organizacijski procesi	Podprocesu	Aktivnosti znotraj podprocesov
Načrtovanje	Načrtovanje delav	Tehnična delitev dela in načrtovanje tehničnih razmerij in strukture.
	Načrtovanje organizacije	Načrtovanje komunikacijskih, motivacijskih in hierarhičnih razmerij in strukture. Oblikovanje funkcij in vlog v organizaciji oziroma organizacijske strukture.
Uveljavljanje	Uveljavljanje organizacije	Kadrovanje (iskanje, najemanje in usposabljanje kadra).
		Delegiranje (prenos dolžnosti, odgovornosti in pooblastil na najeti kader).
	Uveljavljanje (izvajanje) dela	Sprožitev dejavnosti (začetek izvajanja dela). Vodenje izvajanja dejavnosti s komuniciranjem, motiviranjem, usklajevanjem ...
Kontroliranje	Kontroliranje izvajanja dela in organizacije	Kontroliranje uspešnosti (strateških ciljev) in učinkovitosti (stroški, čas, kakovost, obseg ...).

Tako predstavljeni organizacijski proces (Tabela 6) je popolnoma skladen s procesom managementa (ravnanja), kjer celovit proces managementa poteka skozi procese planiranja poslovanja in organizacije (načrtovanje dela in organizacije), uveljavljanja organizacije, s čimer se izvaja poslovanje (uveljavljanje organizacije in izvajanje dela) ter kontrola poslovanja

(kontrola uspešnosti) in organizacije (kontrola učinkovitosti). Po procesu, načinu in metodi delovanja pa je management opredeljen kot odločanje, ki obstaja v vsakem delu managerskega procesa (Rozman in Kovač, 2012, str. 57–62). Nekateri avtorji (Manser, Barry, Cumberland in Kamp, 2015, str. 12) pri procesu managementa tega delijo na procese načrtovanja, organiziranja, vodenja in kontroliranja. V tako strukturiranem procesu je proces načrtovanja opredeljen kot načrtovanje ciljev in dela (prvi podproces načrtovanja v Tabeli 6), proces organiziranja kot načrtovanje organizacije (drugi podproces načrtovanja v Tabeli 6) in vzpostavitev organizacije (prvi podproces uveljavljanja v Tabeli 6), proces vodenja (aktivnost drugega podproces v Tabeli 6) ter proces kontroliranja (tretji proces v Tabeli 6). Ne glede na različno strukturo procesov lahko vidimo, da je vsebina procesa managementa pri avtorjih skladna.

Zraven navedenega nam proces organiziranja (oziroma 2. podproces načrtovanja in 1. podproces uveljavljanja v Tabeli 6) omogoča tudi boljše razumevanje razvoja in oblikovanja organizacijske strukture v združbah. Oblikovanje, prestrukturiranje ali spreminjanje organizacijske strukture v organizacijah poteka skozi zaporedne korake, v katerih se ustvarjajo in razvijajo različne strukture, povezane z organizacijo. Torej, kot lahko vidimo na Sliki 8, je naloga v 1. podprocesu procesa načrtovanja (Tabela 6) razdelitev dela in izdelava tehnične strukture, ki predstavlja tehnično strukturo organizacije ali retrogradno razdelitev dela (angl. *Work Breakdown Structure* - *WBS*). V 2. podprocesu procesa načrtovanja se vzpostavljajo komunikacijska, motivacijska in hierarhična razmerja oziroma strukture, s katerimi se kreirajo organizacijske funkcije oziroma vloge (delovna mesta). S tem se ustvari organizacijska struktura (angl. *Organizational Breakdown Structure* - *OBS*). In v 1. podprocesu procesa uveljavljanja, torej z uveljavitvijo (1) kadrovanja in izbora kadrov in (2) zaposlovanja najboljših možnih kandidatov za oblikovane organizacijske vloge. S tem procesom izdelamo podrobno kadrovsko strukturo (*Human Resource Breakdown Structure* - *HRBS*). Z zaključkom tega procesa imamo v organizacijski strukturi na pravem mestu kompetentne ljudi, katerim (3) delegiramo delovne naloge, odgovornosti in pooblastila (npr. s pogodbo o zaposlitvi), čemur sledi sprožitev aktivnosti in vodenje skozi proces izvajanja načrtovanega dela (2. podproces izvedbeneega procesa v Tabeli 6). Nato pa spremljamo in kontroliramo vse oblikovane strukture.



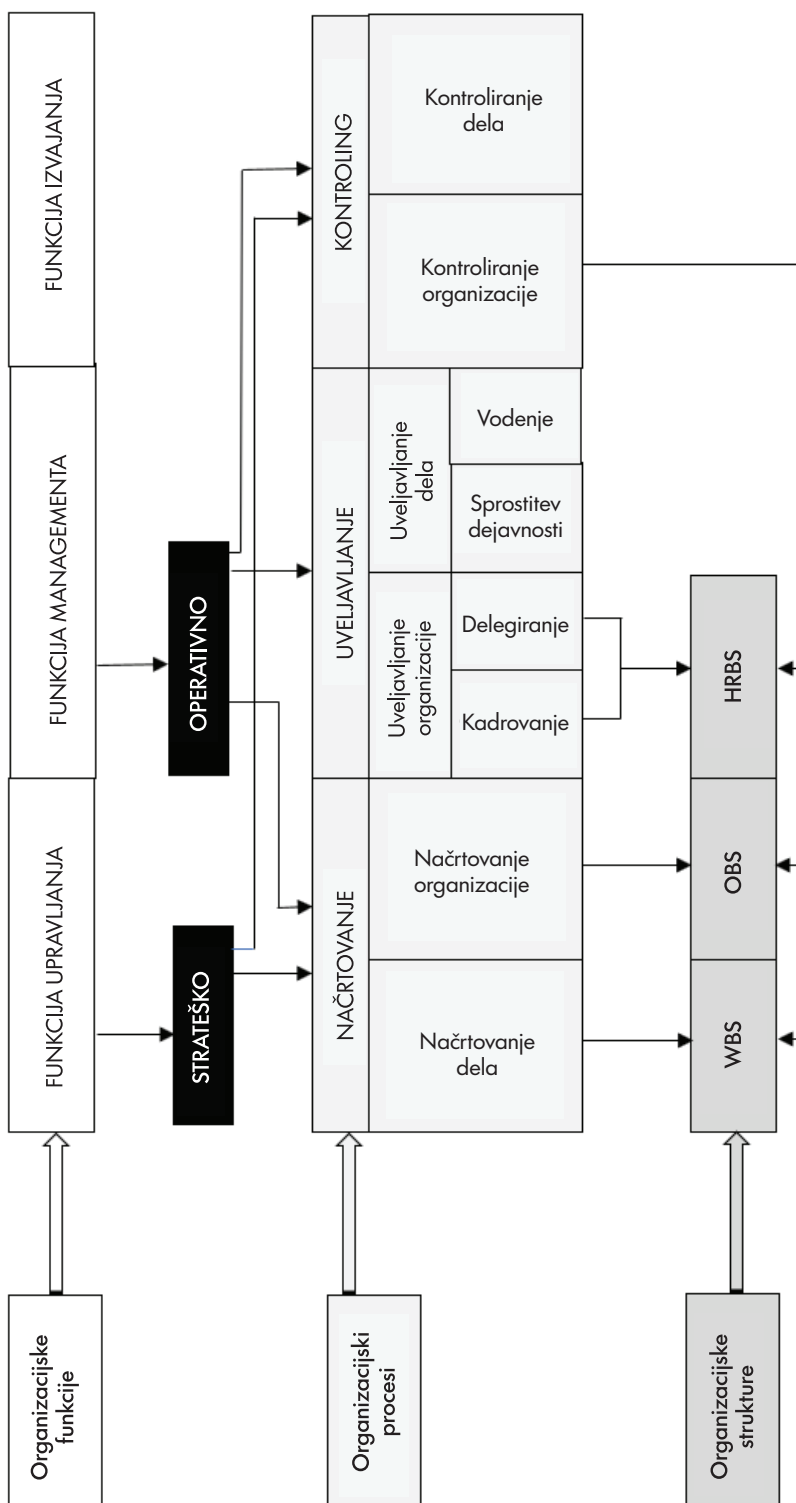
Slika 8: Celovit organizacijski proces oblikovanja organizacijske strukture združbe.

CELOVIT ORGANIZACIJSKI OKVIR

V predhodnih poglavjih so predstavljeni trije temeljni organizacijski pojmi/koncepti, ki z vidika organizacijske teorije omogočajo razumevanje tako statičnega organizacijskega vidika, povezanega z njeno strukturo, kot tudi dinamičnega organizacijskega vidika procesov tako strateškega upravljanja kot taktično-operativnega vodenja organizacije. Vsi trije organizacijski koncepti so medsebojno povezani in se prepletajo v dinamičnem upravljalno-ravnalnem procesu ter v procesih ustanavljanja, delovanja, prilagajanja ali rekonstrukcije organizacij, ki potekajo zaradi zunanjih (okoljskih) ali notranjih (organizacijskih) sprememb. Njihova medsebojna razmerja so prikazana na Sliki 9.

Slika 9 prikazuje, da ima funkcija upravljanja svojo vlogo v procesu strateškem odločanju, kjer so nosilci funkcije odgovorni za določanje strateškega poslanstva, vrednot, vizije in ciljev organizacije ter nadzor nad tem, kako se te uveljavljajo pri pripravi strategije in uresničujejo skozi proces uresničevanja strategije. Vloge managerske funkcije so (1) celovito načrtovanje strateških ukrepov, (2) priprava akcijskega (izvedbenega) načrta ter (3) načrtovanje in uveljavitev organizacije v procesih kadriranja in delegiranja (razen izbire in imenovanja vrhnjega managementa, ki je dolžnost, pooblastilo in odgovornost funkcije upravljanja). Prav tako je funkcija ravnanja (managementa) odgovorna za usklajevanje in izvedbo načrtovanega dela v procesu vodenja ljudi, ki so nosilci funkcije izvajanja ter spremljanje in kontrolo uveljavljene organizacije in rezultatov izvedenega operativnega dela. V procesih načrtovanja dela ter načrtovanja in uveljavljanja organizacije se oblikujejo tudi organizacijska strukture organizacije, tj. oblikujejo njena WBS, OBS in HRBS.

Razumevanje organizacijskih funkcij, organizacijskih struktur in procesov ter njihove medsebojne povezanosti in delovanja, je ključnega pomena za vsakega managerja, saj mu omogoča razumevanje njegove vloge, pristojnosti, položaja, odgovornosti in dolžnosti, povezanih z njegovim delom in odločanjem v izbranem organizacijskem okolju.



Slika 9: Celovit organizacijski okvir (Lastni vir)

INDIVIDUALNO ODLOČANJE

Na podlagi napisanega lahko sklenemo, da raven programiranosti odločitev opredeljujejo predvsem raven gotovosti problemske situacije, ki pa je odvisna od jasnosti opredelitve problemske situacije, strukturiranosti informacij, potrebnih za odločanje, in pogostosti pojavljanja. Glede na opredelitev omenjenih kriterijev pa se razlikuje tudi način, ki ga managerji uporabljajo pri sprejemanju rešitev. Pristope, ki jih managerji uporabljajo pri odločanju, lahko razvrstimo v enega od treh modelov: klasičnega (normativnega), administrativnega (deskriptivnega) ali političnega (Dimovski et al., 2005, str. 20; Daft, 2010, str. 217). Izbiro modela odločanja opredeljujejo v največji meri osebna nagnjenja managerja, vrsta odločitve (programirana ali neprogramirana) in raven negotovosti, povezane z odločitvijo (Daft, 2010, str. 217).

KLASIČNI MODEL

Klasični model je zasnovan na ekonomski predpostavki racionalnosti in prepričanjih managerjev o tem, kako naj bi bilo videti idealno odločanje v organizaciji. Ta model je bil razvit v okviru literature na področju managementa, saj se od managerjev pričakuje, da se odločajo ekonomsko občutljivo in v najboljšem ekonomskem interesu organizacije (Daft, 2010, str. 217). Predpostavka o racionalnem posamezniku, znana pod imenom *homo oeconomicus* oziroma *gospodarni človek* (angl. *economic man*), je namreč izhodiščna točka sodobne ekonomije (Kešeljević, 2006, str. 433). Kešeljević (2006, str. 433) v nadaljevanju ugotavlja, da so si različni avtorji (Simon, 1955; Blaug, 1992) edini pri opredelitvi pomena racionalnosti v ekonomiji. Vsi namreč poudarjajo, da poskuša ekonomski subjekt s svojo dejavnostjo maksimirati tisto, kar opredeljuje njegov družbeni položaj, in sicer na način, da izbira med alternativami tako, da maksimira svoje koristi in minimizira stroške in tveganja. Skladno s Simonovim (1955, str. 99) konceptom racionalnosti naj bi imel posameznik popolne informacije in neomejene spoznavne sposobnosti, tako

da naj ne bi imel nobenih problemov z razvrščanjem alternativ in zavestno izbiro najboljše.

Klasični model velja za *normativnega*, saj določa, kako naj bi odločanje potekalo in ne kako v organizacijah dejansko poteka (Klein in Methlie, 1992, str. 12) ter je zgolj teoretičen, ne da bi imel resno praktično vrednost (Alvino in Franco, 2017, str. 7078). Vrednost tega modela je predvsem v tem, da managerjem omogoča večjo racionalnost v pristopu k procesom odločanja. Ti modeli namreč izhajajo iz logike, filozofije, matematike in umetne inteligence ter omogočajo najboljše razumevanje »prave« rešitve problema in poti do nje ter nam služijo tudi kot merila, po katerih presojava razmišljanje ljudi (Pinker, 2022, str. 24). Klasični model je najbolj uporaben pri programiranih odločitvah, pri čemer je pridobil še dodatno razsežnost z razvojem in uporabo kvantitativnih odločitvenih tehnik, sistemov za podporo odločanja, operacijskih raziskav in metod odločitvenih analiz (več o tem v poglavju: 2. Opredelitev odločanja) (Dimovski et al., 2005, str. 20; Bohanec, 2012, str. 6–7). Klasični model odločanja je zasnovan na štirih ekonomskih predpostavkah (Dimovski et al., 2005, str. 20; Daft, 2010, str. 217):

- odločitve se sprejemajo zato, da bi dosegli znane in vnaprej dogovorjene cilje, problemi so natančno formulirani in opredeljeni;
- odločevalec teži k razmeram gotovosti z zbiranjem informacij, prav tako pa preračuna vse možne alternative in potencialne učinke rešitev;
- kriteriji za vrednotenje različnih alternativ so znani, sprejema se odločitev, ki maksimira ekonomsko korist organizacije;
- odločevalec je razumska oseba, ki uporablja logiko za podpiranje vrednot, rangiranje preferenc, vrednotenje alternativ in podpira odločitve, ki bodo maksimirale uresničitev ciljev organizacije.

ADMINISTRATIVNI MODEL

Administrativni model je opredeljen kot opisni (*deskriptivni*) model, za katerega je značilno, da opisuje, kako managerji dejansko sprejemajo odločitve v pogojih negotovosti, nejasnosti in nestrukturiranosti problemskih situacij (neprogramiranost). Za model je značilen behavioristični pristop, ki pojasnjuje dejansko vedenje ljudi pri reševanju problemov (Klein in Methlie, 1992, str. 12). Administrativni model prepoznava omejitve posameznikov in okolja, ki vplivajo na raven racionalnosti pri sprejemanju odločitev, onemogočajo kvantifikacijo in s tem sprejemanje ekonomsko racionalnih odločitev, tudi če bi to hoteli (Daft, 2010, str. 217). Kompleksnost in negotovost odločitvenih problemov, ki so v sodobnem poslovnem okolju tudi velikokrat

pod časovnim pritiskom, kjer razpoložljive alternative niso na voljo, so ne-popolne ali pa preobsežne, je racionalno odločanje omejeno tako z vidika obvladovanja kompleksnosti naloge kakor tudi z vidika zmožnosti celovite obdelave informacij s strani odločevalca (Hensman in Sadler-Smith, 2011, str. 51). Administrativni model odločanja sloni na delu Simona (1957a, str. xxiv), ki uvaja dva koncepta, ki opredeljujeta administrativni model odločanja, in sicer *omejeno racionalnost* (angl. *bounded rationality*) in *zadovoljevanje* (angl. *satisficing*). Z razvojem administrativnega modela odločanja je Simon podal odmevno kritiko idealizirane podobe odločanja, ki jo zagovarjajo normativne teorije (Strle, 2019, str. 56). Oba koncepta sta podrobno obravnavana v nadaljevanju.

Skladno z mnenjem Barrosa (2010, str. 460) lahko vidimo, da je koncept omejene racionalnosti tisti, ki usmerja na omejitve in poudarja drugačne načine in rešitve, ki jih odločevalec vpeljuje, da bi te omejitve zaobšel. Slednje je značilno za odločevalca, ki je v bistvu omejen v svojih zmožnostih kakor tudi z vidika razumevanja in obvladovanja zunanjega okolja. Z drugimi besedami, če uporabimo Simonovo opredelitev, je »racionalnost omejena, ko pride do njene vsevednosti (angl. omniscience). Neuspehi vsevednosti so v veliki meri neuspehi poznavanja vseh alternativ, negotovosti glede pomembnih zunanjih dogodkov in nezmožnosti izračuna posledice« (Simon, 1979, str. 502). V splošnem lahko torej opredelimo, da omejitve racionalnosti izhajajo iz naravnih omejitev človekovega dožemanja in iz dejstva, da nismo sposobni predvidevanja celotnega obsega možnih dogodkov. Prvi niz omejitev se nanaša neposredno na človekove intelektualne zmožnosti, medtem ko se drugi na celovito razumevanje okolja (Simon, 1955a, str. 101). Za popolno (globalno) racionalnost pa so potrebne neomejene kognitivne zmožnosti. Popolnoma racionalen človek je mitski junak, ki pozna rešitve vseh matematičnih problemov in lahko takoj opravi vse izračune, ne glede na to, kako težki so (Mishra, 2015, str. 11). Kot karikaturu tega koncepta Thaler in Sunstein (2022, str. 28) opišeta homo economicusa kot posameznika, ki lahko »misli kot Albert Einstein, ima kapaciteto pomnilnika kot IBM-ov procesor in uveljavlja vpliv Mahatme Gandhija«. Človeška bitja pa niso takšna, njihove kognitivne sposobnosti so namreč precej omejene. Zato samo odločitveno vedenje ljudi ne more biti v skladu z idealom popolne racionalnosti (Mishra, 2015, str. 11). Če je torej racionalnost omejena, kakšen je potem rezultat procesa spoznavanja? Predpostavlja se, da človeška racionalnost ne more zajeti in preučiti vseh parametrov iz okolja in oblikovati ter preučiti vse možne alternative in na koncu izbrati optimalno rešitev. Z drugimi besedami, če nismo sposobni maksimirati, se torej lahko samo približamo optimalni možnosti. Zato posamezniki z omejeno racionalnostjo dosegajo zadovoljive rezultate, ki so ustrezen približek optimalnemu, ki je značilen za neoklasično ekonomsko teorijo

(Bardone in Secchi, 2005, str. 5). Zato Simonov administrativni človek (angl. administrative man), v nasprotju z neoklasičnim gospodarnim (ekonomskim) človekom, pri odločanju teži k zadovoljevanju (angl. satisficing) in ne maksimiranju. Odločevalec v procesih odločanja torej ne poskuša maksimirati vrednosti bodoče izbire, ampak cilja na zadovoljevanje; išče alternative, ki bi bile dovolj dobre, v skladu z vnaprej postavljenimi merili (Barros, 2010, str. 461). Kot poudarja Simon (1955a, str. 99), je naloga njegovega koncepta nadomestiti globalno racionalnost ekonomskega človeka s takšnim racionalnim vedenjem, ki je združljivo z dostopom do informacij in umskimi zmožnostmi, ki jih organizmi, vključno s človekom, dejansko posedujejo v okoljih, v katerih obstajajo. Naša omejena zmožnost obdelave informacij namreč onemogoča vključevanje (kompleksnost in obsežnost zunanjega okolja) in razumevanje (omejenost človeškega dojemanja) vseh informacij, potrebnih za optimizacijo. Tako se večina ljudi odzove na zapleten problem tako, da ga zmanjša na raven, na kateri ga lahko razume. Številni problemi tudi nimajo optimalnih rešitev, ker so preveč zapleteni, da bi ustrezali in zadostili kriterijem racionalnega modela odločanja. S temi postopki ljudje zadovoljujejo; iščejo rešitve, ki so zadovoljive in zadostne. Ker človeški um ne more oblikovati in reševati zapletenih problemov s polno racionalnostjo, delujemo v mejah omejene racionalnosti, oblikujemo poenostavljene modele, ki izvelejo bistvene značilnosti iz težav, ne da bi zajeli vso njihovo zapletenost. V okviru takšnega zaznavanja se lahko znotraj sebe obnašamo racionalno, v mejah preprostega modela. Kako torej omejena racionalnost deluje pri tipičnem posamezniku – odločevalcu? Ko smo enkrat prepoznali odločevalski problem, začnemo iskati alternative in merila za njihovo vrednotenje, ki verjetno ne bodo obsežna in kompleksna. Identificiramo alternative, ki jih je enostavno najti, so zelo vidne in po navadi povezane s preizkušenimi rešitvami. Nato jih začnemo pregledovati in se osredotočati na druge možnosti, ki se le malo razlikujejo od trenutno veljavne izbire, dokler ne najdemo tiste, ki je dovolj dobra in dosega sprejemljivo raven učinkovitosti. S tem se konča naše iskanje in nastopi izbira. Torej, rešitev predstavlja prvo zadovoljivo izbiro, ne pa tudi optimalno (Robbins in Judge, 2014, str. 86). S tega vidika na odločanje torej ne moremo gledati kot na nekakšen proces optimizacije oziroma proces racionalnega maksimiranja vrednosti ali koristi, saj je le-ta nepremostljivo omejen z našimi zmožnostmi, dostopnostjo informacij, in kot poudarja Strle (2019, str. 57), tudi z dejstvom oziroma vprašanjem, če je pri večini vsakodnevnih situacij čim boljša ali optimalna izbira sploh v interesu odločevalca. Zato pri procesu zadovoljevanja oziroma iskanju dovolj dobre rešitve ne gre za optimizacijo izbire pri odločanju, saj če bi iskali optimalno rešitev, bi težili k rešitvi, ki bi bila najboljša, glede na kriterije in vse možne alternative. Medtem ko zadovoljiva rešitev (izbira) zahteva zadovoljevanje minimalnih zahtevanih kriterijev, optimizacija zahteva kar nekaj ravni bolj kompleksno

in celovito obdelavo odločitvenega problema pred izbiro odločitve (Barros, 2010, str. 461–462). Zaradi navedenega naj ljudje ne bi optimizirali, temveč zgolj težili k izbiri prve možne rešitve, ki zadovolji specifično raven aspiracije odločevalca (Kirlik in Bertel, 2010, str. 1). Turner, Rim, Betz in Nygren (2012, str. 58–59) ugotavljajo, da je maksimizacija negativno povezana s psihičnim zdravjem posameznika, če jo merimo z uporabo dimenzij iskanje alternativ in zahtevnost odločitve. Ljudje, ki se nagibajo k temu, da v nedogled iščejo informacije in imajo težave pri sprejemanju odločitev ter domnevajo, da je optimalno rešitev mogoče najti le, če dovolj dolgo preučujejo odločitveni problem, so nižje ocenjeni na lestvici psihičnega zdravja (dobrega počutja) in višje na skali, ki meri neprilagojene osebnostne odzive na problemske situacije. Avtorji so z vključitvijo instrumenta, ki meri vedenje zadovoljevanja, ugotovili, da so težnje po zadovoljevanju in ne maksimiranju pozitivno povezane z dobrim počutjem in psihičnim zdravjem. Očitno je, da ljudje, ki se uvrščajo med tiste, ki v procesu odločanja iščejo zadovoljivo rešitev, razumejo, da se je v procesu odločanja, čeprav obstaja običajno več možnih dobrih alternativ, sčasoma treba odločiti in biti pripravljen s posledicami odločitev živeti. Avtorji sklenejo, da njihove ugotovitve o pozitivni povezanosti med zadovoljevanjem in psihološkim počutjem še utrjujejo dokaze o koristnosti zadovoljevanja v procesih odločanja (Turner et al., 2012, str. 58–59).

Administrativni model odločanja je mogoče torej opredeliti na podlagi naslednjih predpostavk (Dimovski et al., 2005, str. 20–21; Daft, 2010, str. 219):

- Cilji odločanja so pogosto nejasni, konfliktni, manjka tudi konsenz med managerji (odločevalci). Managerji se pogosto tudi ne zavedajo vseh problemov in priložnosti, ki obstajajo v organizaciji.
- Racionalni postopki niso vedno v uporabi, ko so, pa so pogosto preveč enostavni, da bi celovito zajeli kompleksnost in prepletenost realnih dogodkov v organizaciji in njenem okolju.
- Iskanje alternativ je s strani managerjev omejeno zaradi človeških omejitev in omejitev, ki izhajajo iz preobsežnosti informacij in drugih resursov (omejena racionalnost).
- Večina managerjev se zadovolji z zadovoljevanjem in izberejo prvo možno dovolj dobro rešitev in ne optimizirajo in ne iščejo najboljše (optimalne) rešitve. Takšno vedenje managerjev je spodbujeno predvsem zaradi omejenega dostopa do informacij in meglene predstave o možnih merilih presojanja rešitev.
- Zaradi navedenega managerji v administrativnem modelu pogosto uporabljajo intuicijo, ki v tem kontekstu predstavlja sprejemanje odločitev na podlagi preteklih izkušenj brez zavestnega napora.

POLITIČNI MODEL

Politični model odločanja najbolj nazorno prikazuje dejansko okolje, v katerem morajo managerji sprejemati odločitve in je torej najprimernejši za sprejemanje neprogramiranih odločitev, v negotovih okoliščinah, v katerih so informacije o odločitvenem problemu omejene, med odločevalci pa obstajajo razlike v dojemanju temeljnih ciljev odločitev in aktivnosti za rešitev problema odločanja. Odločitve vključujejo več managerjev z različnimi cilji in interesi, ki morajo informacije o problemu deliti in oblikovati sporazumno odločitev, zato tvorijo *koalicije* (angl. *coalition*). Oblikovanje koalicij je proces oblikovanja zaveznikov med odločevalci, ki podpirajo enake ideje, cilje in imajo skupni interes. Odločevalci, ki zastopajo določeno idejo oziroma alternativo, tako poskušajo z različnimi tehnikami prepričevanja pridobiti ostale odločevalce, da ti podprejo njihovo idejo in na ta način oblikujejo skupno, konsenzualno odločitev (Daft, 2010, str. 221). Temeljne predpostavke političnega modela odločanja so (Dimovski et al., 2005, str. 21; Daft, 2010, str. 221):

- Organizacije so sestavljene iz skupin z različnimi interesi, cilji in vrednotami. Odločevalci se pogosto ne strinjajo o pomembnostih problemov in načinih njihovega reševanja ter ne delijo v popolnosti ciljev in interesov drugih odločevalcev.
- Informacije, ki jih uporabljajo za sprejem odločitve, so velikokrat nejasne in nepopolne. Racionalnost je omejena s kompleksnostjo problemov kakor tudi z individualnimi in organizacijskimi omejitvami.
- Odločevalci imajo omejene vire, čas in umske sposobnosti, da bi popolnoma celovito obdelali vse relevantne informacije in v celoti dojel problem, zato medsebojno komunicirajo, izmenjujejo informacije in s tem zmanjšujejo nejasnosti.
- Odločevalci skozi debato razjasnjujejo pomembne informacije in poskušajo izoblikovati in opredeliti cilje in možne alternativne rešitve. Odločitve so pogosto rezultat pogajanj in razprav znotraj koalicij.

Politični model je še ena paradigma v raziskovanju strateškega odločanja, ki nasprotuje zamisli, da organizacije lahko sprejmejo racionalne odločitve, kot jih opredeljuje *sinoptični model odločanja* (Eisenhardt in Zbaracki, 1992; povzeto po Cabantous in Gond, 2011, str. 574). Sinoptični model odločanja temelji na ideji sinoptičnosti, ki pomeni, da problem odločanja vidimo celovito, ga obravnavamo z vseh dejanskih vidikov, kar pomeni, da ga obravnavamo in rešujemo na najširši možni način, kar je značilnost racionalnega modela odločanja. Pojem sinoptičnosti izhaja iz Aristotelove *sinoptične filozofije*, katere podmene slonijo na popolni celovitosti in prizadevanju, da vidimo vse in vse to kot celoto (Dolhenty, 2012). Politični model odločanja opredeljuje, da

konflikt interesov med samoiniciativnimi posamezniki ali skupinami neizogibno oblikuje ozadje vsake organizacijske odločitve (Cabantous in Gond, 2011, str. 574). Politični model velja za antitezo sinoptičnemu modelu, ker predpostavlja, da organizacijske odločitve ne izhajajo iz logičnih postopkov odločanja, kot so iskanje ustreznih informacij, priprave celovitega seznama alternativnih možnosti, vrednotenja alternativ in izbora, temveč kažejo, da so odločitve plod pogajanj in uveljavitve prednosti najmočnejših akterjev (Allison 1969, str. 707). Kljub jasnim razlikam med racionalnim (normativnim) in političnim modelom odločanja pa odločanja, skladno s političnim modelom, ne opisujemo kot iracionalnega. Čeprav politični model izpodbija domnevo, da so skupine in organizacije racionalne, pa vseeno domneva, da so posamezni akterji (odločevalci) racionalni, vsaj v smislu, da »politične« utemeljitve podpirajo njihova dejanja in odločitve (Crozier in Friedberg 1980; povzeto po Cabantous in Gond, 2011, str. 575). Tako kljub razlikam med racionalnim in političnim modelom politični model v bistvu ne zavrača trditve, da so organizacijski akterji (odločevalci) samoiniciativni in da so njihova dejanja posledica poskusov racionalne izbire (Cabantous in Gond, 2011, str. 575).

SKLEPI O INDIVIDUALNEM ODLOČANJU

Osnovne značilnosti in temeljne razlike med posameznimi modeli na ravni individualnega odločanja so z vidikov (1) opredeljenosti problema in cilja odločanja, (2) (ne)gotovosti odločitvene situacije, (3) popolnosti informacij o problemu odločanja in (4) načinu izbire alternativne rešitve prikazane v Tabeli 7.

Tabela 7: Osnovne značilnosti modelov individualnega odločanja (Daft, 2010, str. 221)

Klasični model	Administrativni model	Politični model
Jasni problemi in cilji.	Nejasni problemi in cilji.	Pluralistični, konfliktni cilji.
Pogoji gotovosti.	Pogoji negotovosti.	Pogoji negotovosti/dvournosti.
Popolne informacije o alternativah in rezultatih.	Omejene informacije o alternativah in rezultatih.	Nekonsistentni pogledi na rešitve in dvournne informacije.
Racionalna izbira za maksimiranje rezultatov.	Zadovoljiva izbira za rešitev problema z uporabo intuicije.	Pogajanja in razprava med člani koalicije.

Čeprav bi pričakovali, da se managerji pri odločanju opirajo predvsem na logične in racionalne procese in modele, je to velikokrat v stvarnosti ravno nasprotno. Večina odločitev ni predmet temeljitega analiziranja odločitvenega problema, ki mu sledita sistematična analiza alternativ in uveljavitev izbrane rešitve. Odločitveni procesi v managementu so velikokrat obremenjeni s konflikti, oblikovanjem koalicij, poskusi in napakami, hitrostjo odločanja in nepravilnimi izbirami. Managerji v praksi delujejo pod vplivom velikega števila preprek, ki omejujejo racionalnost, in odločajo tako na ravni zadovoljevanja in intuicije kakor tudi s pomočjo racionalnih postopkov in analiz (Daft, 2008, str. 483).

ORGANIZACIJSKO ODLOČANJE

Okoli nas je veliko število različnih organizacij. Na različnih področjih človekovega življenja in delovanja tvorijo »industrijo«, v katero se uvrščajo zasebne, javne in prostovoljne (interesne) organizacije. Te zagotavljajo proizvodnjo različnih tipov poslovnih učinkov (proizvodov in storitev). V različnih organizacijah ljudje preživimo veliko časa. Število, velikost in raznolikost organizacij pa neprestano narašča (Kolar in Jurak, 2014, str. 17). Organizacije so prevladujoča značilnost sodobnih družb. Prisotne so bile že v starejših civilizacijah, vendar pa v sodobni industrializirani družbi številne organizacije izvajajo praktično vse naloge, ki jih družba potrebuje za svoje delovanje in obstoj (Scott in Davis, 2007, str. 2). Beseda organizacija ima več pomenov in je grškega izvora. Izhaja iz besede »organon«, ki pomeni napravo, orodje ali pripravo. V latinščini pa ta beseda pomeni spojitev posameznih delov v celoto (Lipičnik, 1999, str. 2). Beseda organizacija se v vsakdanji rabi uporablja v vsaj treh oblikah (Lipovec, 1987, str. 37):

- Kot oznaka splošnega pojma za podjetje, društvo, bolnišnico, urade, vojsko, stranke in druge človeške *združbe*. V tem primeru jo torej uporabljamo za združbo, družbeno tvorbo, ki deluje z določenim namenom.
- Kot tisto, kar institucijo oziroma združbo (podjetje, društvo) tvori (in to so *razmerja*). Pri tem uporabljamo še dodatno besedo kot organizacija podjetja, organizacija državne uprave ali organizacija društva.
- Kot pomen organiziranja oziroma vzpostavljanja organizacije, torej v tehničnem smislu *ureditve dela*.

Pri razumevanju različnih oblik ali rabe besede organizacije je treba poudariti, da največ težav povzroča prav razumevanje institucionalne opredelitve organizacije (združbe) in organizacije v instrumentalnem smislu, torej organizacije, ki opredeljuje v združbi vzpostavljena razmerja med člani združbe, s čimer se zagotavlja smotrno delovanje članov združbe. Organizacija, kot instrumentalna razsežnost, je eden najpomembnejših vzvodov, preko katerih managerji dosegajo postavljene cilje združbe

(Rozman in Stare, 2012, str. 209). S področjem opredelitve organizacije se je ukvarjalo veliko število avtorjev (Scott, 1992, str. 10; Daft, 2004, str. 11; Scott in Davis, 2007, str. 11; Hitt et al., 2009, str. 6), zato imamo tudi večje število opredelitev, ki se medsebojno razlikujejo zaradi različnih vzrokov, največkrat pa zaradi tega, ker imajo avtorji različna teoretična, metodološka in nazorska izhodišča. Rozman in Kovač (2012, str. 207) pišeta, da je opredelitev pojma organizacije skoraj toliko, kot je organizacijskih in managerskih šol, pristopov in pogledov. Scott in Davis. (2007, str. 11) zapišeta, da večina avtorjev organizacijo razume kot družbene enote, sestavljene iz posameznikov, da bi s skupnim delovanjem dosegli določene cilje. Daft (2004, str. 11) opredeljuje organizacijo kot socialno enoto, ki je ciljno usmerjen, namerano strukturiran in koordiniran sistem, povezano z okoljem. Za potrebe opredelitve organizacije v tem delu se opiram na opredelitev Lipovca, ki je ena najpopolnejših in najbolj celovitih teoretičnih opredelitev organizacije. Lipovec (1987, str. 24–35) je na podlagi analize opredelitve organizacije različnih avtorjev te združil po podobnostih in na podlagi tega oblikoval štiri posebne tipe opredelitev organizacije. Prvi tip je označil organizacijo za *formalni proces*, drugi za *proces med ljudmi*, tretji tip je razumel kot *združbo ljudi* (socialno enoto), četrti tip, ki je vključeval tudi razmerja, pa je organizacijo opredelil kot *sestav razmerij med deli*. Na podlagi izvedene analize je podal splošno opredelitev organizacije kot »strukturo medsebojnih razmerij med ljudmi (ta omogočajo nastanek združbe, op. p.), ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni skupini ljudi ter smotrno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja združbe« (Lipovec, 1987, str. 35). Razumevanje organizacije in njenega delovanja je temelj za dobro razumevanje organizacijskega odločanja, saj nam ta omogoča razumevanje razmerij znotraj združbe, delitev odgovornosti, dolžnosti in pooblastil, ki določajo vlogo posameznika v organizaciji in s tem boljše razumevanje organizacijskih modelov odločanja, ki so predstavljeni v nadaljevanju.

Pomembno je vedeti, da posamezniki, ki so v organizacijah nosilci posamezne vloge, sicer sprejemajo individualne odločitve, vendar, kot poudarja Daft (2008, str. 483), v organizacijah odločitev ne sprejema posameznik, ampak skupina ljudi na vodilnih položajih, pri čemer vsaka individualna odločitev odločevalca pomeni le manjši del večje odločitve. Navedeno pa pomeni, da kadar govorimo o organizacijskem odločanju, govorimo o skupinskem in ne individualnem odločanju. Prednosti skupinskega odločanja so v popolnejših informacijah, večjem znanju, večji sprejemljivosti odločitev in s tem večji verjetnosti izvedbe, večji demokratičnosti in soglasnosti interesov. Njene slabosti pa so v večji porabi časa in s tem neustreznosti v nujnih zadevah, v pritisku na prilagodljivost posameznikov, v nedoločenosti odgovornosti, v manjšem prizadevanju posameznikov ter prevelikem zaupanju v mnenje drugih in s

tem spreminjanjem individualnega mnenja oziroma odločitve (Rozman in Kovač, 2012, str. 50). Za organizacijsko odločanje je značilna tudi večja kompleksnost, kot je ta v primeru individualnega odločanja, saj organizacije skoraj vedno odločajo o maksimiranju koristi posameznega deležnika, ki lahko pomeni tudi manjšanje koristi za drugega pomembnega deležnika organizacije (npr.: večja izplačila zaposlenim pomenijo manjši dobiček za lastnike). Zaradi navedenega prihaja pri odločitvah do nasprotujočih si interesov, ki lahko pomembno vplivajo na samo vsebino odločanja. Pomemben spodbujevalec kompleksnosti organizacijskega odločanja je tudi dejstvo, da se posamezniki, ki sodelujejo in imajo pristojnost odločanja v organizaciji, vedno ne odločajo zgolj v korist organizacije (in njenih deležnikov), temveč tudi v lastno korist (npr.: karierni razvoj, ugled, moč v organizaciji, nadzor nad viri), pri čemer pa je mogoče, da obeh vrst odločanja, namerno ali nenamerno, medsebojno sploh ne ločijo (Armstrong in Huck, 2010, str. 3). Armstrong in Huck (2010, str. 2–4) še dodatno opozarjata na nekatere značilnosti kompleksnosti organizacijskega odločanja:

- kompleksnost in negotovost organizacijskega okolja organizacije navedno sili v uporabo bližnjic in uporabo »pravila palca« ter hevristik pri sprejemanju odločitev;
- kompleksnost organizacijskega odločanja povečujejo tudi strateške povezave z drugimi organizacijami v njihovem okolju in njihovimi konkurenti;
- kompleksne organizacijske odločitve zahtevajo daljši čas za izvedbo procesa odločanja, kar lahko vpliva na zamude pri odločitvah;
- organizacijske odločitve lahko spodbujajo sistemske napake, kot so vpliv različnih pristranskosti in hrupa na proces odločanja in samo presojo ter odločitev.

Alvino in Franco (2017, str. 7077) poudarjata, da je za izboljšanje organizacijskega (skupinskega) odločanja priporočljivo ustvariti takšno okolje, v katerem lahko vsak član skupine svobodno izraža svojega mnenja in v katerem ima vsak član podobne, konsistentne in relevantne informacije o odločitvenem problemu. Na ta način je vpliv vsakega člana skupine na skupinsko (organizacijsko) odločitev uravnotežen. Če ti pogoji niso zagotovljeni, se povečuje možnost za neuspeh v postopku odločanja in za neusklajenost znotraj skupine.

Proces organizacijskega odločanja je odvisen od velikega števila dejavnikov, še posebej pa se ti nanašajo na notranjo strukturno urejenost organizacije in stabilnost oziroma nestabilnost njenega zunanjega okolja. Raziskovalci so na področju organizacijskega odločanja opredelili štiri tipe organizacijskega odločanja: model znanstvenega pristopa (angl. *management science model*),

Carnegie model (angl. *Carnegie model*), model inkrementalnega odločitvenega procesa (angl. *incremental decision process model*) in model »koš za smeti« (angl. *garbage can model*) (Daft, 2004, str. 455).

MODEL ZNANSTVENEGA PRISTOPA

Model znanstvenega pristopa (Daft, 2004, str. 455–457) je skladen s procesom racionalnega pristopa v procesih individualnega odločanja. Model izhaja iz uporabe matematičnih in statističnih metod na vojaškem področju in je v področje poslovnih ved uvedel predvsem uporabo analiz kvantitetnih podatkov in kompjuterizacijo odločitvenih procesov. Uporaba in razvoj tega modela je v veliki meri povezana s področjem razvoja operacijskih raziskav, o katerih je več napisano v drugem poglavju. Uporaba modela je predvsem primerna za organizacijsko odločanje, ko je probleme mogoče analizirati z uporabo matematičnih in statističnih metod in ko je podatke za odločanje mogoče prepoznati ter jih tudi ustrezno meriti. Prednost tega modela je, da lahko hitro reši odločitveni problem, katerega rešitev je povezana z analizo velikega števila prepoznanih spremenljivk in je s tega vidika prezahteven za človeško procesiranje. Ta model pa ima tudi slabosti. Te so povezane predvsem z nezmožnostjo uporabe tihega znanja (angl. *tacit knowledge*) in takrat, ko za reševanje problema ne obstajajo relevantni merljivi in kvantificirani podatki.

CARNEGIE MODEL

Carnegie model (Daft, 2004, str. 458–460; Victoria, 2019, str. 4) organizacijskega odločanja temelji na delu raziskovalcev Richarda Cyerta, Jamesa Marcha in Herberta Simona, ki so vsi povezani z univerzo Carnegie-Melon. Avtorji so na podlagi izsledkov svojih raziskav oblikovali koncept omejene racionalnosti in tudi pomembna spoznanja, povezana z organizacijskim odločanjem. Na ravni organizacijskega odločanja je ta skupina avtorjev ugotovila, da odločanje na ravni organizacij vključuje večje število managerjev (odločevalcev) in da je končna izbira oziroma odločitev rezultat koalicije teh managerjev. S pojmom koalicije razumejo zaveznštvo med skupino managerjev, ki so poenoteni v razumevanju ciljev organizacije in problemskih prioritetah. Koalicije so v procesih odločanja pomembne z dveh vidikov. Najprej zato, ker so (1) organizacijski cilji pogosto nejasni in operativni cilji pogosto nekonistentni. V okolju nejasnosti in nekonistentnosti ciljev pogosto prihaja do nestrinjanja o problemskih prioritetah, kar privede do pogajanj o rešitvah,

kar pa za rešitev situacije nujno terja oblikovanje koalicij. Drugi pomembni vidik je povezan z dejstvom, da (2) posamezni managerji sicer želijo delovati racionalno, ampak delujejo v pogojih svojih lastnih kognitivnih omejitev in drugih preprek. Ravno zaradi omejitev, ki jih imajo managerji pri iskanju rešitev oziroma oblikovanju odločitve, ta model predvideva iskanje zadovoljive in ne optimalne rešitve, pri čemer mora rešitev izpolnjevati pogoj zadovoljivosti za vse člane koalicije. Za razliko od modela znanstvenega pristopa pri odločanju po tem modelu managerji ne pričakujejo popolne rešitve v primeru, ko je problem nestrukturiran in obremenjen s konflikti, temveč iščejo hitro rešitev problemske situacije. Carnegie model izpostavlja, da je oblikovanje dogovora o problemski situaciji in ciljih znotraj koalicije (strukturiranje problema) temeljni pogoj za dobro organizacijsko odločanje. Ta proces je časovno potraten, ko pa se managerji uskladijo o vprašanju problema in ciljev ter jih strukturirajo, bodo organizacije na podlagi ustaljenih procesov in rutin zlahka oblikovale operativni proces njegovega reševanja. Model je najbolj uporaben prav v fazi opredelitve problemske situacije znotraj vrhnjega managementa, čeprav so koalicije managerjev na nižjih organizacijskih ravneh prav tako pomembne za operativno uveljavitev odločitve.

INKREMENTALNI ODLOČITVENI PROCES

Inkrementalni odločitveni proces (Daft, 2004, str. 460–464; Victoria, 2019, str. 4–5), katerega glavni avtor je Henry Mintzberg, je odločitveni model, ki se za razliko od Carnegie modela ne posveča toliko političnim in družbenim predpostavkam organizacijskega odločanja, temveč predvsem sekvenčni strukturi aktivnosti, ki se odvijajo od prepoznave problemske situacije do njene rešitve (odločitve). Ena glavnih ugotovitev, ki je bila podlaga izgradnji tega modela, je bilo dejstvo, da so velike in pomembne organizacijske odločitve največkrat rezultat serije manjših odločitev, ki oblikujejo velike odločitve. Organizacije naj bi v procesu oblikovanja končne odločitve prehajale preko različnih odločitvenih mejnikov (manjših odločitev), ki lahko predstavljajo tudi pomembne ovire za nadaljnje oblikovanje končne odločitve. Te ovire Mintzberg imenuje *odločitvene prekinitve* (angl. *decision interrupts*). Odločitvene prekinitve lahko pomenijo, da se morajo organizacije vrniti na predhodne odločitve v procesu in poskusiti poiskati nove rešitve za odločitveni problem. Tako nastajajo *odločitvene zanke* oziroma *cikli* (angl. *decision loops or cycles*), ki organizaciji pomagajo poiskati tiste odločitve, ki so najprimernejše za razrešitev odločitvenega problema. Model predvideva tri glavne faze odločitvenega procesa: fazo identifikacije, fazo razvoja in fazo izbora. Prva faza (1) je namenjena *prepoznavi* in *diagnozi* problema odločanja, druga faza

(2) *iskanju* in *oblikovanju* rešitev in tretja (3) *vrednotenju* ponujene alternative (skladno z modelom znanstvenega pristopa), *pogajanju* o ustreznosti alternativ znotraj skupine odločevalcev (skladno s Carnegie modelom) in *avtorizaciji* izbrane odločitve (alternative). Dinamični faktorji tega modela pa predvidevajo možnost nastopa odločitvenih prekinitev v vsaki fazi ali aktivnosti v sklopu celotnega procesa, kar povzroči vrnitev procesa v eno od predhodnih faz in s tem ustvari odločitveno zanko. Teh zank je lahko v procesu odločanja več, preden je končna odločitev sprejeta in avtorizirana. Razlogi za nastop odločitvenih prekinitev lahko izhajajo tako iz notranjega okolja organizacije (običajno v prvi fazi odločanja), oblikovanja različnih novih okoliščin kakor tudi iz zunanjega okolja organizacije.

MODEL »KOŠ ZA SMETI«

Model »koš za smeti« (Daft, 2004, str. 465–469; Alvino in Franco, 2017, str. 7078; Victoria, 2019, str. 5–6) se je razvil kot poskus odgovora organizacij na visoko stopnjo negotovosti v procesih odločanja, ki je v sodobnem organizacijskem okolju prisotna, tako na ravni identifikacije problema odločanja kakor tudi na ravni oblikovanja rešitve (odločitve). Predhodno predstavljena modela organizacijskega odločanja omogočata dobro prepoznavanje problema odločitve (Carnegie model) in vzpostavljanje ustreznega procesa za oblikovanje rešitve (inkrementalni odločitveni proces). V primeru, ko rešitev problema ni jasna, se vzpostavi proces s poskusi in napakami (angl. trial-and-error), ki v procesu odločitvenih zank omogoči oblikovanje ustrezne odločitve. Oba modela si medsebojno ne nasprotujeta, temveč se dopolnjujeta in prikazujeta, kako poteka organizacijsko odločanje v primeru, ko je prepoznavanje problema ali oblikovanje rešitve negotovo. V primerih, kjer sta oba dela procesa organizacijskega odločanja obremenjena z visoko stopnjo negotovosti, pa bi bilo smotrno oba modela (Carnegie model in inkrementalni odločitveni model) združiti, kar pa se razvije v situacijo, ki jo opisuje model »koš za smeti«. Za razliko od predhodno predstavljenih modelov, ki se ukvarjajo predvsem z organizacijskim odločitvenim procesom na ravni reševanja posameznega problema, se model »koš za smeti« ukvarja z vzorci večodločitvenih okolij v organizacijah. Model »koš za smeti« je bil razvit z namenom, da se raziščejo vzorci organizacijskega odločanja v procesih z veliko mero negotovosti. Takšne pogoje za izvedbo odločitvenega procesa so avtorji poimenovali organizirana anarhija (angl. organized anarchy). Za organizirano anarhijo je značilno, da se ne zanaša na normalno vertikalno strukturirano hierarhijo odločanja v organizaciji ali birokratska odločitvena pravila, temveč je rezultat treh značilnosti:

- problem določanja preferenc, in sicer zaradi nestrukturiranih ciljev, odločitvenih problemov, alternativ in rešitev, kar povzroča dvoumnost v vseh fazah odločitvenega procesa;
- nejasno in slabo razumevanje tehnologije reševanja problemov, ki nastane zaradi slabega razumevanja vzročno-posledičnih razmerij znotraj organizacije in neobstoja ustrezne baze znanj, ki bi se nanašali na pričakovano odločitev;
- pogoste zamenjave zaposlenih na različnih organizacijskih vlogah in dodatno prezaposlenostjo kadrov, ki imajo samo omejen čas, ki ga lahko namenijo za reševanje odločitvenega problema, kar posledično povzroči, da je sodelovanje posameznikov pri posameznem odločitvenem problemu le prehodno in omejeno.

Za organizirano anarhijo so značilne hitre spremembe in kolegialna, nebirokratska okolja. Nobena organizacija ne participira v takšnem okolju neprestano, vendar se mnoge organizacije občasno soočijo z odločitvenimi problemi, ki so obremenjeni z visoko stopnjo negotovosti in nestrukturiranosti. Za takšne primere pa je razumevanje vzorcev odločanja uporaben model »koš za smeti«.

Unikatna značilnost modela »koš za smeti« je, da se odločitveni proces ne razume kot zaporedje faz ali korakov odločanja, ki se začnejo s problemom in končajo z odločitvijo (rešitvijo). Značilnost modela je tudi ta, da prepoznavanje in rešitev problemske situacije sploh nista povezana, pri čemer se model uporablja tudi takrat, ko odločitveni problem sploh ni zaznan. Prav tako je možno, da je problem zaznan, rešitev pa ni nikoli oblikovana. Za ta model je torej značilno, da so odločitve rezultat neodvisnih tokov dogodkov znotraj organizacije. Štirje tokovi dogodkov, ki so relevantni za organizacijsko odločanje, so:

1. *Problemi* so točke nezadovoljstva s trenutnimi aktivnostmi in stanjem organizacije ter predstavljajo vrzel med želenim in dejanskim delovanjem organizacije. Problemi lahko vodijo do predlagane rešitve ali pa tudi ne, prav tako predlagana rešitev problem rešuje ali pa tudi ne.
2. *Potencialna rešitev* predstavlja idejo, ki jo posameznik, ki je znotraj ali izven organizacije, predlaga kot možno rešitev. Takšne ideje oblikujejo tokove alternativnih rešitev, ki tečejo skozi organizacijo. Posamezniki so lahko preprosto navezani na posamezno idejo in jo poskušajo vsiliti organizaciji, ne glede na problemsko situacijo, zato lahko ideja sproži iskanje problemske situacije, ki bi bila primerna

- za ponujeno idejo (rešitev). Pomembno je razumeti, da rešitev lahko obstaja oziroma se pojavi kot ideja, neodvisno od problema.
3. *Udeleženci v organizaciji* so zaposleni, ki prehajajo skozi organizacijo. Organizacije jih najamejo, prerazporejajo in odpustčajo. Udeleženci imajo zelo različne poglede na probleme, razvijajo različne ideje, imajo različne izkušnje, vrednote in znanja. Prepoznavanje problema in rešitev sta pri različnih managerjih lahko različna.
 4. *Možnosti izbire* so priložnosti, ki nastajajo, ko se organizacija odloča. Nastajajo takrat, ko nastane prava kombinacija udeležencev, rešitev in problemov. Manager, ki dobi dobro idejo, lahko nenadoma prepozna problem, ki bi ga s to idejo rešil, in s tem organizaciji zagotovi možnost izbire. Ujemanje problema in rešitve rezultira v odločitvi.

Problemi, potencialne rešitve, udeleženci in izbire so dogodki, ki predstavljajo tok skozi organizacijo. V nekem smislu organizacija predstavlja velikanski koš za smeti, v katerem se ti tokovi medsebojno mešajo, v primeru prekrivanja problema, rešitve in udeležencev pa za posamezni problem obstaja ustrezna rešitev, če rešitev ne ustreza problemu, pa ta ni rešljiv. Organizacijsko odločanje je zato neurejeno in ni rezultat logičnega, sekvenčnega procesa iskanja rešitve. Posamezni dogodki so lahko tako slabo strukturirani in kompleksni, da odločitve, problemi in rešitve delujejo kot neodvisne ene od drugih. Ko jih uspemo medsebojno povezati, dobimo rešitev, kar pa pogosto ni primer. Poznamo štiri vrste posledic, ki so rezultat organizacijskega odločanja, skladnega s procesom modela »koš za smeti«:

- rešitev je lahko predlagana, četudi problem ne obstaja;
- izbira je lahko narejena, čeprav ne rešuje problema;
- problemi lahko obstajajo (so prisotni daljše časovno obdobje), ne da bi jih reševali;
- le nekateri problemi so dejansko rešeni.

SKLEPI O ORGANIZACIJSKEM ODLOČANJU

Langley, Mintzberg, Pitcher, Posada in Saint-Macary (1995, str. 261) so preučili različne teorije in modele organizacijskega odločanja. Eno od pomembnih spoznanj je bilo, da ne glede na spoznanja in postopke preučevanja različnih avtorjev trdijo, da nobena odločitev ne more biti v celoti razumljena, če jo preučujemo na podlagi prejšnjih odločitev (lat. *de novo*) ali v eksperimentalnih okoljih (lat. *in vitro*) ter s tem neodvisno od odločevalcev, miselnosti in kulturnih kontekstov, v katerih so bile sprejete. Poudarjajo, da je k

razreševanju vprašanja organizacijskega odločanja treba pristopati prav nasprotno, torej celovito (lat. in toto) in v naravnem oziroma dejanskem okolju (lat. in vivo). Navedeno pomeni, da je na individualni ravni odločanja treba upoštevati spoznanja, navdih in čustva odločevalca in na kolektivni ravni zgodovino, kulturo in kontekst celotne mreže organizacijskega odločanja. Prav tako avtorji trdijo, da večina literature na področju organizacijskega odločanja obravnava modele, ki jih je mogoče razvrstiti na kontinuiteti med dvema stebroma, ki jih predstavljajo racionalne ali sekvenčne teorije odločanja (angl. sequential theories) na eni strani in anarhični procesi (angl. anarchical process) odločanja modela »koš za smeti« na drugi strani. Za sekvenčne teorije je značilno, da slonijo na možganski racionalnosti in tezi, da je odločanje kognitivni proces, ki ga lahko razgradimo v sekvence enostavnih zaporednih korakov. Anarhični procesi odločanja pa naj bi temeljili na predpostavkah modela »koš za smeti«, ki opisuje organizacijsko odločanje kot kaotični proces. V takšnem procesu, ki poteka v obliki organizirane anarhije problemov in rešitev, odločevalci pod vplivom kompleksnosti in nejasnosti, na podlagi medsebojno naključnih, priložnostnih oziroma občasnih povezav med problemi in rešitvami, sprejemajo odločitve (Langley et al., 1995, str. 262). Na podlagi teh spoznanj so avtorji razvili šest modelov organizacijskega odločanja, ki se raztezajo na tem kontinuumu in so predstavljeni v nadaljevanju (Langley et al., 1995, str. 263–275).

1. Model 1 opisuje organizacijsko odločanje kot sekvenčno in predvideva, da proces poteka v treh korakih: zbiranje informacij, oblikovanje alternativ in odločitev. Model je skladen s predhodno opredeljenim modelom znanstvenega pristopa.
2. Model 2 opisuje organizacijsko odločanje kot anarhijo, pri katerem naj bi organizacije odločitve sprejemale v nekem nekonsistentnem načinu, brez jasne strukture in sekvenc (faz odločanja). Model je skladen z modelom »koš za smeti«.
3. Model 3 opisuje organizacijsko odločanje kot ponavljajoče se sekvence v procesu odločanja. Ta model združuje značilnosti modelov 1 in 2, saj v procesu uporablja linearne sekvence, značilne za model 1, ki so pogosto prekinjene zaradi zunanjih motenj ali organizacijskih politik, ki se odražajo kot kaotični element modela 2. Proces odločanja pri modelu 3 po svojih značilnostih spominja na prej opisani inkrementalni model organizacijskega odločanja.
4. Model 4 opisuje organizacijsko odločanje kot konvergenco, ki predvideva, da namesto da pričakujemo, da se bo končna odločitev pojavila v določenem izbranem trenutku, proces odločanja sledi poteku

postopne konvergence (zmanjševanju razlik) med trenutnim stanjem spoznanega in končno želeno obliko odločitve.

5. Model 5 opisuje organizacijsko odločanje kot zaporedje vpogledov, ki je z vidika procesa zelo podoben modelu 4, s to razliko, da postopka konvergence ne obravnava kot stabilnega in postopnega, temveč kot napredovanje v procesu zaradi občasnih vpogledov (angl. insights), ki navdihnejo posameznega odločevalca in s tem navdihujejo tudi ostale udeležence procesa odločanja.
6. Model 6 opisuje organizacijsko odločanje kot preplet (angl. interweave), pri katerem se avtorji premikajo, ne samo stran od same odločitve, temveč tudi od procesa odločanja. Odločanje obravnavajo kot zapleteno mrežo vprašanj, ki vključujejo celo vrsto bolj ali manj tesnih povezav. Iz te mreže občasno izhajajo odločitve ali vsaj ukrepi, ki jih spodbujajo vpogledi (angl. insights) odločevalcev in različne aktivnosti, ki so rezultat racionalnosti odločevalcev. Avtorji za opis modela uporabijo analogijo in ga opišejo kot gibljivi tok, v katerem lebdiyo vsebine (konteksti odločanja), ki se včasih operejo na obali kot aktivnosti, včasih potonejo in izginejo, se pogosto zaletavajo ena v drugo, s čimer spreminjajo smeri, se medsebojno upočasnjujejo ali pospešujejo, se združujejo ali razdružujejo v več novih.

Alvino in Franco (2017, str. 7077) med najpomembnejšimi pastmi organizacijskega odločanja, ki lahko pomembno zmanjšujejo kakovost tega, navajata:

- *konformizem*, ki predstavlja strah posameznika, člana skupine, da ostali člani skupine ne bodo odobraval ali oziroma bodo zavračali njegove poglede na odločitven problem, cilje odločanja ali možno alternativno odločitev;
- *skupinsko miselnost* (angl. *groupthink*), ki predstavlja fenomen, ki se pojavi, ko je želja po konsenzu in povezanosti v skupini večja, kot je želja po sprejetju pravilne in dobre odločitve;
- *tvegani premik* (angl. *risky shift*), pri katerem pride to tega, da skupine pri odločanju konstantno sprejemajo bolj konservativne (manj tvegane) odločitve kot posamezniki.

Organizacijsko odločanje je eden temeljnih procesov, ki se v organizacijah odvijajo neprestano. Razen izjemoma gre pri teh vrstah odločitev za skupinsko odločanje. Skupinsko odločanje je večplastno in razen običajnih problemov, ki jih srečamo pri individualnem odločanju, prinaša obilico novih vrst problemov (Bohanec, 2012, str. 33). Ti vključujejo potrebo po komuniciranju med člani odločevalske skupine, potrebo po usklajevanju interesov posameznikov in koalicij, različno razumevanje članov o problemu, cilju, učinkih

ali operativni izvedbi odločitve in ne nazadnje osebnih preferenc članov odločevalske skupine o primernosti posameznega modela procesa odločanja. Zaradi vsega navedenega izbira modela organizacijskega odločanja v organizacijah ni nujno zavedna in tudi ne vedno enaka, saj je ta v veliki meri odvisna od strukturiranosti odločitvenega problema, dostopnih informacij, znanj in izkušenj odločevalcev, panoge, v kateri organizacija posluje, in od spremenljivosti oziroma dinamike organizacijskega okolja.

KONTINGENČNI OKVIR ODLOČANJA

V predhodnih poglavjih so predstavljeni različni pristopi in modeli odločanja, tako na ravni individualnega odločitvenega procesa kakor tudi na ravni modelov odločanja v organizacijah. Kateri od navedenih modelov bo v ozadju sprejema posamezne odločitve, je odvisno od mnogih dejavnikov, pri čemer pa Daft (2004, str. 469–471) navaja, da je izbira pristopa v veliki meri odvisna od značilnosti organizacije. Izbira modela odločanja naj bi tako bila odvisna predvsem od dveh značilnosti:

- *soglasja o problemu odločanja*, ki se nanaša na dogovor med managerji o naravi problema oziroma priložnosti za organizacijo, o ciljih ter želenih rezultatih odločitve in
- *znanja, povezanega z rešitvijo*, ki se nanaša na razumevanje in dogovor o tem, kako rešiti problem in doseči organizacijske cilje.

Za obe značilnosti je značilno, da se v organizacijah pojavljajo na različnih ravneh gotovosti in strukturiranosti odločitvenega problema. Soglasje o problemu je še posebej pomembno v fazi spoznavanja odločitvenega problema, torej že v predodločitvenem procesu, saj jasna slika in dogovor o problemu omogočata postavljanje jasnih standardov in pričakovanj pri njegovem reševanju. Za znanje o problemu je prav tako značilno, da lahko variira od popolnega soglasja in gotovosti do ravni popolnega nesoglasja in negotovosti o vzročno-posledičnih povezavah pri reševanju problema. Dobro razumevanje postopkov reševanja odločitvenih problemov omogoča prepoznavanje primernih alternativ in relativno gotov izračun posledic uvajanja posamezne rešitve. Daft (2004, str. 471–473) je s prilagoditvijo Thompsonovega kvalitativnega modela organizacijskega odločanja (1967; povzeto po Daft, 2004, str. 471) predstavil *kontingenčni okvir odločanja* (angl. *contingency framework*), v katerem je povezal obe značilnosti v dvorazsežnostni model. Za vsako značilnost, ki je na posamezni razsežnosti, je predvidel, da se razteza med popolno gotovostjo in popolno negotovostjo problemske situacije. V tako razvitem modelu je predstavil štiri možne

organizacijske situacije in za vsako predlagal uporabo najprimernejšega individualnega in organizacijskega odločitvenega modela za reševanje odločitvenega problema (Slika 10). Glede na prikazano na Sliki 10 lahko vidimo, da medsebojno delovanje obeh značilnosti dvorazsežnostnega modela oblikuje štiri možne odzive na reševanje problemske situacije in s tem različne možnosti uporabe modelov odločanja, tako na ravni individualnega kot organizacijskega odločanja.

Posamezni možni odzivi so v nadaljevanju opredeljeni glede na predstavljene kvadrante na Sliki 10:

- V prvem kvadrantu je predstavljena problemska situacija, pri kateri sta soglasje o problemu in znanje v rešitvi problema znana. Navedeno pomeni, da obstajajo visoka stopnja soglasja o problemu odločanja in dobro poznane vzročno-posledične povezave, povezane z reševanjem problemske situacije. Navedeno pomeni, da je stopnja negotovosti zelo nizka. Gre za problem takšne narave, ki ga je najprimernejše reševati z uporabo konkretiziranih analiz dostopnih podatkov in izračunov možnih posledic. Za reševanje te vrste odločitvenega problema je na individualni in organizacijski ravni najprimernejši racionalni pristop k iskanju rešitve in sprejemu odločitve.
- V drugem kvadrantu je odločitveni problem, pri katerem je prisotna velika stopnja negotovosti, povezane z opredelitvijo problemske situacije, določanjem ciljev in prioritet. Pri tej vrsti problemske situacije je značilno, da se na obeh ravneh odločanja uporabljajo metode pogajanj in sklepanja koalicij, ki pripeljejo do konsenza o problemu odločanja. Ko je tak konsenz dosežen, se uporabijo rešitve, ki so odločevalcem poznane in omogočajo rešitev problemske situacije z visoko stopnjo gotovosti.
- V tretji kvadrant uvrščamo tiste odločitvene probleme, ki so z vidika soglasja o situaciji, ciljih in prioritetah jasni in dobro strukturirani, medtem ko so z vidika primerne rešitve zapleteni, nejasni in nestrukturirani in zaradi tega negotovi. V primeru takšne vrste odločitvenega problema se uporabljajo na obeh ravneh tisti modeli odločanja, ki omogočajo iskanje in preverjanje različnih alternativ, v večkrat ponovljenem procesu njihovega iskanja. V teh primerih se bodo managerji na individualni ravni odločanja velikokrat zatekali k uporabi intuicije, v obliki zanašanja na predhodne izkušnje, pri reševanju podobnih problemov. Racionalni analitični modeli odločanja so pri takšni vrsti odločitvenih problemov pogosto neučinkoviti, saj za razvoj alternativ ne obstajajo trdni analitični podatki, potrebni za izračune posledic odločitve.

		GOTOVO	SOGLASJE O PROBLEMU ODLOČANJA	NEGOTOVO
ZNANJE O REŠITVI PROBLEMA	NEGOTOVO	1 <u>INDIVIDUALNA RAVEN:</u> – Klasični model (racionalni pristop). <u>ORGANIZACIJSKA RAVEN:</u> – Model znanstvenega (racionalnega) pristopa.	2	<u>INDIVIDUALNA RAVEN:</u> – Politični model (pogajanja, koalicije). <u>ORGANIZACIJSKA RAVEN:</u> – Model Carnegie.
	GOTOVO	3 <u>INDIVIDUALNA RAVEN:</u> – Administrativni model (izbire, poskusi, napake). <u>ORGANIZACIJSKA RAVEN:</u> – Inkrementalni odločitveni proces.	4	<u>INDIVIDUALNA RAVEN:</u> – Politični model (pogajanja, koalicije). <u>ORGANIZACIJSKA RAVEN:</u> – Model Carnegie. – Inkrementalni odločitveni proces. – Model »koš za smeti«.

Slika 10: Kontingenčni okvir odločanja in uporabe posameznega modela individualnega in organizacijskega odločanja (Daft, 2004, str. 471)

- V četrtem kvadrantu so tisti odločitveni problemi, ki so najtežji za oblikovanje ustrezne odločitve, saj pri njih tako na ravni prepoznavne problema kot na ravni oblikovanja rešitve obstaja velika mera negotovosti. Managerji na individualni ravni odločanja za reševanje takšnega problema lahko uporabijo modele iz drugega in tretjega kvadranta, tako da ustvarjajo koalicije in poskušajo najti konsenz pri opredelitvi ciljev odločanja in pri oblikovanju alternativ, ki jih nato uveljavljajo po metodi poskusov in napak. Prav tako se na ravni organizacijskega odločanja uporabljajo vsi modeli, ki omogočajo reševanje odločitvenih problemov, ki imajo visoko raven negotovosti, tako na ravni prepoznavanja problemske situacije kakor tudi na ravni oblikovanja rešitve.

Nutt (2002, str. 99) je z empiričnim preizkusom poskušal ugotoviti, kako pogosto managerji uporabljajo Thompsonov kontingenčni okvir odločanja in kakšna je uspešnost v primeru njegove uporabe v primerjavi z neupoštevanjem priporočil iz okvirja. Preizkus je bil narejen na več kot 300 strateških odločitvah. Ugotovitve kažejo, da so managerji upoštevali priporočila v štirih od desetih odločitvah (40 %). V ugotovitvah študije avtor prav tako ugotavlja, da v primeru, ko pri odločanju niso bile upoštewane usmeritve kontingenčnega okvirja, je to vodilo odločevalce do procesov odločanja, ki so pri izbiri bodisi razvili zavajajoče dejanske podatke bodisi ignorirali razpoložljive informacije. Zloraba in ignoriranje ocenjevanih informacij sta močno zmanjšala možnosti za uspeh izbrane odločitve. Ugotavlja tudi, da so odločitve, pri katerih so se upoštevale usmeritve kontingenčnega odločitvenega okvirja za uporabo modelov odločanja, bile bolj uspešne.

Shafie, Muhammad in Ridzwan (2017, str. 4), k v prejšnjem poglavju predstavljenim organizacijskim modelom odločanja, dodajajo še modela sistemskega pristopa (angl. system approach) in vedenjskega pristopa (angl. behavioral approach) k odločanju. Sistemski pristop, ki ga povzemajo po Donnellyju, Gibsonu in Ivanchevichu (1998), so opredelili kot »sistemski pristop, ki na organizacijo gleda kot na skupino medsebojno povezanih delov, ki medsebojno in vzajemno delujejo in zato managerji, pri odločanju in reševanju problemov, teh delov ne morejo obravnavati ločeno, temveč zgolj celovito z upoštevanjem njihovega medsebojnega delovanja« (povzeto po Shafie et al., 2017, str. 4). Sistemski pristop k managementu odločitvenih problemov predstavlja pristop k reševanju problemov, ki upošteva transformacijo sistemskih vhodov in medsebojno povezanost sistemskih izhodov. Predstavlja tudi pristop k reševanju problemov v okviru sistemskih izhodov, ki mu sledijo povratne informacije. Pri vedenjskem pristopu naj bi se managerji bolj učinkovito osredotočali na posameznika v organizaciji. Shafie et al. (2017, str. 4–5) v nadaljevanju pišejo, da je prav kontingenčni pristop, ki ga lahko skladno s Kraljem (2003, str. 39) opišemo kot naključnega, možnega in odvisnega od okoliščin, tisti pristop, ki je v sodobnem času najpomembnejši pristop k managementu. Ta pristop omogoča uporabo različnih predstavljenih modelov odločanja in ne nujno vsakega posameznega samostojno, temveč z njihovim medsebojnim kombiniranjem, v odvisnosti od narave odločitvenega problema, na način, ki je najbolj prilagojen specifični situaciji in odločitvenim spremenljivkam. Zato sklenejo, da imajo različni modeli organizacijskega odločanja, ne glede na razlike, tudi pomembne podobnosti:

- Vsi modeli odločanja poudarjajo učinkovitost odločanja managementa, vendar v različnih aplikacijah in perspektivah.
- Klasični model se osredotoča na naloge, povezane z organizacijo (ureditvijo) procesa dela.

- Vedenjski model se osredotoča na naloge ravnanja z ljudmi.
- Znanstveni pristop se osredotoča na nalogo managementa proizvodnje in obratovanja.
- Sistemski pristop se poskuša osredotočiti na naloge, povezane z ureditvijo dela, vodenja ljudi ter managementa proizvodnje in obratovanja hkrati. Urejanje (organiziranje) dela se s tega vidika lahko šteje za *strukturirano odločanje*, ravnanje z ljudmi se lahko šteje za *vedenjsko odločanje*, management proizvodnje in obratovanja se lahko šteje za *tehnično odločanje*, na koncu pa se sistemski pristop lahko šteje za *racionalno-analitično odločanje*.



KOGNITIVNI VIDIK ODLOČANJA

DUALNI SISTEM ODLOČANJA

Opredelitev teorije dualnega sistema odločanja

Biološke podlage dualnega sistema odločanja

Dihotomne teorije in teorije kontinuuma

Sklepi o teoriji dualnega sistema odločanja

RACIONALNO-ANALITIČNO ODLOČANJE

Teorija pričakovane koristi

Teorija obetov

Omejena, procesna in razširjena racionalnost

Sklepi o racionalno-analitičnem odločanju

INTUITIVNO-IZKUSTVENO ODLOČANJE

Ekspertna (strokovna) intuicija

Druge oblike intuicije

Sklepi o intuitivno-izkustvenem odločanju

KOGNITIVNI STIL

Opredelitev kognitivnega stila

Opredelitev metakognitivnega stila

Sklepi poglavja o kognitivnih stilih

STILI ODLOČANJA

Opredelitev nekaterih klasičnih modelov za merjenje stilov odločanja

Opredelitev modela splošnega vprašalnika stilov odločanja – GDMS

Opredelitev nekaterih modelov za merjenje stilov odločanja v povezavi z nekaterimi drugimi funkcijami managementa

Odločitve so v veliki meri odvisne od kognitivnih sposobnosti, ki jih manager uporablja, ko presoja različne vsebine, pomembne za odločanje, ko sprejema odločitve in ko sprejete odločitve uveljavlja. Povezanost omenjenih procesov oblikuje *kognitivni stil* posameznika, ki se manifestira pri sprejemanju odločitev (Gonzalez-Loureiro in Vlačić, 2016, str. 1502). V pričujočem poglavju so predstavljeni teorija dualnega sistema odločanja in biološke podlage te teorije, temeljni kognitivni stili, metakognitivni stil ter stili odločanja in različni vidiki razumevanja njihove medsebojne povezanosti in delovanja.

DUALNI SISTEM ODLOČANJA

Kognitivni stil posameznika se zgodovinsko povezuje z doslednostjo v individualnem načinu kognitivnega delovanja, zlasti v zvezi s pridobivanjem in obdelavo informacij (Ausburn in Ausburn, 1978; povzeto po Kozhevnikov, 2007, str. 464). Witkin, Moore, Goodenough in Cox, (1977, str. 15) opozarjajo, da se kognitivni stili nanašajo na razlike v tem, kako dojemamo, razmišljamo, rešujemo probleme, se učimo in vstopamo v odnos z drugimi. Kozhevnikov (2007) povzema, da so temeljna spoznanja raziskav o značilnostih kognitivnega stila pokazala, da posamezniki uporabljajo različne pristope pri reševanju enostavnih kognitivnih nalog in da so posameznikove preference (nagnjenja) pri izbiri pristopov skozi čas relativno stabilne ter povezane tako z njegovo inteligenco kakor tudi osebnostjo. Študije so tudi pokazale, da kognitivni stili niso zgolj prirojene strukture, odvisne od posameznikovih notranjih značilnosti, temveč so bolj verjetno interaktivni konstrukti, ki se razvijajo kot odziv na posameznikove socialne, izobraževalne, profesionalne in druge zahteve okolja. Kognitivni stili imajo adaptivno (prilagoditveno) funkcijo, ki usklajuje razmerja med posameznikom in njegovim okoljem. Ne glede na zapisano so kognitivni stili relativno stabilne posameznikove lastnosti, ki se pa lahko spreminjajo pod različnimi vplivi okolja, kot je na primer izobraževanje (Kozhevnikov, 2007, str. 477). Ena od oblik raziskovanja kognitivnih stilov so tudi raziskave na področju stilov odločanja v managementu (Kozhevnikov, 2007, str. 468). Z vplivi kognitivnega stila na odločanje posameznikov so se v preteklosti ukvarjali mnogi avtorji (Jung, 1921; Bernard, 1938; Mintzberg, 1976; Dane in Pratt, 2007; Akinci in Sadler-Smith, 2012), katerih osrednje zanimanje je bilo predvsem usmerjeno v vlogo intuicije pri managementu organizacij. Ne glede na to, da je na podlagi sodobnih raziskav mogoče prepoznati več vrst sprejemanja odločitev in izvajanja procesov odločanja v organizacijah (Davenport, 2013, str. 141), je mogoče procese odločanja na individualni ravni razvrstiti v dve temeljni obliki, tj. intuitivno in analitično (Erenda et al., 2014, str. 90).

OPREDELITEV TEORIJE DUALNEGA SISTEMA ODLOČANJA

Evans (2003, str. 454) piše, da je ideja o dveh različnih spoznavnih sistemih prisotna že tako dolgo, kot so prisotne filozofske in psihološke razprave o človekovem mišljenju. Izsledki empiričnih študij, v katerih so se avtorji ukvarjali predvsem z vplivom kognitivnih sposobnosti kot odločilnega faktorja za pojasnjevanje procesov odločanja v podjetjih, so pokazali, da se odločitve sprejemajo predvsem s kompleksno interakcijo dveh kognitivnih sistemov. Na eni strani imamo procese odločanja, poimenovane »Sistem 1« (tudi Sistem X ali hevristični sistem), ki ga opredeljujejo takojšnje odločitve, temelječe na občutku odločevalcev, ki so rezultat intuitivnega, izkustvenega ali impulzivnega sklepanja, in na drugi strani procese odločanja, poimenovane »Sistem 2« (tudi Sistem C), pri katerih se odločitve sprejemajo na temelju uporabe izsledkov teoretičnih spoznanj različnih znanosti (vedenjska ekonomija, statistika, ekspertno modeliranje ...) in poglobljenih analiz problema odločanja, ki so rezultat logičnega, racionalnega in refleksivnega sklepanja (Epstein, 1994; Stanovich, 1999; Kahneman in Frederick, 2002; Satpute in Lieberman, 2006; Lieberman, 2007a; 2007b; Kahneman, 2011, str. 20–21; Evans in Stanovich, 2013; Gonzalez-Loureiro in Vlačić, 2016). Med prvimi je na obstoj dveh vrst psihičnih procesov opozoril Bernard (1938, str. 302), ki jih je poimenoval kot logični in nelogični proces. Logičnega je označil kot zavestnega, ki ga lahko izrazimo z besedami ali drugimi simboli, nelogičnega pa kot tistega, ki ga ne moremo pojasniti z besedami ali opisati kot miselni proces, temveč ga prepoznavamo na ravni sodbe ali odločitve.

Temeljna razlika med intuitivno-izkustvenim in racionalno-analitičnim odločanjem naj bi bila v tem, da je intuitivno odločanje hitrejše in ne sledi linearnemu, logičnemu procesu, ki bi ga lahko kasneje v celoti strukturirali in pojasnili (Bernard, 1938; Simon, 1987a, str. 57). Ne glede na to, da sta oba sistema presojanja informacij v procesih odločanja bistveno različna (Epstein, 1994, str. 711), pa sta se oba izkazala kot pomembna pri strateškem odločanju (Calabretta, Gemser in Wijnberg, 2017, str. 366). Na podlagi tako strukturiranih procesov presojanja in odločanja so različni avtorji (Stanovich, 1999; Kahneman in Frederick, 2002; Kahneman, 2011; Epstein, 2015) razvili teorijo dualnih procesov oziroma teorijo dualnega sistema, ki naj bi ločevala in opredeljevala omenjena tipa sklepanja v procesih odločanja, ki jo je že več kot pred sto leti Freud predstavil kot teorijo dvojnosti (dualnosti) pri procesiranju informacij (Epstein, 1994, str. 709).

Tabela 8: Poimenovanje obeh sistemov, ki so jih opredelili različni avtorji (Stanovich in West, 2000, str. 658–659)

Avtorji teorije	Sistem 1	Sistem 2
Posner in Snyder (1975)	– avtomatična aktivacija	– sistem zavestnega procesiranja
Shiffrin in Schneider (1977)	– avtomatično procesiranje	– kontrolirano procesiranje
Johnson-Laird (1983)	– implicitno sklepanje	– eksplicitno sklepanje
Evans (1984)	– hevristično procesiranje	– analitično procesiranje
Reber (1989)	– implicitna spoznanja	– eksplicitna spoznanja
Pollock (1991)	– hitri in nefleksibilni moduli	– razum
Epstein (1994)	– izkustveni sistem	– racionalni sistem
Levinson (1995)	– interakcijska inteligenca	– analitična inteligenca
Evans in Over (1996)	– tihi miselni proces	– eksplicitni miselni proces
Sloman (1996)	– asociativni sistem	– na pravilih temelječ sistem
Hammond (1996)	– intuitivno spoznavanje	– analitično spoznavanje
Klein (1998)	– na pripoznanju temelječa odločitev	– strategija racionalne izbire
Lieberman (2003)	– refleksni	– reflektivni

Sistem, ki ga največkrat povezujemo z intuitivnim odločanjem, pri katerem se ljudje učijo iz izkušenj in oblikujejo spoznanja brez zavednega procesa, so preučevali mnogi avtorji in ga skladno z izsledki svojih raziskav poimenovali kot *izkustvenega* (Epstein, 1994), *avtomatičnega* (Bargh in Chartrand, 1999), *tihega* (Hogarth, 2001), *naravnega* (Tversky in Kahneman, 1983), *asociativnega* (Sloman, 1996) in *Sistem 1* (Stanovich in West, 2000, Kahneman, 2017). Bargh in Chartrand (1999, str. 476) trdita, da je za večino vsakodnevnih odločitev odgovoren prav ta sistem procesiranja informacij in da je kot takšen hiter, v večini primerov učinkovit in služi kot »mentalni služabnik«, ki priročno usklajuje naše nagnjenosti in preference. Za Sistem 1 je značilno tudi, da vzdržuje model okolice, ki ga ustvari z učenjem na podlagi izkušenj in je pogosto uporabljen za situacije, ki so skladne z zgrajenim modelom in ne predstavljajo nevarnosti iz okolja. Za situacije v okolju, ki pa od modela odstopajo, Sistem

I zahteva aktivacijo Sistema 2 (Kahneman, 2011, str. 59). Drugi sistem, ki posamezniku omogoča, da informacije za razvoj idej pridobiva namerno ter da je aktivno vključen v analiziranje teh, pa so različni avtorji poimenovali kot *racionalen* (Epstein, 1994, str. 715), *nameren* (Bargh in Chartrand, 1999, Hogarth, 2001), *ekstenziven* (Tversky in Kahneman, 1983), *temelječ na pravilih* (Sloman, 1996) in *Sistem 2* (Stanovich in West, 2000; Kahneman, 2017). Z dualnostjo pri procesiranju informacij so se torej ukvarjali številni avtorji, ki so v svojih teorijah potrjevali, da na tem področju obstajata dva sistema, ki omogočata procesiranje informacij in na podlagi tega tudi načina ali sistema odločanja. Stanovich in West (2000, str. 658–659) sta po preučitvi raziskav teh avtorjev predstavila nekaj od možnih oblik poimenovanja obeh sistemov (Tabela 8).

Eden pomembnejših avtorjev na področju opredelitve dualnega sistema odločanja je tudi Seymour Epstein, ki je razvil kognitivno-izkustveno teorijo jaza (1994; str. 710; 2015, str. 3–6) (angl. cognitive-experiential self-theory – CEST). CEST predpostavlja, da ljudje procesiramo informacije z dvema informacijsko-procesnima sistemoma: racionalnim in izkustvenim. Domneva se, da oba sistema delujeta *hkratno* in *dvosmerno* ter *vzporedno* in tudi *zaporedno*, pri čemer na zavedni ravni uporabljamo racionalno sklepanje, na nezavedni ravni pa intuitivno-izkustveno sklepanje. Čeprav sistema običajno delujeta skladno in pogosto sinergijsko, se lahko tudi zgodi, da se med seboj spopadata ali drugače ovirata medsebojno delovanje. V CEST-u se avtor ne ukvarja kaj dosti z racionalnim sistemom sklepanja, poudarja pa, da ima znotraj CEST-a oznaka racionalno dva pomena. En pomen te vrste sklepanja se nanaša na razumno sklepanje, drugi pa na logični postopek sklepanja, ki lahko nastane samo na podlagi uporabe govornega jezika. Racionalni sistem opiše kot sistem, ki za realizacijo zahteva vložen napor in je nameren in abstrakten ter neučinkovit za odzive na vsakodnevne dogodke (Epstein, 1994, str. 715). Za izkustveni sistem je znotraj Epsteinove teorije značilno, da se prilagodi resničnosti z empiričnim učenjem iz izkušenj, na način, ki je samodejen, predzavesten, hiter, brez vloženega napora, holističen, konkreten, asociativen, predvsem pa neverbalen in z minimalno uporabo kognitivnih virov. Informacije se prepoznavajo na dva načina: kot spomini na posebne dogodke, zlasti tiste, ki so bili čustveni, in na abstrakten način. Abstraktne predstavitve so v obliki posploševanj in stereotipov, ki pogosto vključujejo pomembno, podrejeno racionalno komponento kot v metaforah, pripovedih in scenarijih (Epstein, 2015, str. 7–8). V CEST-u se domneva, da je izkustveni sistem povezan s čustvi posameznika in da je primarni motiv izkustvenega sistema težnja k hedonizmu oziroma ugodju. Na podlagi izkustvenega sistema naj bi ljudje namreč avtomatično tvorili implicitni model stvarnosti oziroma »teorijo stvarnosti«, ki naj bi nastajala s ciljem čim večje čustvene zadovoljenosti. Na podlagi tega je temeljna domneva znotraj CEST-a, da je

izkustveni sistem spodbujen s čustvi (Epstein, 1994, str. 715). V nasprotju s sistemom izkušenj je racionalni sistem inferencialni sistem sklepanja, ki deluje v skladu s posameznikovim razumevanjem pravil sklepanja, vključno s pomembnostjo in oceno dokazov. Racionalni sistem deluje na način, ki je zavesten, predvsem verbalen, analitičen, naporen in razmeroma počasen. Za razliko od izkustvenega sistema ima racionalni sistem zelo kratko zgodovino evolucije. Primarni motiv racionalnega sistema je, da deluje po načelu resničnosti, realnosti in logičnosti (Epstein, 2015, str. 8). Primerjava delovanja obeh sistemov je podana v Tabeli 9.

Evans in Stanovich (2013, str. 225) sta po pregledu različnih študij, ki so se ukvarjale z dualnim sistemom sklepanja, opredelila ključne skupine atributov, ki opredeljujejo Sistem 1 in Sistem 2 (Tabela 10). Attribute, ki opredeljujejo oba sistema, je Evans (2008, str. 257) sistematično razvrstil v štiri skupine, ki se povezujejo z *zavestnostjo* (angl. *consciousness*), *evolucijo* (angl. *evolution – E*), *funkcionalnimi značilnostmi* (angl. *functional characteristics – FC*) in *individualnimi razlikami* (angl. *individual differences – ID*).

Odgovor na vprašanje, kateri sistem je boljši v procesih odločanja, ni enoznačen. Epstein (2015, str. 8–9) odgovarja, da bi bilo na podlagi predstavljenih atributov (Tabela 9 in 10) mogoče zaključiti, da je to racionalni sistem. Uporaba racionalno-analitičnega sistema je namreč omogočila zgodovinske človeške dosežke na področjih znanosti, tehnologije, matematike, medicine in drugih področjih znanosti ter človekovega ustvarjanja. Prepričanje o superiornosti racionalno-analitičnega sistema temelji predvsem na analizi človekovih sposobnosti pri reševanju normativnih problemov.

Na drugi strani pa obstaja tudi vse več empiričnih dokazov, ki utemeljujejo superiornost izkustvenega sistema pri reševanju problemov in sprejemanju odločitev na področjih ustvarjalnosti, empatije, medčloveških odnosov, intuicije, smisla za humor in estetskega presojanja (Norris in Epstein, 2011). Oba sistema imata torej svoje prednosti in omejitve, ki se jih moramo v procesih odločanja zavedati, zato je najbolj racionalno uporabljati oba sistema, v odvisnosti od vsebine problema, s katerim se srečujemo (Epstein, 2010, str. 299). Ker oba sistema delujeta vzporedno in sta soodvisna, pa je treba razumeti tudi njune medsebojne vplive. Temeljna značilnost izkustvenega sistema je, da deluje hipno (hitro odziven sistem) in je s tega vidika v prednosti pred naknadnim procesiranjem informacij znotraj racionalnega sistema, kar pa v veliki meri pojasnjuje neracionalne odločitve intelligentnih ljudi, še posebej v okoliščinah, ki vključujejo medosebne odnose. Vendar pa izkustveni sistem z zagotavljanjem miselnih asociacij, empirično pridobljenih izkušenj ter čustev tudi pozitivno vpliva na racionalni sistem. Pozitivne vplive racionalnega sistema na izkustveni sistem pa je moč iskati predvsem v njegovi

Tabela 9: Primerjava glavnih atributov obeh sistemov odločanja (Epstein, 1994, str. 711; 2010, str. 299; 2015, str. 70)

Izkustveno-intuitivni sistem	Racionalno-analitični sistem
1. Holističen (celostni).	1. Analitičen.
2. Afektiven – čustven (usmerjen k ugodju; maksimiranje ugodja in minimiziranje bolečine).	2. Logičen (usmerjen k razumu in realnosti).
3. Asociativen (asociativno povezovanje dražljajev, odzivov in rezultatov).	3. Logične povezave (vzročno-posledično povezovanje dražljajev, odzivov in rezultatov).
4. Ciljno orientiran.	4. Procesno orientiran.
5. Vedenje, usmerjeno na podlagi »vibracij« iz preteklih relevantnih izkušenj.	5. Vedenje, usmerjeno na podlagi zavestnih spoznanj o dogodkih in potencialnih odzivov.
6. Prepoznavna stvarnost v obliki konkretnih slik, metafor in zgodb (neverbalen).	6. Prepoznavna stvarnosti na podlagi abstraktnih simbolov, besed in števil (verbalen).
7. Hitrejše procesiranje (orientiran k takojšnjemu ukrepanju).	7. Počasnejše procesiranje (orientirano k zapoznelemu ukrepanju).
8. Odporen na spremembe (spreminjanje na podlagi ponavljajoče se ali intenzivne izkušnje).	8. Hitrejše spremembe (spreminjanje s hitrostjo misli).
9. Grobo razlikovanje (posploševanje in stereotipno mišljenje).	9. Natančno razlikovanje (strukturirano in niansirano mišljenje).
10. Groba integracija (disociativna, čustveno kompleksna, vsebinsko specifična obdelava).	10. Natančna integracija (navzkrižna vsebinska obdelava).
11. Pasivna in predzavestna uporaba izkušenj (vodijo nas čustva in nekontrolirane misli).	11. Aktivna in zavestna uporaba izkušenj (verjamemo, da kontroliramo misli in sklepanje).
12. Samoumevna veljavnost odločitev.	12. Zahteva logično in na dokazih temelječo utemeljitev odločanja.
13. Brez vloženega napora z minimalno uporabo kognitivnih virov.	13. Z vloženim naporom in zahtevo po optimalni uporabi kognitivnih virov.

Tabela 10: Skupine atributov, ki se pogosto pojavljajo v povezavi z dualnim sistemom sklepanja (Evans, 2008, str. 257; Evans in Stanovich, 2013, str. 225)

Sistem 1 (intuitivno odločanje)	Sistem 2 (racionalno odločanje)
Zavestnost	
– hitro, – zmogljivo, – implicitno, – nezavedno (predzavedno), – holistično (refleksivno, celovito), – avtomatično, – privzeti proces.	– počasno, – omejeno zmogljivo, – eksplicitno, – zavedno, – analitično (reflektivno), – kontrolirano, – inhibirano delovanje.
Evolucija	
– evolucijsko starejše, – neverbalno, – evolucijska racionalnost, – deljeno z drugimi živalskimi vrstami.	– evolucijsko mlajše, – povezano z verbalnim izražanjem, – individualna racionalnost, – unikatno za človeka.
Funkcionalne značilnosti	
– vzporedno, – občutljivo na pristranskosti, – kontekstualizirano, – asociativno, – izkustveno, – pragmatično, – povezano s področjem odločanja, – stereotipsko.	– zaporedno, – občutljivo na normative in standarde, – abstraktno, – skladno s pravili, – vzročno-posledično, – logično, – s področjem odločanja nepovezano, – egalitarno.
Individualne razlike	
– neodvisno od kognitivnih sposobnosti, – univerzalno, – neodvisno od delovnega spomina.	– povezano s kognitivnimi sposobnostmi, – dedno, – omejeno s kapaciteto delovnega spomina.

premišljenosti (zapoznelosti reakcij), ki lahko pomembno popravljajo izkušstvene odločitve (Epstein, 2015, str. 17–19).

Omeniti je treba še eno pomembno značilnost delovanja obeh sistemov, na katero je opozoril Epstein (2015, str. 15), to pa je njuno zaporedno delovanje. Kot piše Kahneman (2011, str. 24–25), se v Sistemu 1 proizvajajo vhodne informacije o odločitvenem problemu, ki se nato obdelujejo za sprejem odločitve znotraj Sistema 2. Zaradi navedenega so lahko, v primeru, da so informacije iz Sistema 1 napačne ali pa jih Sistem 2 nepravilno procesira, tudi odločitve, ki jih sprejemamo na ravni Sistema 2, napačne. Prav tako je pomembno poudariti, da Sistema 1 ne moremo izključiti, saj deluje avtomatsko in kot takšen torej tudi vedno, kadar informacije procesiramo z uporabo Sistema 2. Ker je Sistem 2 izredno energijsko zahteven in lahko zavzame vse razpoložljive vire, lahko iz funkcije izključi Sistem 1 in s tem povzroči spregled očitnih dogodkov, ki bi sicer lahko pomembno vplivali na odločanje. Kot primer navede test *nevidne gorile* in zaključi, da ta test prikaže dva pomembna faktorja o našem mišljenju. Kot piše, smo ljudje lahko slepi za očitne stvari in prav tako slepi za svojo slepoto (Kahneman, 2011, str. 23–24).

BIOLOŠKE PODLAGE DUALNEGA SISTEMA ODLOČANJA

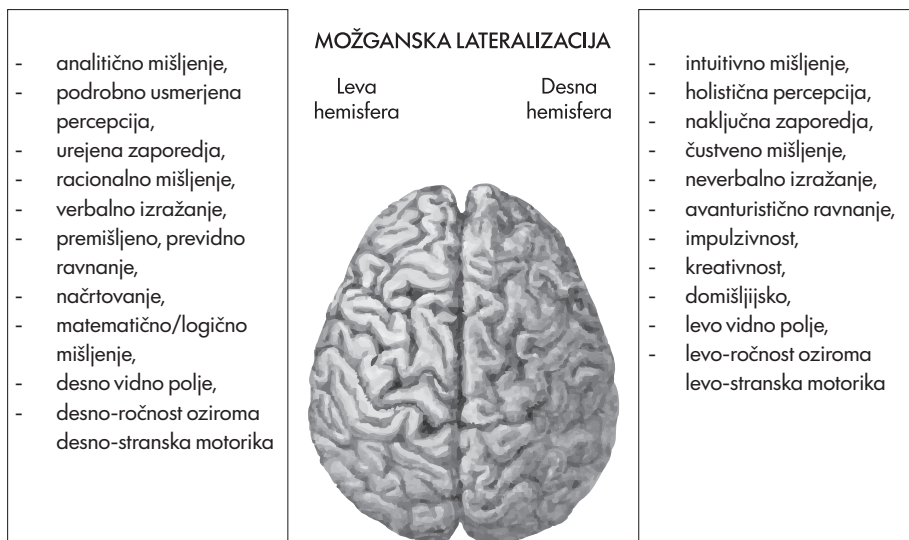
Odločanje je torej psihični proces, ki se dogaja v človeških možganih. Pri razlagi in razumevanju človekovega obnašanja so se v zgodovini številni filozofi, psihologi in ekonomisti zatekali k različnim razlagam strukture, topografije in delovanja človekovega uma, duševnosti in možganov ter na ta način iskali biološke podlage človekovega vedenja. Že pred dvema tisočletjema je v stari Grčiji veliki filozof Platon razpravljal o treh notranjih silah človeškega uma, ki naj bi usmerjali človekovo vedenje. Tako naj bi eno usmerjali (1) *temeljni nagoni* za preživetje (instinktivna sfera), drugo (2) *čustva* (afektivna sfera) in tretjo (3) *razum* (intelektivna sfera), ki naj bi ustrezno uravnaval delovanje prvih dveh, po bolj civilizirani in pravični poti (Musek, 1975, str. 14; Feldman, 2023, str. 25). Platonova spoznanja je poglobil in nadgradil njegov učenec Aristotel. Platonove zaznave ni več le topološko opredelil, temveč tudi razvojno in filogenetsko. Po Aristotelu naj bi najnižjo plast duševnosti tvorila (1) *duša rasti* ali *vegetativna duša*, ki uravnava hranjenje in razmnoževanje, drugo plast (2) *telesna* ali *živalska duša*, ki naj bi uravnavała zaznavanje, čustvovanje, stremljenje in gibanje, ter tretjo oziroma najvišjo plast, (3) tj. *razumska* ali *človeška duša*, ki naj bi se od vseh živih bitij razvila le pri človeku in naj bi predstavljal sedež razuma in spoznavanja (Musek, 1975, str. 15). Logiki notranjih nasprotij in boja med posameznimi vidiki in strukturami človeškega uma je sledil v 20. stoletju tudi Sigmund Freud, ki je razvil teorijo o treh tekmečih v

človekovem modelu duševnosti, pri čemer je bil (1) *id* instinktiven, (2) *ego* realističen in organiziran ter (3) *superego* kritičen in moralizatorski (Eagleman, 2014, str. 122). Platonov pogled na notranje spore človeškega uma pa je imel močan vpliv tudi na nekatere sodobne teorije delovanja in strukture človeških možganov. Tako naj bi ta pogled odločilno vplival na teorijo nevroznanstvenika Paula MacLeana iz petdesetih let 20. stoletja, ki je domneval, da so se človeški možgani skozi evolucijo razvili v treh plasteh: kot (1) *plazilski možgani* (nagonski, ki usmerjajo preživitveno vedenje), *sesalski možgani* oziroma *limbični sistem* (skrbijo za čustva) in (3) *razumski možgani* oziroma *neokorteks*, ki skrbijo za višje možganske funkcije. Del neokorteksa, tako imenovani prefrontalni korteks, naj bi uravnaval čustvene in plazilske možgane ter krotil nerazumske, živalske vzgibe (Eagleman, 2014, str. 122; Feldman, 2023, str. 27). MacLeanova zamisel se imenuje *teorija o troedinih možganih*, ki pa je po mnenju Feldman (2023, str. 28) ena najuspešnejših in najbolj razširjenih znanstvenih zmot vseh časov, ki jo s pridom izkoriščajo različni posamezniki in svetovalne družbe, ko za velik denar prirejajo tečaje za managerje, na katerih jih učijo, kako naj obvladajo in krotijo svoje plazilske možgane (Feldman, 2023, str. 37).

Navedena teorija v zadnjem obdobju, predvsem zaradi sodobnih dognanj nevroznanosti, ni več tako aktualna. Naši možgani naj ne bi delovali tako, saj kot zapiše Feldman (2023, str. 28), nebrzdanega ravnanja ne bi zakrivilo zverini v naši notranjosti, razum in čustva naj ne bi bili v vojnem stanju, prav tako pa naj ne bi prebivali v ločenih delih možganov. A bistvo ideje, da možgane sestavljajo pod sistemi, ki tekmujejo med seboj, ostaja, pri čemer sodobne raziskave preučujejo predvsem posplošen dualni model, ki dovolj dobro pojasnjuje način človekovega delovanja in vedenja (Eagleman, 2014, str. 123). Takšen način delovanja človeških možganov pa je jedro velikega števila raziskav s področja nevropsihologije in nevroanatomije, ki poskušajo najti ustrezno biološko podlago delovanja Sistema 1 in 2.

V zadnjih dveh desetletjih je zaznana rast študij in raziskav na področjih ekonomije in nevroznanosti, in sicer z uporabo *funkcionalne magnetne resonance* (angl. *functional magnetic resonance imaging* – fMRI) in *elektroencefalografije* (angl. *electroencephalography* – EEG), v katerih so preučevali predvsem proces ekonomskega odločanja. Na podlagi povezovanja obeh znanosti je nastala nova znanstvena disciplina *nevroekonomija* (Alvino in Franco, 2017, str. 7084). Ta vrsta razlage različnega delovanja Sistema 1 in Sistema 2 pri soočanju z odločitvenimi problemi temelji na *teoriji možganske razdvojenosti* (angl. *split brain theory*) in *teoriji možganske lateralizacije* (angl. *lateralization theory*). Po mnenju Taggarta in Robeyja (1981, str. 187) možganski hemisferi procesirata informacije na različne načine. Za večino ljudi naj bi veljalo, da

sta verbalni in analitični miselni proces locirana v levi možganski hemisferi, medtem ko naj bi bila za prostorski in intuitivni miselni proces odgovorna desna možganska hemisfera. Avtorja sta svojo teorijo razlagala na povezovanju nevroloških raziskav razdvojenih možganov (angl. *split brain*), Jungovi teoriji osebnosti in psihološki teoriji človeške dualnosti. Kot trdita (Taggarta in Robeya, 1981, str. 189), obstaja pomembna količina dokazov o dualnosti (desna/leva možganska hemisfera) procesiranja informacij pri človeku, ki so nastali na podlagi raziskav v šestdesetih letih 20. stoletja na pacientih, ki so jim operativno razdvojili možgane (angl. *split-brain surgery*). Te vrste operacij (*kolostomija*) so izvajali na pacientih, ki so oboleli za hudo obliko epilepsije, pri čemer so jim kirurško prekinili *kalozni korpus* ali *prečnik* (lat. *corpus callosum*), ki povezuje levo in desno možgansko hemisfero. S kolostomijo so preprečili širjenje epileptičnega napada po možganih in s tem povezane pogoste izgube zavesti (Dumbović, 2014, str. 90; Spletišče Sinapsa, <https://www.sinapsa.org/tm/media/priponke/at85Delovanje%20hemisfer.pdf>). Možganski hemisferi sicer izgledata podobno, vendar je za njuno delovanje značilno, da sta specializirani (dominantni) za različna opravila in tudi, da delujeta po različnih principih (Slika 11).



Slika 11: Možganska lateralizacija oziroma specializiranost delovanja možganskih hemisfer (Venturino, 2016)

Specializiranost delovanja možganskih hemisfer imenujemo možganska lateralizacija, pri čemer naj bi bila leva stran možganov racionalna, premišljena in realistična, desna stran možganov pa čustvena, impulzivna in emocionalna (Panitapu, 2015, str. 5). Skladno s tem naj bi za obe možganski hemisferi veljali naslednji principi delovanja (Spletišče Sinapsa):

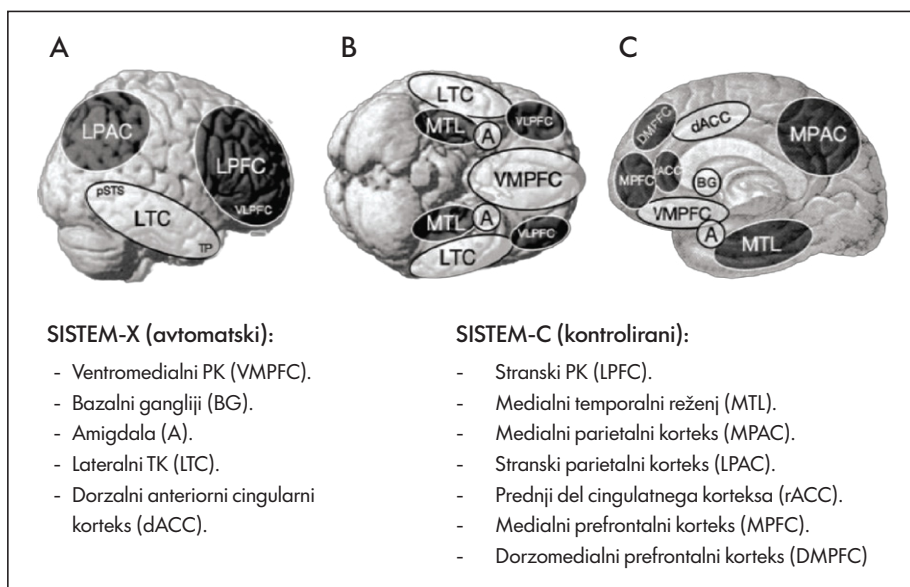
- *Linearno delovanje proti holističnemu*: leva hemisfera obdeluje informacije na zaporeden način. Vzame posamezne dele in jih razvrsti v logičnem zaporedju, iz tega pa povleče zaključke, kakšna naj bi bila celota. Desna hemisfera se obnaša drugače, saj najprej vidi celoto in šele nato v njej poišče posamezne dele.
- *Zaporedje proti naključjem*: leva hemisfera deluje po principu zaporedij, kar pomeni, da ljudje s prevladujočim vplivom leve hemisfere delajo stvari po vrsti, medtem ko ljudje s prevladujočo desno hemisfero počnejo stvari bolj naključno, skačejo z enega opravila na drugega.
- *Simbolično proti konkretnemu*: leva hemisfera procesira simbole, kot so črke, besede in matematični simboli, medtem ko desna hemisfera potrebuje bolj konkretne, resnične izkušnje, mora doživeti, videti, občutiti stvari, da jih razume.
- *Logično proti intuitivnemu*: leva hemisfera deluje na logičen način, ko sestavlja dele v zaporedja in preko njih sklepa na zakonitosti, medtem ko desna razume probleme bolj intuitivno, kar pomeni, da pozna rešitev, ne pozna pa poti do nje.
- *Verbalno proti neverbalnemu*: ljudje s prevladujočo levo hemisfero nimajo težav z govornim izražanjem, medtem ko so tisti s prevladujočo desno hemisfero bolj neverbalni tipi – vedo, kaj mislijo, vendar to težko izrazijo z besedami.
- *Realnost proti domišljiji*: ljudje s prevladujočo levo hemisfero so bolj realni (poznajo pravila in jim sledijo ter se zavedajo posledic svojih dejanj). Ljudje s prevladujočo desno hemisfero so manj racionalni in se težje prilagajajo okolju, so pa bolj kreativni ter nagnjeni k spreminjanju stvari, ki jim niso po godu.

Eden od znanih kritikov nekritične uporabe teorij možganske razdvojenosti in možganske lateralizacije pri razlaganju človeškega odločanja je bil Simon (1987a, str. 58), ki je ta način opredelil kot romantičen. Trdi namreč, da so te teorije podale dokaze zgolj o specializaciji možganskih hemisfer in nikakor ne, da bi bili posamezni hemisferi (še posebej ne desna hemisfera) sposobni reševanja problemov, odločanja ali odkritij, neodvisno ena od druge. Simon (1987a, str. 59) trdi, da je pomembno razumeti, da v primeru odločanja ne gre za razlike v delovanju možganskih hemisfer, temveč za razliko v vedenju ljudi, ki so vpeti v odločanje. Simonovo trditev, da dualnosti sistema odločanja

ne moremo enostavno razlagati z razdeljenostjo možganskih hemisfer, podpirajo tudi teze drugih avtorjev (Martinez-Selva, Sanchez-Navaro, Bechara in Roman, 2006, str. 413–415; Lieberman, 2007a; 2007b), ki so se ukvarjali z biološkimi podlagami, pomembnimi za procesiranje informacij, njihovo obdelavo in presojanje. Dejstvo, da so za različne procese odločanja odgovorni procesi v različnih možganskih strukturah in regijah, je mogoče potrditi, vendar so ti možganski centri ali predeli, glede na sodobnejše raziskave, bistveno bolj zapleteno porazdeljeni po celotni možganski strukturi in jih ni mogoče ločiti le glede na razdeljenost možganov na obe hemisferi. Feldman (2023, str. 44) na primer zapiše, da trditev, da je leva stran možganov logična in desna ustvarjalna, ni nič drugega kot prispodoba. V nadaljevanju navaja, da Kahneman (2017) sam povsem jasno pove, da sta Sistema 1 in 2 le prispodobni, vendar ju marsikdo želi razumeti kot dejanski možganski zgradbi. Kot navaja avtorica Feldman (2023, str. 45–47), so možgani omrežje 128 milijard nevronov (kar pa ni prispodoba), povezanih v eno samo veliko prilagodljivo tvorbo, s petsto bilijoni mednevronske povezave, ki omogočajo in uravnavajo naše vedenje.

Lieberman (2007a, str. 293; 2007b, str. 260–261), kot eden vidnejših znanstvenikov na področju preučevanja vloge možganov v spoznavnih procesih, je pri opisovanju dualnosti sistemov socialne kognicije poimenoval enega kot Sistem X oziroma *refleksni oziroma avtomatični* (angl. *reflexive*), drugega pa kot Sistem C oziroma *reflektivni oziroma kontroliran* (angl. *reflective*). V nadaljevanju piše, da je Sistem X v veliki meri odgovoren za *avtomatsko* (intuitivno) socialno kognicijo, Sistem C pa za *nadzorovano* (racionalno) socialno kognicijo. Glavna merila vključitve posameznega možganskega predela v Sistem X povezuje z dejstvom, da se posamezni možganski predel aktivira pod pogoji, ki spodbujajo samodejno, implicitno ali nezavedno obdelavo socialnih informacij. Za te strukture je tudi večinoma značilno, da so filogenetsko starejše od struktur v Sistemu C in tudi bolj ohranjene med vrstami. V skladu s temi merili je Sistem X (Slika 12) sestavljen iz ventromedialnega prefrontalnega korteksa (VMPFC), bazalnih ganglijev (BG), amigdale (A), lateralnega temporalnega korteksa (LTC) in dorzalnega anteriornega cingulata korteksa (dACC) (Lieberman, 2007a, str. 294–295; 2007b, str. 261–262). Nominiranje možganskih regij za Sistem C pa po njegovem mnenju zahteva veliko manj raziskovalnega pristopa kot v primeru Sistema X, ker so kognitivni nevroznanstveniki že relativno natančno raziskali različne povezave v študijah odkrivanja konfliktov, delovnega spomina in epizodnega spomina, ki so pomembne za nadzorovano obdelavo spoznavnih procesov. Iz teh raziskav naj bi bil Sistem C sestavljen iz (Slika 12) stranskega prefrontalnega korteksa (LPFC), hipokampusa z okolico medialnega temporalnega režnja (MTL), medialnega parietalnega korteksa (MPAC), stranskega parietalnega

korteksa (LPAC), prednjega dela cingulatnega korteksa (rACC), medialnega prefrontalnega korteksa (MPFC) in dorzomedialnega prefrontalnega korteksa (DMPFC) (Lieberman, 2007b, str. 297–298; 2007b, str. 261–262).



Slika 12: Možganski predeli, ki so povezani s Sistemom X in Sistemom C, predstavljeni na različnih pogledih na možgane (A - stranski (lateralni) pogled; B - pogled od zgoraj (ventralni); C - medialni pogled) (Lieberman, 2007b, str. 262)

Možganske regije, dodeljene enemu oziroma drugemu sistemu, se po navedbah Satpute in Liebermana (2006, str. 88) ne prestando razvijati, saj nove raziskave odkrivajo nova spoznanja za prej neopredeljene možganske regije. Tako je kljub bistvenim kognitivnim, morfološkim in filogenetskimi razlogom za trenutne opredelitve malo verjetno, da bo ta model dočakal konec svoje evolucije. Vzeti bi ga morali kot delujočega in ne končnega. Avtorja (Satpute in Lieberman, 2006, str. 87) ugotavljata tudi, da sta se v zadnjem času koncept dualnega procesiranja informacij in napredna raziskovanja na področju socialne kognitivne nevroznanosti v glavnem razvijali neodvisno drug od drugega, vendar kljub temu opozarjata, da lahko sklepamo, da obstajajo tesne vzporednice med bistvenimi elementi dualnega modela procesiranja informacij in delovanjem možganskega sistema, kar pa pomembno vpliva na razumevanje odločanja. V sklopu preučevanja nevroloških podlag odločanja je treba omeniti še novejšo raziskavo Koenig-Roberta in Pearsona (2019, str. 1), ki sta z metodo funkcionalne magnetne resonance (fMRI) in

analizo prostorskih vzorcev (angl. *multi-voxel pattern analysis* – MVPA), ki je vodilna tehnika za prepoznavanje nevronskih podlag kognitivnih funkcij, od vizualne percepcije do obdelave spomina (Mahmoudi, Takerkart, Regragui, Boussaoud in Brovelli, 2012, str. 2), ugotovila, da je mogoče odločitve posameznikov, na vizualnih, čelnih in subkortikalnih območjih možganov, prepoznati do 11 sekund pred nameravano prostovoljno odločitvijo. Navedeno spoznanje pa je mogoče razložiti s konceptom *predvidevanja*. Skladno s tem konceptom naj bi bili naši možgani sposobni predvidevati in telo ustrezno pripraviti na prihajajočo aktivnost. Tako naj bi možgani podajali napovedi, ki jih primerjajo s čutnimi podatki iz zunanjega sveta našega telesa. To, kar v danem trenutku vidimo, slišimo, vohamo in okusimo iz sveta in telesa, je predvsem konstrukt znotraj glave, s čimer se možgani pripravijo na bodočo dejavnost (Feldman, 2023, str. 91). Za oblikovanje konstruktov predvidevanja pa možgani ne uporabljajo zgolj trenutnih čutnih zaznav, temveč tudi naše vseživljenjske izkušnje, spravljene v obliki spominov. Možgani torej na podlagi trenutnih čutnih zaznav in predhodnih izkušenj izvedejo interno simulacijo, kaj se bo zgodilo, če nekaj naredimo pod določenimi pogoji, s tem pa oblikujejo predvidene odzive, še preden se ti dejansko vidijo kot manifestirano vedenje posameznika (Eagleman, 2014, str. 57).

DIHOTOMNE TEORIJE IN TEORIJE KONTINUUMA

Področje raziskovanja dualnega sistema odločanja obsega širok opus študij različnih avtorjev, ki so področje poskušali pojasnjevati z vidika različnih znanstvenih disciplin. Eno od pomembnih raziskovalnih vprašanj, na katero so različni avtorji poskušali odgovoriti, je bilo tudi, kako oba temeljna koncepta odločanja, intuitivni in racionalni, delujeta medsebojno v procesih odločanja. Pri obravnavi medsebojnega delovanja obeh konceptov odločanja je mogoče zaznati pomembe razlike, saj nekateri avtorji tega obravnavajo kot *dihotomnega* in drugi avtorji z vidika *kontinuuma*. Avtorji, ki dualni sistem opredeljujejo kot dihotomen oziroma delovanje obeh konceptov odločanja kot dva paralelna nevrokognitivna sistema (Agor, 1986; Franz, 2003; Sadler-Smith in Shefy, 2004; Reynolds, 2006; Sonenshein, 2007; Epstein, 2010; Zhong, 2011), poskušajo razumeti in opredeliti intuitivni in racionalni koncept odločanja kot dva deljena, razločevalna in medsebojno nepovezana načina odločanja, ki se pojavljata izmenično in nepovezano v odvisnosti od odločitvenega problema, osebnostnih lastnosti posameznika, čustvene navezanosti na odločitveni problem in vplivov okolja. Drug vidik preučevanja medsebojnega delovanja intuitivnega in racionalnega koncepta odločanja pa tega obravnava kot kontinuum oziroma komplementarno delovanje obeh

konceptov odločanja (Fredrickson, 1985; Taggart in Valenzi, 1990, Langley et al., 1995; Miller, 2008; Kruglanski in Gigerenzer, 2011). Eden prvih avtorjev, ki je opozoril na komplementarno uporabo obeh konceptov odločanja v procesu managementa, je bil Simon (1987, str. 63), ki trdi, da učinkoviti manager pri odločanju ne more izključno uporabljati zgolj intuitivnega ali racionalnega stila odločanja, temveč da mora ta pri odločanju v organizacijah biti sposoben izkoriščati oba koncepta odločanja, v odvisnosti od problemske situacije. Navedeno pomeni, da morajo ti managerji biti fleksibilni pri uporabi konceptov, pri čemer pa navaja, da je tudi intuicija analitični kognitivni proces, ki je sicer nezaveden in v katerem na tej ravni odločevalci sintetizirajo izkušnje in pridobljeno znanje pri bodočih odločitvah. Na ta način intuicija ponotranji racionalnost, ki postane nezavedno dostopna (*intuitivna racionalnost*). Skladno s Simonovim konceptom intuitivne racionalnosti so Langley et al. razvili koncept *proncljivega človeka* (angl. *insightful man*) (Langley et al., 1995, str. 268). Koncept proncljivega človeka naj bi ustrezno uskladil koncepta intuicije in racionalnosti, saj spoznanje (angl. *insight*) naj ne bi bilo mogoče brez »racionalne«, nezavedne (intuitivne) obdelave skladiščenih izkušenj in znanj o problemu odločanja. Navedeno pa Simon (1987a, str. 59–61) opredeli kot *ekspertno intuicijo*, ki pomembno razlikuje sklepanje ekspertov (strokovnjakov) od sklepanja novincev, kadar se ti srečujejo s konkretnimi odločitvenimi problemi v managementu.

Sinclair in Ashkanasy (2005, str. 359–360) sta se pri razvoju modela delovanja izkustvenega (intuitivnega) in analitičnega (racionalnega) pristopa v procesih odločanja osredotočila predvsem na vprašanje, kakšno je njuno medsebojno razmerje v procesih odločanja. Zaključila sta, da oba pristopa k odločanju delujeta komplementarno in presegata zavestno ravnanje, pri čemer izkustvena intuicija deluje kot privzeta funkcija. Vsaka od oblik procesa podpira drugačen pristop k odločanju, ki je prilagojen drugačnemu načinu reševanja problemov. Analitični pristop racionalnega procesa naj bi bil nameren, večinoma verbalen in relativno odporen na čustva. Drži se abstraktnih pravil analize in logike in kot tak lahko da natančne rešitve za zapletene odločitvene probleme. Intuitivni pristop izkustvenega procesa pa deluje povsem drugače. Kot avtomatičen in predzavesten deluje holistično (celovito), večinoma neverbalno in je zelo občutljiv na čustva. Je zelo vsebinsko specifičen in razlaga kompleksnost z asociacijami in metaforami. Zaradi navedenega pogosto deluje na ravni aproksimacij (poenostavljanj) in je zaradi tega pogosto notranje neskladen. Avtorja navajata tudi, da je prevladujoča uporaba enega ali drugega pristopa k procesu odločanja najverjetneje opredeljena glede na sposobnosti in lastnosti odločevalca ter vsebino odločitvenega problema (Sinclair in Ashkanasy, 2005, str. 360).



Slika 13: Kognitivni stil »model dupleks« (Sadler-Smith, 2009, str. 15)

Sadler-Smith (2009, str. 15–16) je za razumevanje medsebojnega delovanja intuitivnega in analitičnega kognitivnega stila razvil model, ki ga je poimenoval *model dupleks* (angl. *duplex model*) (Slika 13). Za ta model je značilno, da ima hierarhično strukturo, kjer na specializirani ravni intuitivni in analitični modul predstavljata relativno stabilne preference za intuitivno in analitično sklepanje. Na tako imenovani fleksibilni ravni pa naj bi deloval *vsestranski stil* (angl. *versatile style*), kjer naj bi se intuitivni in analitični proces sklepanja, v odvisnosti od problemske situacije, uporabljal zamenljivo. Posamezniki, ki imajo razvit vsestranski stil, so se sposobni vključevati v specializirane module intuitivnega ali analitičnega sklepanja (ukrivljene polne puščice na Sliki 13). Pri posameznikih, ki pa so bolj nagnjeni k uporabi specifičnega (intuitivnega ali analitičnega) modula, bi za razvoj vsestranskega stila potrebovali dodatno učenje ali trening, ki bi jim omogočil razvoj kognitivnih strategij, ki bi jim omogočile komplementarno obdelavo v obeh specifičnih moduli, v odvisnosti

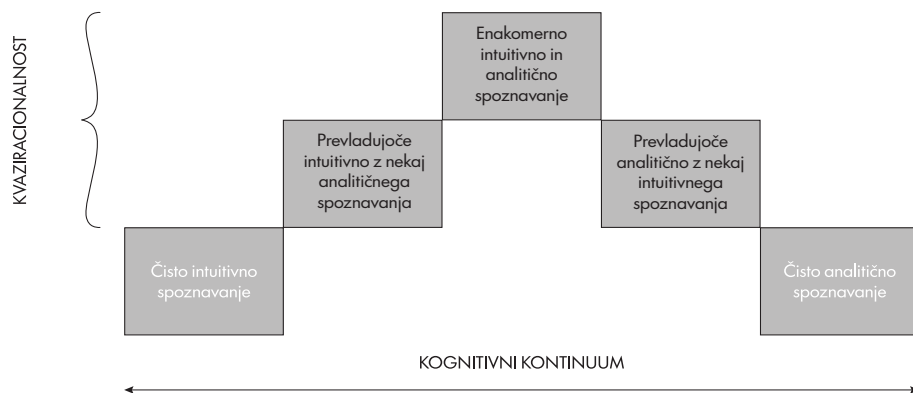
od zahtevnosti problemske situacije. S tem naj bi analitično usmerjeni posamezniki postali bolj intuitivni in obratno (polne vodoravne puščice na Sliki 13). Vprašanje, ali posameznik z relativno stabilno preferenco k specifični uporabi intuitivnega ali analitičnega modula obdelave lahko pridobi relativno stabilen vsestranski stil, pa po mnenju Sadler-Smith (2009, str. 15–16) ostaja odprto (črtkani ukrivljeni navpični puščici na Sliki 13) in je kot takšno pomemben cilj za razvoj programov usposabljanja uporabe metakognitivnih sposobnosti.

Hammondova (1996; 2000; povzeto po Dhami in Thomson, 2012, str. 316; Dhami in Mumpower, 2018, str. 14) *kognitivna teorija kontinuuma* (angl. *cognitive continuum theory*) uvaja pojem *kvaziracionalnosti* (angl. *quasirationality*), ki predstavlja kombinacije intuitivne in analitične misli, ki je vse bolj razširjeno in koristno pri managementu organizacij. Skladno s teorijo kognitivnega kontinuuma obstaja več načinov spoznavanja, ki ležijo na kontinuumu med intuicijo in analitičnim spoznavanjem, pri čemer kvaziracionalnost predstavlja prevladujoč način spoznavanja. Kognitivne (managerske) naloge se razlikujejo po svoji zmožnosti vzbujanja intuicije, kvaziracionalnosti ali analize, uspešnost pa je odvisna od korespondence med značilnostmi odločitvenih problemov in izbranim kognitivnim načinom. Ključne usmeritve teorije kognitivnega kontinuuma vključujejo naslednja spoznanja:

- da se spoznavanje (in odločanje) giblje po intuitivno-analitičnem kontinuumu,
- da kvaziracionalnost predstavlja pogosto uporabljen in pomemben vmesni način spoznavanja na kontinuumu med intuitivnim in analitičnim,
- da kognitivne naloge povzročajo različne načine spoznavanja ter odločanja in
- da višja stopnja kognitivne uspešnosti narekuje ujemanje med značilnostmi odločitvenega problema in načina spoznavanja.

Teorija kognitivnega kontinuuma navaja, da obstajajo načini spoznavanja, ki so vmes med intuicijo in analitičnim spoznavanjem, kot prikazuje Slika 14.

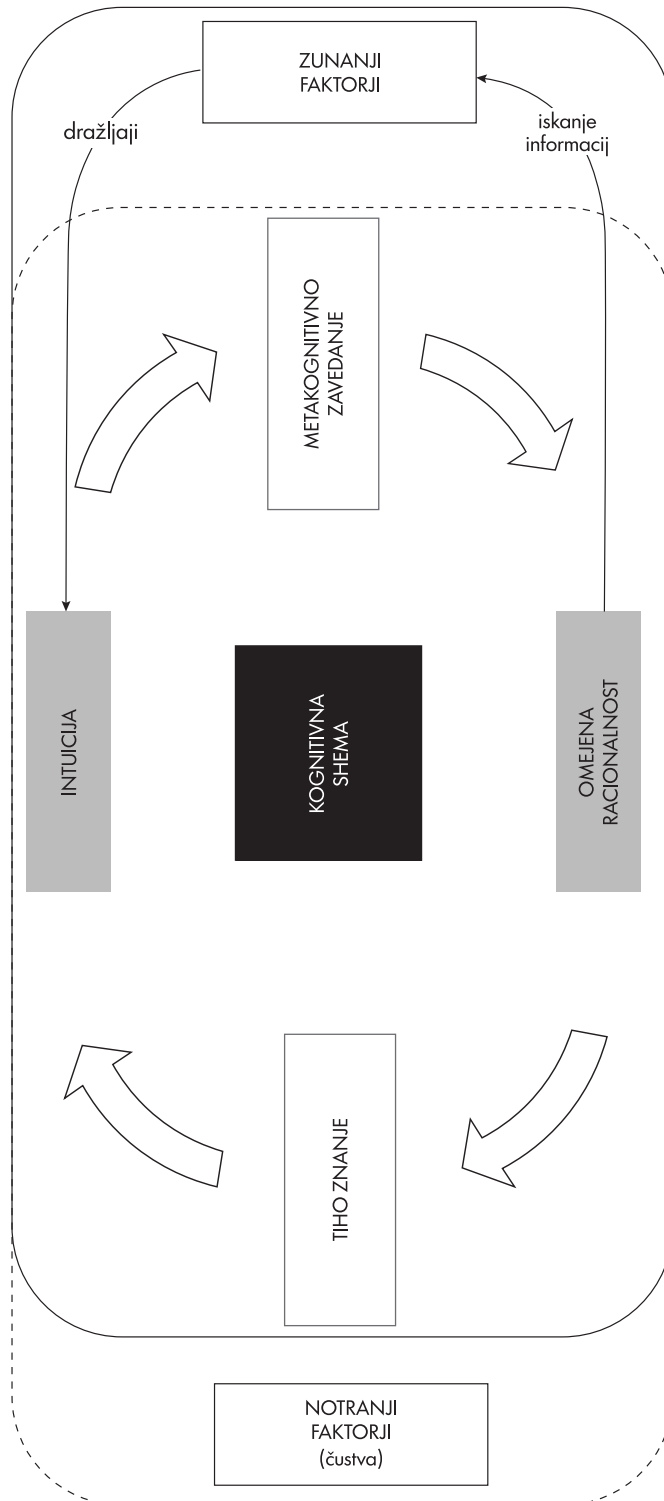
Ricard (2017, str. 18) trdi, da je mogoče na podlagi dosedanjih spoznanj zaključiti, da temeljna koncepta odločanja ne delujeta dihotomno, temveč kot kontinuum, pri čemer je racionalnost pod vplivom intuicije. Intuicija naj bi v tem smislu zagotavljala racionalnost, spoznanja pa naj bi črpala iz *tihega znanja* (angl. *tacit knowledge*), *metakognitivnega zavedanja* (angl. *metacognitive awareness*) in *interioriziranih* (ponotranjenih) vzorcev (angl. *interiorized patterns*). Popadiuk (2017, str. 3 in 8), skladno z navedbami Takeuchia in Nonake (2008, str. 19), tiho znanje ekstrahira od pojma eksplicitnega znanja, za katerega je značilno, da ga je mogoče izraziti z govorom in številkami



Slika 14: Načini spoznavanja na kognitivnem kontinuumu (Dhmi in Thomson, 2012, str. 320)

ter ga je mogoče deliti v obliki podatkov, znanstvenih formul, predstavitev, zvokovnih nosilcev ali navodil. Tihega znanja naj ne bi bilo enostavno artikulirati in prenašati, ker je shranjeno v zelo specifični obliki, vendar pa je skladno z rezultati raziskave mogoče trditi, da je to prisotno pri reševanju nestrukturiranih (neprogramiranih) odločitvenih problemov in se manifestira v obliki intuicije, vrednot, ravnanja ljudi, zaznavanja, tihih hevristik in izkušenj (Popadiuk, 2017, str. 8). Iz vsega navedenega sledi, da intuicija oskrbuje racionalni miselni proces in racionalnost oskrbuje intuicijo z učenjem, metakognicijo (mišljenje o tem, kaj vem) in izkušnjami. Takšen zaključek nas po mnenju Ricard (2017, str. 18) pripelje do spoznanja, da intuicija in racionalnost nista zgolj kontinuum, temveč da ju je treba obravnavati z vidika *cikličnega okvirja delovanja* (Slika 14), ki predstavlja celovit model odločanja, ki ga poimenuje *uravnotežen kognitivni koncept* (angl. *balanced cognitive view*).

Skladno z opredelitvijo uravnoteženega, cikličnega kognitivnega sistema (Slika 15) naj bi intuicija (vključujoč čustva, občutke in zaznave) vplivala na metakognicijo na dva načina; najprej z iskanjem ponotranjenih vzorcev odločanja (metakognitivna izkušnja) in nato s pomočjo inhibitorjev, kot sprožilcev racionalnosti, če je ta zahtevana. Inhibitorji delujejo kot kognitivni mehanizmi, s katerimi preusmerjamo pozornost na relevantne logične vsebine. Metakognitivne zaznave nas namreč opozarjajo na »pravilnost« intuitivnih zaznav in poskušajo nadgraditi intuitivno odločitev z racionalnim preverjanjem pravilnosti intuitivne rešitve (Alter, Oppenheimer, Epley in Eyre, 2007, str. 569; Thompson et al., 2011, str. 107, Ackerman, 2019, str. 2). Kot pišejo Thompson et al. (2011, str. 107), naj bi prav metakognitivne zaznave bile odgovorne za to, kdaj se odločevalec zanese na prvo, intuitivno rešitev in kdaj



Slika 15: Celovit, ciklični, uravnotežen koncept odločanja (Ricard, 2017, str. 25)

vključi tudi bolj naporno (analitično) mišljenje. Avtorji predpostavljajo, da inicialno, intuitivno zaznavo spremlja metakognitivna izkušnja, ki jo poimenujejo občutek pravilnosti odločitve (angl. feeling of rightness), ki signalizira potrebo po dodatnih analizah. Skladno s to teorijo navajajo, da odločitev Sistema 1 (intuitivno sklepanje), ko se odločevalec sooči z odločitvenim problemom, razvije dva odgovora: odločitev in občutek pravilnosti odločitve. Občutek pravilnosti odločitve predstavlja raven samozavedi o pravilnosti inicialne odločitve in služi kot potrditev pravilnosti inicialne (intuitivne) rešitve. V primeru, da inicialno rešitev spremlja močan občutek pravilnosti odločitve, se Sistem 2 ne bo vključil v reševanje odločitvenega problema.

Na nevrološki ravni naj bi bil za vključitev Sistema 2 zadolžen prednji del cingularnega korteksa (rAAC na Sliki 11), ki zaznava negativne metakognitivne zaznave in aktivira prefrontalni korteks (MPFC in DMPFC na Sliki 11), ki je zadolžen za namerno in zavestno mišljenje (Alter et al., 2007, str. 570). Vključitev Sistema 2 v proces odločanja je namreč obratno sorazmeren z močjo občutka pravilnosti odločitve, ki spremlja inicialno odločitev. Zato bo napor, vložen v racionalno-analitičen proces (Sistem 2), odvisen predvsem od jakosti občutka pravilnosti odločitve, povezanega z inicialno odločitvijo (Thompson in Morsanyi, 2012, str. 94; Ackerman in Thompson, 2017, str. 610). Mitchell et al. (2011, str. 693–694) so ugotovili statistično značilne pozitivne povezave med metakognitivno izkušnostjo in sposobnostjo vlaganja napa pri reševanju odločitvenih problemov in lastno učinkovitostjo. Prav tako pa so ugotovili, da managerji z bolj razvitimi metakognitivnimi zaznavami sprejemajo bolj konsistentne oziroma manj motene strateške odločitve (angl. erratic strategic decisions). Omejena racionalnost nadalje usmerja pozornost na relevantne informacije, ki jih lahko o predmetu odločanja v omejenem okvirju pridobimo iz okolja. Informacije, ki jih pridobivamo iz okolja in potujejo skozi zaznavne sisteme, so lahko popačene zaradi čustvenih pristranskosti. Ker se upoštevana pravila in ponotranjeni vzorci odločanja generirajo skozi izkušnje, postane razmišljanje intuitivno. Kot rezultat tega racionalnost oskrbuje tiho znanje z novimi izkušnjami in tiho znanje intuicijo z novimi znanji. Tako predstavljen cikel v procesu odločanja je neskončen, dokler je posameznik v neprekinjenem procesu učenja. Na ta način pa organizacije postanejo prostor izpolnjevanja individualnih in kolektivnih interesov ter ciljev, in sicer skozi procese odločanja (Ricard, 2017, str. 18–19).

SKLEPI POGLAVJA O TEORIJ DUALNEGA SISTEMA ODLOČANJA

Teorija dualnega sistema odločanja in sklepanja je bila v zadnjem obdobju večkrat tudi kritično obravnavana. Tako Gigerenzer (2011, str. 739) piše, da je teorija dualnega sistema sklepanja doživela retrogradni razvoj in iz ravni eksaktne teorije prešla na raven nadomestka (angl. *surrogate*). Keren in Schul (2009, str. 534) pišeta, da je za dualno teorijo značilno pomanjkanje jasnosti opredelitev, da je nastala na podlagi metodologij z uporabo vprašljivih metod in da sloni na nezadostnih in velikokrat tudi neadekvatnih empiričnih dokazih. Dokazi, ki podpirajo teorijo dualnega sistema, naj bi bili konsistentni s pristopom, ki temelji na enosistemskem razumevanju razlik med obeh sistemoma sklepanja (Osman, 2004, str. 1006). Prav tako Evans (2008, str. 255) opozarja, da predlaganih atributov, ki opisujejo oba sistema, ni mogoče natančno razvrstiti med oba sistema. V tem okviru je pomembno, kot piše Mugg (2016, str. 308), da če torej predpostavimo, da »standardni meni« atributov, ki naj bi razlikoval Sistem 1 in Sistem 2 (Tabela 3), ne more razlikovati dveh vrst sklepanja, bi bilo pametno opustiti teorijo dualnega sistema. Evans in Stanovich (2013, str. 227–235) strneta glavne kritike dualne teorije spoznavanja in odločanja v pet temeljnih skupin:

- teorij dualnih procesov je mnogo in so večkrat nejasno opredeljene;
- predlagani atributi in skupine atributov, ki opisujejo značilnosti posameznega sistema, niso zanesljivo in enoznačno razvrščeni med oba sistema;
- razlike med sistemoma se nanašajo bolj na kontinuum pri delovanju obeh sistemov in manj na kvalitativne razlike med sistemoma;
- za delovanje dualnega procesa se lahko ponudi enoprocesna razlaga in
- dokazi o obstoju dualnega procesa so vprašljivi.

Upoštevajoč omejitve, ki jih o dualnem sistemu navajajo kritiki takšnega razumevanja in opredeljevanja spoznavnih procesov ter odločanja, pa Evans in Stanovich (2013, str. 235) navajata, da se sicer moramo zavedati problemov širjenja teorij dualnega sistema, vendar pa trdita, da kritiki grešijo, ko kritizirajo teorijo dualnega sistema kot celoto in da se niso uspeli konkretno spopasti s specifičnostmi teorij, ki naslavlja dualnost v spoznavnih procesih. Epstein, Pacini, Denes-Raj in Heier (1996, str. 394–395) so za preizkušanje domneve o bimodalnosti ali unimodalnosti dveh temeljnih procesov (intuitivnega in analitičnega) skonstruirali vprašalnik (angl. *Rational-Experiential Inventory – REI*) ter na pridobljenih podatkih izvedli faktorsko in korelacijsko analizo. Rezultati raziskave so pokazali, da je povezanost med skalama, ki merita intuitivno in

racionalno komponento odločanja, nizka in statistično ni značilna ($r = -0,07$), prav tako pa je faktorska analiza izločila dva statistično značilna faktorja, med katera so se jasno razvrščala vse posamezne spremenljivke (vprašanja v vprašalniku), ki so merile intuitivni ali racionalni stil. Na podlagi dobljenih rezultatov avtorji zaključijo, da sta stila (konstrukta) zanesljivo medsebojno neodvisna. Z omenjeno trditvijo se strinja tudi Sinclair (2005, str. 359), ki pa dodaja, da odločevalci v procesih odločanja enakomerno uporabljajo oba pristopa ter da sta pristopa neodvisna, ampak notranje povezana. Skladno s tem Sadler-Smith (2009, str. 3–4) zaključuje, da sta dva modela (koncepta, konstrukta, sistema) razmišljanja (intuitivni in analitični) kvalitativno različna, med drugim tudi v zaznavnih procesih, hitrosti delovanja, ravneh zavestnega delovanja, osnovnih nevronskih mehanizmih ter njihovih rezultatih in učinkih. To pa navaja na dejstvo, da sta oba pristopa enako pomembna, vendar uporabna v različnih situacijah. Ne glede na dejstva, da ne obstaja enoten odgovor na to, ali procesi tečejo ločeno, vzporedno ali ciklično, pa je avtorjem teorij dualnega sistema skupno, da pri spoznavnih procesih in procesih odločanja obstajata dva sistema, ki funkcionirata različno. Na podlagi dobljenih rezultatov so avtorji zaključili, da obstajata stila procesiranja, ki sta medsebojno neodvisna. Največkrat ju opredeljujejo kot intuitiven (izkustven) in racionalen (analitičen). Skladno s tem sta oba procesa v nadaljevanju podrobneje obravnavana.

RACIONALNO-ANALITIČNO ODLOČANJE

Racionalno-analitični pristop (Sistem 2) omogoča posameznikom namerno zbiranje in presojanje podatkov, razvoj idej in njihovo presojanje s pomočjo raziskovalno-analitičnih pristopov (Dane in Pratt, 2007, str. 36). Ta vrsta pristopa je bila v raziskavah različnih avtorjev poimenovana tudi kot *racionalen pristop* (Epstein, 2015, str. 5), *namenski pristop* (Bargh in Chartrand, 1999, str. 468), *namerni pristop* (Hogarth, 2003, str. 5), *razširjen (ekstenziven) pristop* (Tversky in Kahneman, 1983, str. 308) in *na pravilih temelječ pristop* (Sloman, 1996, str. 4–6). Racionalno-analitični model odločanja temelji na *neoklasični ekonomski teoriji*, v kateri je racionalnost prepoznana kot temeljni element ekonomskega odločanja (Victoria, 2019, str. 3). Skladno s to opredelitvijo naj bi managerji organizacijo razumeli z vidika urejenega sistema, ki ga oblikujeta njegova struktura in kultura in v katerem se odločitve sprejemajo na podlagi razvitih objektivnih alternativ, poznanih posledic bodočih izbir in vnaprej izdelanega procesa uveljavitve izbrane alternative. Osrednja oseba takšne opredelitve je *gospodaren človek* (lat. *homo oeconomicus*), ki naj bi bil posameznik, čigar glavna značilnost je racionalnost in izključna skrb za lastne interese. Takšna opredelitev pa je poenostavitev človeške stvarnosti, ki predpostavlja, da je gospodaren človek abstrakten posameznik, čigar vedenje je v kompleksni družbeni stvarnosti motivirano zgolj z ekonomskimi vzgibi, povezanimi z večanjem bogastva (Alvino in Franco, 2017, str. 7078). Simon (1976, str. 129) zapiše, da ima beseda racionalnost popolnoma drugačen pomen, če jo opredeljujemo z vidika ekonomije, kakor če jo opredeljujemo z vidika kognitivne psihologije. Neoklasična ekonomska teorija razume racionalnost kot globalno racionalnost (angl. *global rationality*) in predpostavlja, da ima odločevalec celovito in konsistentno izdelano funkcijo uporabnosti (angl. *utility function*), pozna vse alternative, ki so dostopne za izbiro, lahko izračuna pričakovano vrednost uporabnosti (koristnosti) vsake posamezne alternative in izbere tisto, ki maksimira pričakovane koristi (Simon, 1997, str. 17). Ideja o globalni racionalnosti (imenovani tudi popolni ali neomejeni racionalnosti) je bila (in je še) široko prisotna v ekonomiji, financah in

strateškem managementu, pri čemer pa glavni problemi te teorije tičijo v pomanjkanju empirične veljavnosti, še posebej, ko gre za testiranje na individualni ravni odločanja (Secchi, 2010, str. 19). Prihodnje spremembe naj bi bile ekonomskim subjektom z gotovostjo poznane, zato lahko neoklasično ekonomsko teorijo imenujemo tudi teorija enega izhoda, saj naj bi obstajala samo ena rešitev, ki zagotavlja objektivnost (Kešeljević, 2006, str. 434). Predpostavka o maksimizaciji vrednosti, ki jo uvaja neoklasična ekonomska teorija racionalne izbire (angl. rational choice theory), predpostavlja, da ko se posameznik sooča z različnimi alternativnimi, bo samoiniciativni gospodarni človek izbral alternativo, ki bo maksimirala njegovo individualno uporabnost (Mathis in Steffen, 2015, str. 31). Jedro teorije predstavljajo tri temeljne predpostavke (Wittek, 2013, str. 688):

- posamezniki imajo sebične želje,
- maksimirajo lastno funkcijo uporabnosti in
- delujejo neodvisno na podlagi popolnih informacij.

Teorija racionalne izbire je v središču sodobne ekonomske teorije in drugih disciplin, ki so povezane z ekonomijo, kot so nekateri deli politologije, teorije odločitev, sociologije, zgodovine in prava, ki so teorijo sprejele kot njihov model odločanja (Ulen, 1999, str. 791). Teorije racionalne izbire nima široko sprejete definicije, vendar pa obstaja pomembna zaznava, v povezavi s katero se teorija uporablja. Izbira naj bi bila racionalna, kadar je namerna in dosledna. Pojem racionalnosti, ki ga v slovenskem jeziku poznamo tudi pod pojmom razumskosti, izhaja iz latinske besede *ration* in pomeni »razlog«, mogoče pa ga je opredeliti tudi kot sposobnost uporabe znanja pri doseganju ciljev, pri čemer znanje pomeni upravičeno resnično prepričanje. Racionalni dejavnik mora imeti torej cilj, ki ga dosežemo z uporabo znanja, pa naj gre za ugotavljanje resničnosti pomembne zamisli, kar pokriva teoretični razum, ali pa za doseganje pomembnega izida v stvarnem svetu, kar pokriva praktični razum (Pinker, 2022, str. 58–59). Razuma ne smemo razumeti kot dodatno zmogljivost, ki jo imamo ali nimamo, temveč je skupek kognitivnih orodij, s katerimi lahko opravimo določene naloge v določenih svetovih (Pinker, 2022, str. 24). Odločevalec torej uporablja razum in razmišlja o tem, kaj bo naredil in kaj lahko naredi za utemeljitev izbire, kar naj bi ga pripeljalo do dosledne in relativno stabilne izbire. Navedeno pomeni, da pričakujemo, da je odločitev dokončna in nespremenljiva, izbrana sredstva za uresničitev ciljev odločevalca pa bodo razumna in primerna za doseganje teh ciljev (Ulen, 1999, str. 791–792).

Model gospodarnega človeka, ki prevladuje v neoklasični ekonomski tradiciji, obsega dve ločeni osnovni predpostavki, in sicer racionalnost ter lastni interes. Skladno s tem se domneva, da posamezniki delujejo racionalno v

zasledovanju tega, kar želijo doseči. To, kar želi gospodarni človek doseči, pa se domneva, da je opredeljeno glede na njegovo oceno maksimalne koristi. Pojem racionalnega, samoiniciativnega vedenja je opredeljen kot predpostavka, da posamezniki maksimirajo funkcijo uporabnosti, ob upoštevanju omejitev, s katerimi se soočajo. V tem kontekstu je komponenta racionalnosti gospodarnega človeka določena pod predpostavko maksimiranja koristi, komponenta lastnega interesa pa je določena s pogoji, ki so vključeni v funkcijo uporabnosti (Vanberg, 2006, str. 2). Navedeno pomeni, da je odločanje posameznika, ki ga opisujemo s standardnim ekonomskim modelom, reducirano na funkcijo uporabnosti (Witt, 2005, str. 16). Ko je namreč posameznikova funkcija uporabnosti določena, je mogoče relativno natančno določiti, kaj bo izbral, glede na možnosti izbire in omejitve, s katerimi se sooča (Vanberg, 2006, str. 2). Različica teorije racionalne izbire pa je teorija pričakovane koristi (angl. *expected utility theory*), ki v procesu odločanja obravnava tudi negotovost. Teorija pričakovane koristi je skladno z Monginom (1997, str. 171) tista teorija koristnosti, ki negotove izide posameznih alternativ opredeli s funkcijami verjetnosti pojavov, tveganji in koristnostjo posameznega pojava.

Racionalno-analitični model odločanja vključuje kritično presojo dokazov in strukturiran proces, ki zahteva čas in zaveden napor (Fitzgerald, Mohammed in Kremer, 2017; povzeto po Abubakar et al., 2019, str. 107). Racionalni način odločanja je z vidika različnih avtorjev razumljen kot *zaveden* (Epstein, 1994, str. 771; Stanovich in West, 2000, str. 659; Kahneman, 2003, str. 698; Evans, 2008, str. 257; Evans in Stanovich, 2013, str. 225), *nameren* (Dane in Pratt, 2007, str. 36), *počasen* (Kahneman, 2003, str. 698; Evans, 2008, str. 257; Evans in Stanovich, 2013, str. 225; Epstein, 2015, str. 70), *logičen* (Evans, 2008, str. 257; Evans in Stanovich, 2013, str. 225; Epstein, 2015, str. 70), *analitičen* (Stanovich in West, 2000, str. 659; Evans, 2008, str. 257; Evans in Stanovich, 2013, str. 225; Epstein, 2015, str. 70) in *procesen oziroma sekvenčen* (Kahneman, 2003, str. 698; Evans, 2008, str. 257; Evans in Stanovich, 2013, str. 225; Epstein, 2015, str. 70).

Racionalni pristop k odločanju je proces, ki naj bi natančno sledil korakom odločanja, predstavljenim v razvitem modelu spoznavno-odločitvenega procesa (Slika 6). Ta način odločanja je za individualno raven odločanja opredeljen kot *klasični oziroma normativni model* in za raven organizacijskega odločanja kot *model znanstvenega pristopa*. Prav tako so različne oblike povečevanja objektivnosti in racionalnosti odločanja opredeljene v uvodnem poglavju o odločanju, kjer so opredeljeni teorija odločanja in različne zakonitosti, principi in metode odločanja kakor tudi metode, ki naj bi povečevale racionalnost in objektivnost odločanja (sistemi za podporo odločanja). Simon (1987a, str. 57) trdi, da so tehnike in metode, med katere uvršča operacijske

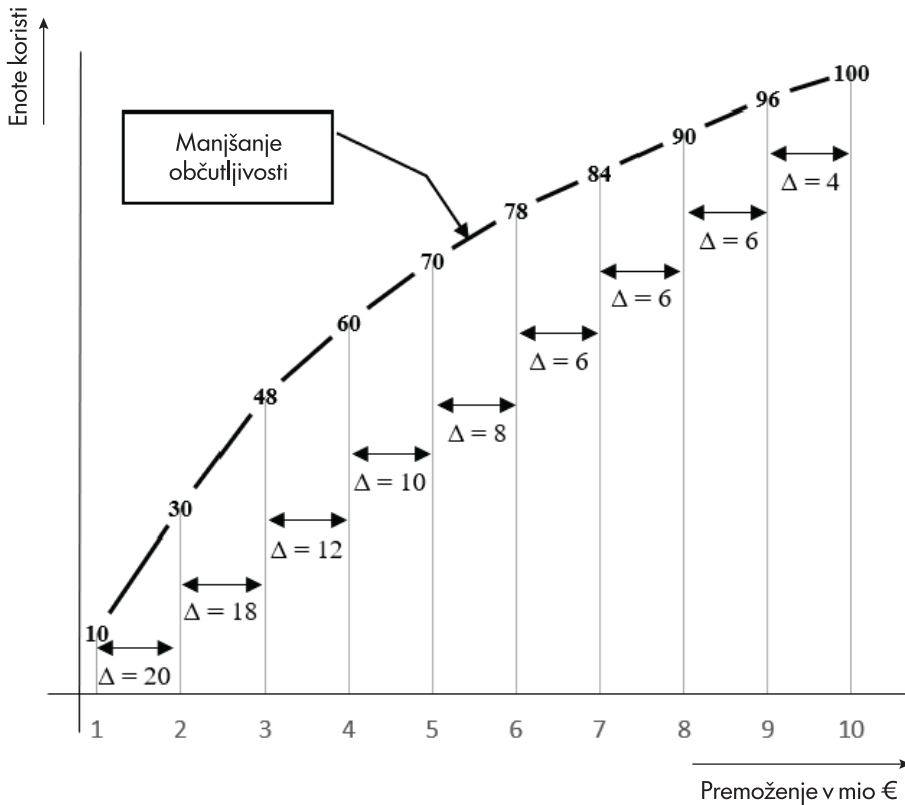
raziskave, znanstveni management in tehnologijo ekspertnih sistemov, veliko pripomogle k napredku in razvoju objektivnosti procesov odločanja. Za normativni model in model znanstvenega pristopa je značilno, da sta v veliki meri zgolj teoretična modela odločanja, ki nimata velike praktične uporabne vrednosti (Alvino in Franco, 2017, str. 7078). Oba modela namreč temeljita na dveh temeljnih predpostavkah, in sicer na *teoriji pričakovane koristi* (angl. *expected utility theory*) in *absolutni racionalnosti* (angl. *global rationality*).

TEORIJA PRIČAKOVANE KORISTI

Teorijo pričakovane koristi uvrščamo med temeljne ekonomske teorije odločanja in je še danes najpomembnejša teorija v družbenih vedah (Kahneman, 2017, str. 373). Zanj velja, da naj bi človek pri odločanju stremel k maksimiranju koristi, njegove preference pa naj se ne bi spreminjale. Teorija se največkrat povezuje z ekonomijo, teorijo iger in teorijo odločanja ter pojasnjuje preference ljudi v povezavi z odločitvami, ki imajo negotove rezultate (verjetnost). Ekonomisti so teorijo sprejeli in ji nadeli dvojno vlogo, pri čemer naj bi (1) predstavljala logiko, kako naj bi sprejemali odločitve, in (2) opis, kako sprejema odločitve gospodarni človek (Kahneman, 2017, str. 373).

Teorijo je leta 1738 predstavil Daniel Bernoulli. Bernoulli je zavračal *teorijo pričakovane vrednosti* kot merilo za sprejemanje tveganih odločitev. Matematiki so pred Bernoullijem domnevali, da se tvegane odločitve ocenjujejo po njihovi *pričakovani vrednosti*, ki jo je predstavljalo tehtano povprečje možnih izidov, pri čemer se vsak izid oceni glede na njegovo verjetnost. Bernoulli je opazil, da večina ljudi, zaradi možnosti uresničitve najslabšega možnega izida, ne mara tveganja, če pa morajo izbirati med tveganim dobitkom in vsoto, ki je enaka njegovi pričakovani vrednosti, bodo raje izbrali zagotovljen dobiček, ki je lahko tudi nižji. Sklepal je, da se zadovoljstvo oziroma korist, kot to imenujejo ekonomisti, sicer večja s kopičenjem premoženja, vendar vse počasneje, s čimer je opredelil *načelo manjšanja občutljivosti*, kar pomeni, da ima *pojemačo robno korist* (Slika 16). Z rešitvijo *sanktpeterburškega paradoksa* (zastavil ga je njegov bratranec Nicolas Bernoulli) je ugotovil, da ljudje pri ponovljivih tveganih dobitkih prejmejo vse manjše relativne vrednosti, ko se jim večja premoženja (Thaler, 2019, str. 48). S tem pa je pojasnil *odpor do tveganja* in predpostavil, da se ljudje ne odločajo na podlagi absolutnih denarnih vrednosti (vrednosti v denarnih enotah), temveč na podlagi odnosa med psihološko vrednostjo izidov oziroma *njihovih koristi* (psihološka oziroma zaželena vrednost denarja) in dejansko količino denarja. Trdil je namreč, da ima določena višina dobitka različno vrednost v odvisnosti od premoženja dobitnika (npr.: 10 enot

denarja za nekoga, ki ima premoženje veliko 100 enot, ali nekoga, ki ima premoženje 1000 enot). Različica funkcije koristnosti, ki jo je izračunal Bernoulli in predstavlja koristi pri različnih stopnjah premoženja, je predstavljena na Sliki 15 (Kahneman, 2017, str. 346–377; Thaler, 2019, str. 49).



Slika 16: Bernoullijeva funkcija koristnosti dobitkov v odvisnosti od premoženja (Kahneman, 2017, str. 377)

S Slike 16 je mogoče videti, da se koristnost dobitka v odvisnosti od premoženja zmanjšuje. Tako je pri posamezniku s premoženjem milijon denarnih enot koristnost dobitka dodatnega milijona denarnih enot vredna 20 enot, medtem ko je za nekoga z devetimi milijoni denarnih enot premoženja enak dobiček vreden le štiri enote vrednosti. Iz navedenega sledi, da ljudje z različnimi stanji premoženja različno vrednotijo vrednosti dobitkov. Zato je predlagal model maksimiranja pričakovane koristi (*teorija pričakovane koristi*), ki sta ga kot racionalni kriterij odločanja v tveganih razmerah utemeljila John Von Neumann in Oskar Morgenstern leta 1944 in objavila v knjigi *Teorija iger*

in ekonomskega vedenja (angl. *The Theory of Games and Economic Behavior*) (Thaler, 2019, str. 49).

Teorija pričakovane koristi (tudi *teorija razumske izbire*) je bila dolgo tudi prevladujoč model razlage ekonomskega odločanja, tako imenovanega racionalnega gospodarnega (ekonomskega) človeka, v pogojih tveganja. Vsako odločanje, ki odstopa od pravil te teorije, se je obravnavalo za neracionalno (Dimara et al., 2018, str. 1414). Skladno s to teorijo naj bi se razumski posameznik vedno odločil za možnost, pri kateri doseže kar največjo *pričakovano korist*, torej vsoto možnih dobitkov, pomnoženih z njihovo verjetnostjo. V izvorni obliki je teorija razumske izbire matematični izrek, ki med strokovnjaki velja za zelo lepega, nima pa neposredne povezave s tem, kako ljudje razmišljajo ali izbirajo. Mnogi menijo, da smo z njo dobili najtemeljitejšo karakterizacijo same razumskosti oziroma merilo, s katerim lahko merimo presojanje. Vendar pa ta teorija ni psihološka teorija o tem, kako izbiramo, ali normativna teorija o tem, kaj naj bi izbrali, temveč teorija o tem, zakaj so izbire skladne z vrednostmi izbirajočega. Pinker (2022, str. 209–210) meni, da je lepota te teorije v tem, da (1) začne z nekaj preprosto dojemljivimi aksiomi racionalnosti oziroma široko zastavljenimi zahtevami, ki zadevajo vsakega razumnega odločevalca, in (2) sklepa, kako bi se odločevalec odločil, če bi se teh zahtev držal. Med navedene aksiome racionalne izbire tako uvrščamo (Pinker, 2022, str. 210–215):

- *primerljivost*: ko se oseba odloča med izbirama A in B in ima raje A ali B ali pa je neodločena;
- *prehodnost*: ko ima oseba raje A kot B in B kot C, mora imeti raje tudi A kot C;
- *dokončanje*: odločevalec, ki se zmore odločati med A in B, se zmore odločati tudi glede loterijske srečke, pri kateri ima A verjetnost » p «, B pa komplementarno verjetnost » $1 - p$ «;
- *konsolidacija*: odločevalec pri soočenju z vrsto tveganih izbir celokupno tveganje dožene iz verjetnostnih zakonov (konjunkcija »IN«, disjunkcija »ALI«, komplementarnost »NE« in pogojna verjetnost »ČE-POTEM«);
- *neodvisnost*: ob dodanem C še vedno izberemo A in ne B, ker imamo pač A raje od B;
- *skladnost*: če imamo raje A kot B, se raje odločimo za potezo, s katero imamo vsaj nekaj možnosti (verjetnosti), da dobimo A (tveganje), kot pa za gotovo izbiro B;
- *zamenljivost*: ko ima oseba raje A od B in B od C, mora obstajati določena verjetnost, pri kateri bi enako vrednotila možnost, da dobi B (in ne A) ali pa da se zadovolji s C (kompromis med zaželenostjo in verjetnostjo).

Vendar ta teorija kmalu ni bila več sposobna razložiti pojavov, ki jih je bilo možno opaziti v dejanskem okolju. Pinker (2022, str. 219) zapiše, da bi morali pomisliti, da so aksiomi razumske izbire tako očitni, da jih bo spoštoval vsak normalen človek, dejansko pa jih pogosto kršimo. Eden prvih, ki je opozoril na to dejstvo, je bil Simon, ki je uvedel pojma omejene racionalnosti (v primerjavi z globalno racionalnostjo) in zadovoljevanja (v primerjavi z maksimiranjem ali optimiziranjem), o katerih bo več govora v naslednjem poglavju (Thaler, 2019, str. 50; Pinker, 2022, str. 219). Po Kuhnovem (1962, str. 144) modelu znanstvene revolucije je treba znanstvene paradigme (teorije) ponovno testirati, če se je v zvezi s paradigmo nabralo dovolj veliko število *anomalij*, ki jih ni mogoče pojasniti z obstoječo paradigmo (teorijo). S sistematičnim odkrivanjem anomalij, povezanih s teorijo pričakovane koristi oziroma vedenjem ljudi, ki se ne ujema z modelom racionalne izbire, se je prvi začel ukvarjati Richard Thaler (2019, str. 39). Odkril je veliko odklonov oziroma anomalij (npr. pristranskost nepovratnih stroškov, retrospektivna pristranskost, učinek posedovanja, mentalno računovodstvo itd.), ki so vzrok različnih pristranskosti, ki pomembno sooblikujejo način odločitvenega vedenja ljudi. Ekonomisti, ki so bili soočeni z anomalijami, so teorijo pričakovane koristi branili z dejstvom, da so napake in odkloni od racionalne izbire *naključne napake*, ki se ob dovolj velikem vzorcu izničijo. Kahneman in Tversky pa sta opozarjala, da napake niso naključne, temveč *predvidljive* in se pri velikem vzorcu ljudi ne izničijo, saj heuristike in pristranskosti predstavljajo *sistematične in predvidljive odklone od racionalne izbire* v procesih presojanja in odločanja ljudi (Thaler, 2019, str. 43–44).

Mnogi ekonomisti so von Neumann-Morgensternovo funkcijo koristnosti sprejeli z navdušenjem, vendar pa ni prepričala vseh, saj ni pojasnila vprašanja, kako razložiti obnašanje posameznika, ki zavrača tveganje (npr. ko kupuje zavarovanja) in hkrati sprejema tveganje (npr. ko kupuje srečke za loterijo) (Ragelj, 2005, str. 22). Zato se je vse več raziskav in avtorjev začelo ukvarjati z dokazovanjem, da so modeli maksimiranja pričakovane koristnosti nezadovoljivi, tako z vidika oblike funkcije koristnosti v povezavi s premoženjem posameznika (Friedman in Savage, 1948; Markowitz, 1952; Kahneman in Tversky, 1979) kot z vidika transformacije objektivne verjetnosti v subjektivno (Preston in Baratta, 1948; Savage, 1954; Edwards, 1954; 1962; Ellsberg, 1961) in kršitve aksiomov racionalnosti (Allais, 1953; Speekenbrink in Shanks, 2013, str. 685–686; Thaler, 2019, str. 217–253). Prav Allais je leta 1952 v Parizu na srečanju ekonomistov, ko so razpravljali o ekonomiji tveganja, kot prvi zastavil glavni neposredni izziv teoriji pričakovane koristi, ko je osnoval tako imenovan *Allaisev paradoks*, v katerem pride do sistematičnih kršitev aksiomov racionalne izbire (Speekenbrink in Shanks, 2013, str. 685–686; Kahneman, 2017, str. 432–434). Kršitve so ekonomiste od tedaj dalje gnale k nenehnemu

iskanju deskriptivne teorije odločanja, ki bi bila splošno veljavna in matematično pravilna. Kljub izjemnim naporom še dolgo ni bilo celovitega modela, ki bi kot alternativa teoriji pričakovane koristi znal pojasniti vsa proučevana dogajanja (Ragelj, 2005, str. 83).

TEORIJA OBETOV

Prva, ki sta uspela predstaviti celovito in zaokroženo teorijo kot kritiko in alternativo teoriji pričakovane koristi, sta bila psihologa in ekonomista Daniel Kahneman in Amos Tversky, ki sta leta 1979 objavila članek z naslovom »Teorija obetov: analiza odločanja v pogojih tveganja« (angl. *Prospect theory: an analysis of decision under risk*), ki je postala ena najvplivnejših teorij v vedenjski znanosti (Tomat, 2020). Ruggeri et al. (2020, str. 623) pišejo, da je težko oceniti vpliv, ki ga je imela teorija obetov na znanost, politiko, management, finančne storitve, politiko in širše. Teorija predstavlja razlagalni okvir za razumevanje širokega spektra vedenj, vključno s financami, naložbami, zavarovanji in političnimi konflikti. Teorija obetov je navedena kot najvplivnejši teoretični okvir v vseh družbenih vedah, prav tako pa je članek iz leta 1979 postal najbolj citirani ekonomski članek in eden izmed najbolj citiranih tudi v psihološki znanosti. Kahneman in Tversky (1979) sta pokazala, da ljudje pri odločanju med negotovimi izidi sistematično kršijo aksiome racionalnosti, na katerih temelji teorija pričakovane koristi (Tomat, 2020). Čeprav Bernoullijev normativni model koristi premoženja pravilno obravnava osnovno psihologijo premoženja, pa sta Kahneman in Tversky želela postaviti boljši deskriptivni model in preusmeriti pozornost od *velikosti* premoženja na njegovo *spremembo*, saj so te tisto, zaradi česar se veselimo ali trpimo (Thaler, 2019, str. 51–53). Poglavitno napako Bernoullijevega modela sta prikazala z naslednjima primeroma (Kahneman, 2017, str. 387–391):

- poleg tega, kar že imate (trenutno premoženje), ste dobili še 1.000 dodatnih denarnih enot, zdaj pa morate izbrati med naslednjima možnostma: 50-odstotno verjetnostjo, da dobite še 1.000 denarnih enot, ali zagotovljeni dobiček 500 denarnih enot;
- poleg tega, kar že imate (trenutno premoženje), ste dobili še 2.000 dodatnih denarnih enot, zdaj pa morate izbrati med naslednjima možnostma: 50-odstotno verjetnostjo, da izgubite 1.000 denarnih enot, ali gotovo izgubo 500 denarnih enot.

Na podlagi predstavljenih primerov lahko ugotovimo, da se z vidika končnega premoženjskega stanja tistega, ki izbira (kar je z vidika Bernoullijeve teorije edino pomembno), primera ne razlikujeta. V obeh primerih se posameznik odloča med enakima možnostma. Lahko je gotov, da bo bogatejši

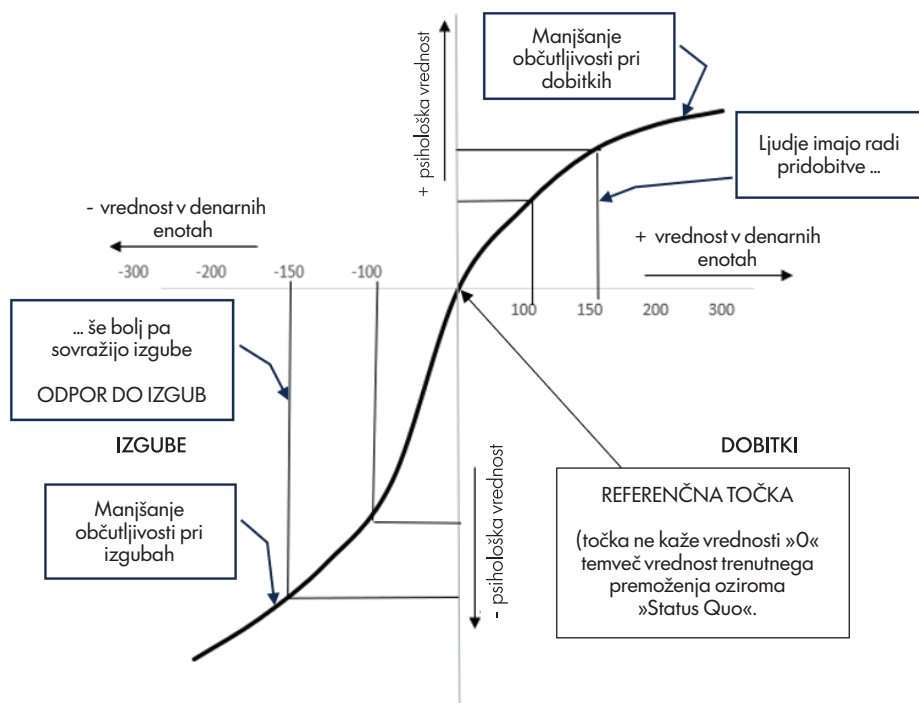
za 1.500 denarnih enot, ali pa sprejme tveganje, pri katerem ima enako verjetnost, da pridobi bodisi 1.000 denarnih enot bodisi 2.000 denarnih enot. Glede na Bernoullijev model bi morali obe možnosti izzvati enak odziv, oziroma, če je korist premoženja vse, kar šteje, potem bi morale transparentno enakovredne navedbe istega problema prinesiti enake odločitve. Vendar je raziskava Kahnemana in Tverskega (1979) pokazala, da se je v prvem primeru večina vprašanih raje odločila za zagotovljeni dobiček, v drugem primeru pa je večina raje tvegala. Navedeno spoznanje pa osvetljuje temeljno slabost Bernoullijevega modela, ki je po mnenju Kahnemana (2017, str. 389) preveč preprost in mu manjka spremenljivi del. Manjkajoča spremenljivka naj bi bila referenčna točka, se pravi prejšnje oziroma obstoječe stanje, na podlagi katerega merimo dobitke ali izgube. Po Bernoullijevi teoriji morate, če hočete določiti korist premoženja, poznati samo premoženjsko stanje, po teoriji obetov pa morate poznati tudi referenčno stanje. Primerjava obeh modelov osvetljuje nadvse pomembno vlogo referenčne točke, na podlagi katere se odločamo za dane možnosti. Pri prvem primeru je referenčna točka za 1.000 denarnih enot višja od trenutne količine premoženja, pri drugem primeru pa za 2.000 denarnih enot. Če torej pridobimo 1.500 denarnih enot, pomeni, da smo v prvem primeru zagotovo dodatno dobili še 500 denarnih enot, v drugem primeru pa, da smo 500 denarnih enot zagotovo izgubili. Navedeno pomeni, da v prvem primeru nismo naklonjeni tveganju, medtem ko v drugem primeru smo. Preprosto to pomeni, da se v primeru koristi izogibamo tveganjem (kar pojasni teorija pričakovane koristi), v primeru izgub pa ta odpor do tveganja zamenja odpor do izgub, ki spodbuja tvegana ravnanja (kar pojasni teorija obetov). Kahneman (2017, str. 389) zapiše, da »gre preprosto za to, da radi dobivamo in ne maramo izgubljeni – in skoraj zagotovo bolj ne maramo izgubljeni, kot radi dobivamo«. V nasprotju s teorijo pričakovane koristi teorija obetov torej upošteva referenčno točko (trenutno stanje), na podlagi katere presojaemo koristnost oziroma merimo dobitke in izgube. Pri navedenem je temeljno spoznanje teorije obetov, da dobiček vodi v zadovoljstvo, izguba pa v razočaranje, koristnost 1.500 denarnih enot pa je za tistega, ki je imel začetno stanje 1.000 denarnih enot, in tistega z začetnim stanjem 2.000 denarnih enot, različna. To pa je povezano s ključnim učinkom, predstavljenim v teoriji obetov, ki sta ga avtorja poimenovala nenaklonjenost izgubam (angl. loss aversion). Izgube imajo torej na nas močnejši učinek kot dobitki. Zato se ob možnosti izgub obnašamo drugače kot ob možnosti dobitkov. Pri potencialnih dobitkih se izogibamo tveganju in rajši izberemo manjše, a gotove dobitke. Ko gre za možne izgube, pa je situacija ravno obratna. Izgube nas tako bolijo, da se jim na vsak način poskušamo izogniti, zato smo nagnjeni k tveganju. Pri drugem primeru je večina ljudi izbrala drugo možnost, četudi gre za potencialno izgubo večjega zneska (1.000 denarnih enot namesto 500

denarnih enot). O različnih možnostih torej razmišljamo v okviru dobitkov ali izgub. Vrednosti, ki so nad našo referenčno točko, opredelimo kot dobitke, vrednosti, ki so pod njo, pa kot izgube (Tomat, 2020). Avtorja teorije sta v osrčje teorije obetov postavila tri kognitivne značilnosti (načela), za katere trdita, da imajo ključno vlogo pri ocenjevanju finančnih izidov in se pogosto pojavljajo v številnih samodejnih procesih (Sistem 1) zaznavanja, presoje in čustvovanja (Kahneman, 2011; str. 281–282; 2017; str. 389–390):

- Ocenjevanje možnosti vedno poteka glede na nevtralno referenčno točko, ki ji pravimo tudi adaptacijska raven. Pri finančnih izidih je referenčna točka običajno »status quo« (obstoječe stanje), lahko pa je tudi pričakovan izid ali izid, do katerega odločevalec meni, da je upravičen. Izide, ki so boljši od referenčne točke, jemljemo kot dobitke, tiste, ki so pa slabši od referenčne točke, pa kot izgube.
- Načelo zmanjšane občutljivosti velja za ocenjevanje spremembe v premoženju, ki se nanaša na subjektivno zaznavanje velikosti razlike med različnimi vrednostmi denarnih enot, čeprav je razlika enaka (npr. dožemanje razlike med 900 in 1.000 denarnimi enotami ali med 100 in 200 denarnimi enotami).
- Načelo odpora do izgub, ki govori, da ko primerjamo enako absolutno vrednost denarnih enot kot izgubo, se nam zdi veliko večja, kot v primeru, ko jo obravnavamo kot dobitek.

Ta tri načela oziroma spoznanja iz teorije obetov sta avtorja prikazala z grafikonom psihološke vrednosti dobitkov in izgub, ki so nosilci vrednosti v teoriji obetov in predstavljajo temeljno razliko v primerjavi z Bernoullijevim modelom (Slika 16), pri katerem so nosilci vrednosti premoženjska stanja. Grafikon (Slika 17) ima dva različna dela, ki se raztezata desno in levo od nevtralne (referenčne) točke. Krivulja v grafikonu ima obliko črke »S«, ki kaže občutljivost za dobitke in izgube, pri čemer krivini krivulje (črke »S«) nista simetrični, saj se od referenčne točke naklon krivulje hitro spremeni. Sprememba oziroma odziv na izgube je večji od spremembe v primeru enakovrednega dobitka. Navedeno pa ponazarja odpor do izgube (Kahneman, 2011; str. 282–283; 2017; str. 390–391).

Ruggeri et al. (2020) so leta 2019 izvedli obsežno mednarodno replikacijsko študijo na mednarodnem vzorcu 4.098 ljudi iz 19 držav in tako zajeli zelo obširen ter reprezentativni vzorec ljudi iz različnih kultur in 13 jezikovnih področij. Odgovori vključenih ljudi so bili analizirani po posameznih državah in na ravni združenih podatkov vseh merjencev. Rezultati študije so pokazali, da so se preference oziroma izbire posameznikov pri posameznih postavkah v primerjavi s prvotno študijo Kahnemana in Tverskega (1979) na združenih podatkih ponovili v 94 %. Stopnja ponovljivosti pri posameznih državah pa



Slika 17: Psihološka vrednost dobitkov in izgub (Kahneman, 2011; str. 283; Thaler, 2019; str. 52, Pinker, 2022, str. 231)

se je gibala med 69 % (Chile) in 94 % (Velika Britanija). Stopnja ponovljivosti na vzorcu slovenskih respondentov je bila 81 % (Ruggeri et al., 2020, str. 626). Avtorji v zaključku zapišejo, da študija ni odkrila ničesar, kar bi kazalo na neuspeh pri ponovljivosti prvotne študije oziroma ničesar, s čimer bi lahko obstoječo teorijo zavrnili (Ruggeri et al., 2020, str. 629).

Življenje torej doživljamo v okviru sprememb, občutljivost se nam manjša, tako pri pridobitvah kot pri izgubah, izgube pa nas prizadenejo bolj kot nas enakovredno velike pridobitve zadovoljijo. Thaler (2019, str. 56) zapiše, da ta spoznanja predstavljajo kar veliko modrosti, združenih v enem samem presunljivem diagramu, ki je predstavljal teoretični temelj razvoja vedenjske ekonomije. K temu dejstvu pa lahko dodamo Pinkerjevo (2022, str. 230) misel, da sta Kahneman in Tversky v okviru teorije obetov združila naš pokvečen občutek za verjetnost in naš nestanovitni občutek za pridobitve in izgube.

OMEJENA, PROCESNA IN RAZŠIRJENA RACIONALNOST

Druga pomembna predpostavka normativnih modelov racionalnega odločanja pa je, da je odločevalec absolutno racionalen (angl. global rationality) in torej pri odločanju v celoti sledi spoznavno-odločitvenemu procesu ter uporablja celovite in vse relevantne informacije, ki so povezane z odločitvenim problemom. Problemi normativnega modela racionalnega odločanja so že opredeljeni v poglavju o individualnem odločanju, kjer je predstavljeno, da se pri odločanju, tudi racionalnem, posamezni odločevalci ravna po deskriptivnem modelu, ki bistveno boljše opredeljuje, kako se ljudje dejansko odločajo. Ena od pomembnih predpostavk deskriptivnega modela je dejstvo, da odločevalci zaradi svojih kognitivnih omejitev ne zmorejo zbrati in upoštevati vseh relevantnih informacij, ki bi bile potrebne za celovito opredelitev vseh alternativ in njihovo testiranje ter s tem zagotoviti absolutno racionalnost, temveč delujejo na ravni obravnave takšne količine informacij in oblikovanja takšnih alternativ, ki zadovoljivo in neoptimalno razrešujejo odločitvene probleme. S tega vidika lahko sklepamo, da je popolna (globalna) racionalnost ideal, ki ga označuje upoštevanje dokazov in znanstvenih dognanj, ideja omejene racionalnosti pa nastopi, ko ti pogoji niso izpolnjeni. Koncept omejene racionalnosti odraža idejo, da je pri dejanskem odločanju v organizacijah racionalnost posameznikov omejena zaradi prevelike količine informacij, ki so jim na voljo, in njihovih kognitivnih omejitev (neznanje) ter pritiskov glede omejenega časa, ki ga imajo na voljo za sprejem odločitev (Meško, 2019, str. 14–15). Klaes in Sent (2005, str. 41) navajata, da se izraz omejena racionalnost prvič pojavi v Simonovem delu iz leta 1957 (1957b, str. 198), z naslovom »Modeli človeka, družben in racionalen: matematični esej o racionalnem človekovem vedenju v socialnih okoljih« (angl. *Models of Man, Social and Rational: Mathematical Essays on Rational Human Behavior in a Social Setting*). V svojem kasnejšem delu je Simon (1987b, str. 266; povzeto po Klaes in Sent, 2005, str. 41) koncept opredelil kot »določitev racionalne izbire, ki upošteva kognitivne omejitve tistega, ki sprejema odločitve – omejitve znanja in računskih zmožnosti«. Z uporabo koncepta omejene racionalnosti je Simon skušal kritizirati neoklasično ekonomsko paradigmo, ki ni izkazovala zanimanja za formalne temelje racionalnosti, racionalnost znotraj svojega modela pa razume kot absolutno (globalno) racionalnost (Simon, 1997, str. 17).

Barros (2010, str. 460) poudarja, da je bistveno, da naj bi koncept omejene racionalnosti predstavljal idejo o praktični nezmožnosti uveljavljanja absolutne oziroma globalne racionalnosti. Zaradi navedenega ni naključje, da Simon pri argumentaciji svojih stališč uporablja izraze, kot so: »v resnici«, »v praksi«, »v resničnem svetu«, »v resničnem življenju«, »resnično«, »realistično«,

saj z njimi podkrepi uporabo absolutne racionalnosti v realnem oziroma dejanskem okolju. Barros (2010, str. 460) v nadaljevanju poudarja dejstvo, da koncept omejene racionalnosti ni logično avtonomen koncept, saj je opredeljen kot »nezmožnost uveljavljanja absolutne racionalnosti« oziroma kot negacija absolutne racionalnosti. Gre torej za izpeljani koncept, ki mora iz logičnega stališča najprej opredeliti absolutne (globalne) racionalnosti in šele nato lahko nadaljujemo razpravo o njeni neuporabnosti ali o zanikanju. Omejeno racionalen posameznik je namreč tisti, ki v praksi ni sposoben ravnati skladno z načeli absolutne racionalnosti. To je namreč ta nesposobnost, ki upravičuje, da teorija o omejeni racionalnosti usmerja svojo pozornost na omejitve in načine, na katere jih odločevalci zaobidejo. Zaradi navedenega je Simon svojo kritiko osnoval na štirih osnovnih predpostavkah neoklasične ekonomije (Klaes in Sent, 2005, str. 41), ki opredeljuje absolutno racionalnost, in sicer:

- da ima vsak gospodarski subjekt natančno opredeljeno funkcijo koristnosti ali dobička;
- da odločevalec pozna vse alternativne strategije;
- da je vse posledice, ki sledijo vsaki od teh strategij, mogoče določiti z gotovostjo in
- da naj bi primerjalne ocene posledic teh sklopov vodila vsesplošna želja po čim večji pričakovani koristnosti oziroma pričakovanem dobičku.

Namesto tega je Simon z razvojem koncepta omejene racionalnosti pri odločanju vključil celo vrsto omejitev, povezanih s človekovimi kognitivnimi sposobnostmi, ki ekonomskim subjektom v resničnem svetu preprečujejo vedenje na načine, ki jih opredeljuje neoklasična teorija. Med navedene omejitve je vključil (Klaes in Sent, 2005, str. 41) naslednje predpostavke:

- koncept omejene racionalnosti predstavlja idejo, da se odločevalci pogosto soočajo s potrebo po optimizaciji več včasih nasprotujočih in medsebojno tekmovalnih ciljev;
- namesto da bi predvidevali določen končen nabor alternativ, med katerimi se odločevalci odločajo, je kot temeljen za proces odločanja izpostavil postopek za ustvarjanje alternativ;
- trdil je, da posamezniki s težavo prihajajo do originalnih rešitev za odločitvene probleme in
- namesto predpostavke o maksimizaciji funkcije uporabnosti je koncept omejene racionalnosti vključeval strategijo zadovoljevanja.

S takšno opredelitvijo omejene racionalnosti in njenim razlikovanjem od absolutne racionalnosti je Simon vsebinsko oblikoval ekonomskega človeka kot bitje, ki je v procesih odločanja nesposobno uveljavljati absolutno

racionalnost, saj ta teče v okolju omejene racionalnosti. Simon je v nadaljnji karieri nadgrajeval razumevanje pojma racionalnosti in za enega najpomembnejših korakov štejemo razvoj koncepta procesne ali postopkovne racionalnosti (angl. *procedural rationality*) (Barros, 2010, str. 456). V nasprotju s koncepti racionalnosti, razvitih v sklopu drugih družboslovnih ved, je ekonomski pogled poudarjal predvsem notranjo skladnost med preferencami in izbirami posameznika, ki odloča (Cabantous in Gond, 2011, str. 574). Hortal (2017, str. 730–731) piše, da je Simon to obliko opredelitve poimenoval vsebinska racionalnost (angl. *substantive rationality*). Vedenje naj bi bilo vsebinsko racionalno, »kadar je primerno za doseganje danih ciljev v mejah, ki jih določajo dani pogoji in omejitve« (Simon, 1976, str. 130). Simon je torej povezal svojo definicijo vsebinske racionalnosti z doseganjem ciljev ob upoštevanju omejitev. Simon (1976, str. 129) trdi, da je zanimanje ekonomistov predvsem povezano z vsebinsko racionalnostjo, medtem ko je za kognitivne psihologe zanimiv povsem drug koncept, ki ga je on poimenoval procesna racionalnost. Vedenje je procesno racionalno, kadar je rezultat ustreznega vloženega napa in je odvisno predvsem od procesa (postopka) sprejemanja odločitve. Ko psihologi uporabljajo izraz racionalno, običajno mislijo na procesno racionalnost (Simon, 1976, str. 131). Dean in Sharfman (1993, str. 589) pišeta, da o procesni racionalnosti govorimo takrat, ko proces odločanja odraža željo po sprejetju najboljše možne odločitve v danih okoliščinah. Za takšen proces pa je značilno zbiranje potrebnih informacij, ki omogočajo oblikovanje pričakovanih različnih alternativnih rešitev, in uporaba teh informacij pri končni odločitvi. Hortal (2017, str. 730–731) trdi, da nekateri avtorji celo trdijo, da je ta koncept proceduralne racionalnosti veliko pomembnejši od koncepta omejene racionalnosti, ki ga opredeljujejo kot negativni koncept, ki izhaja iz kritike ekonomskega modela globalne racionalnosti. Evolucijo Simonove teorije o racionalnosti lahko zgodovinsko in vsebinsko razvrstimo na naslednji način (Hortal, 2017, str. 730–731):

- leta 1947 Simon prvič navaja pojme, povezane z *mejami racionalnosti*, *maksimizacijo pod vplivom omejitev* in *merilom učinkovitosti*;
- leta 1955 in 1956 opredeli termin *zadovoljevanja* namesto *maksimiranja* v procesu odločanja;
- leta 1957 prvič uvede in opredeli pojem *omejene racionalnosti* kot izraza, ki se nanaša na model, uveden v predhodnih letih, in
- leta 1976 predstavi koncept *procesne racionalnosti*, s katerim terminološko opredeli alternativni model racionalnosti.

Alkaraan in Northcott (2013, str. 126) sta na vzorcu 320 velikih podjetij, z najmanj 100 milijoni funtov letnih prihodkov, 1.000 zaposlenimi in najmanj

50 milijoni skupnih bilančnih sredstev, v postopku faktorske analize opredelila procesno racionalnost z naslednjimi značilnostmi (spremenljivkami):

- organizacija ima oblikovan formalen proces za vrednotenje strateških odločitev;
- managerji na nižjih organizacijskih ravneh so vključeni v procese strateškega odločanja;
- strateške odločitve nastajajo skozi formalni proces načrtovanja;
- za oblikovanje končnih odločitev se uporabljajo tehnike finančnega vrednotenja alternativ;
- strateške odločitve prihajajo iz eksplicitne korporativne strategije.

Eden od avtorjev, ki se je poglobljeno ukvarjal z razumevanjem Simonovega koncepta omejene racionalnosti, je bil tudi Davide Secchi (2010). Na podlagi svojih raziskovanj je razvil teorijo *razširjene racionalnosti* (angl. *extended rationality*), za katero trdi, da uspešno naslavlja nekatere zmote oziroma kritike Simonove opredelitve omejene racionalnosti (Bardone in Secchi, 2005, str. 5; Secchi, 2010, str. 86). Med njimi navaja predvsem:

- da Simonova teorija omejene racionalnosti ohranja nekatere značilnosti neoklasične ekonomske teorije odločanja, ki jo s svojo teorijo kritizira (odnos med sredstvi in cilji);
- da teorija temelji na Simonovem prepričanju, da človekovi možgani delujejo podobno kot računalnik, pri čemer zanemarja človekove sposobnosti in predpostavke;
- da omejeno racionalen posameznik deluje v družbenem vakuumu (družbene, kulturne, politične in demografske spremenljivke niso pomembne za uspešnost odločitev).

Kot zapiše Secchi (2010, str. 142), ideja razširjene racionalnosti ne nasprotuje konceptu omejene racionalnosti, temveč jo širi in pojasnjuje, kako delujejo racionalne meje našega odločanja. S tem nadaljuje in nadgrajuje zapuščino Herberta Simona in vseh drugih raziskovalcev omejene racionalnosti preprosto zato, ker odgovarja na isto vprašanje: »Kako se ljudje dejansko odločajo?« Osnovne podmene te teorije je mogoče strniti s štirimi opredelitvami (Secchi, 2010, str. 142–143):

- Teorija se ne osredotoča na omejitve, temveč poudarja potencialne. Ni pomembno, kako omejena je naša racionalnost, ampak kako te omejitve pri odločanju premagamo.
- Kontinuiteta s teorijo omejene racionalnosti ostaja v tem, da priznava meje, vendar trdi, da te meje niso stabilne in jih ni mogoče opredeliti kot notranje ali zunanje. Dejavnost reševanja odločitvenih problemov

je opredeljena tudi na podlagi virov, ki jih odločevalec lahko izkoristi. Sistem notranjih in zunanjih virov določa našo racionalnost in prav njihovo medsebojno delovanje premika te meje. To je teorija, ki upošteva dejstvo, da razpoložljivi viri skupaj s posameznikovimi prizadevanji spremenjajo perspektivo racionalnosti in odločanja. Ta vidik je manjkal v teoriji omejene racionalnosti.

- Naslednja pomembna razlika v primerjavi s teorijo omejene racionalnosti je, da odločevalec ne oblikuje suboptimalne odločitve. Odločitve so izvedljive (angl. *viable, feasible, workable*) rešitve danega problema. Ta opredelitev je povezana z opredelitvijo merila za razumevanje razširjene racionalnosti, ki ni povezano z neoklasično ekonomsko teorijo racionalnosti (optimalna rešitev), ker ta namreč ni namenjena dejanskemu odločanju. Namen teorije je namreč bil oblikovati idejo o racionalnosti, ki je bolj povezana z resničnim postopkom odločanja, pri katerem odločevalci dobijo rešitve (alternative, možnosti), ki delujejo v praksi, in ne odgovora na to, kaj je optimalno in kaj suboptimalno (zadovoljujoče).
- Ta teorija razširja racionalnost na zunanje vire, še zlasti na družbene vire. Posamezniki v procesih odločanja premikajo svoje meje in s tem raven racionalnosti z izkoriščanjem družbenih kanalov.

Simonov pogled na racionalnost je močno prispeval k nadaljnjemu razvoju razumevanja procesov organizacijskega odločanja. Na podlagi Simonovih konceptov omejene in procesne racionalnosti so raziskovalci na področju managementa preučevali *celovitost* oziroma racionalnost sistema organizacijskih procesov odločanja (Fredrickson, 1984; Dean in Sharfman, 1993) in utemeljevali prevladujoči model strateškega odločanja, ki so ga imenovali *sinoptični, celoviti* ali *racionalistični* (Fredrickson, 1984; Eisenhardt in Zbaracki, 1992; Elbanna in Child, 2007). Koncepta sta ustvarila precejšen opus raziskav na področju opredeljevanja notranjih in zunanjih spremenljivk, ki vplivajo na celovitost organizacijskih procesov odločanja in navsezadnje uspešnost podjetij (Cabantous in Gond, 2011, str. 574).

SKLEPI O RACIONALNO-ANALITIČNEM ODLOČANJU

Racionalno-analitični stil odločanja je eden od dveh temeljnih stilov odločanja, ki se pojavljajo tako na ravni individualnega kakor tudi organizacijskega odločanja. Čeprav lahko v veliki meri zatrdimo, da gre pri tem stilu odločanja za *zavedne analitične pristope* k procesom odločanja, ki so podvrženi in odvisni od *vloženega navora* odločevalca pri zbiranju in analiziranju podatkov ter procesov *logičnega sklepanja* na podlagi rezultatov, pridobljenih

skozi izvedbo *zaporednih korakov* (sekvenc) v procesu odločanja, pa je ključno za celovito in pravilno razumevanje racionalno-analitičnega stila odločanja predvsem razumevanje pojma racionalnosti. Pojem racionalnosti je namreč v zadnjih sedemdesetih letih predmet poglobljenega raziskovanja in opredeljevanja različnih znanosti in raziskovalcev, o njegovem pomenu pa govorijo tudi številne dodeljene Nobelove nagrade, katerih prejemniki so avtorji teorij s tega področja, kot so: leta 1972 Kenneth J. Arrow, leta 1978 Herbert A. Simon, leta 2000 Daniel L. McFadden, leta 2002 Daniel Kahneman, in leta 2017 Richard Thaler (https://sl.wikipedia.org/wiki/Predloga:Nobelova_nagrada_za_ekonomijo).

Pravilno razumevanje pojma racionalnosti še posebej pride do izraza pri opredeljevanju racionalnega stila odločanja managerjev v procesih odločanja. Racionalnega stila odločanja v tem primeru ne moremo razumeti kot normativen, temveč zgolj kot deskriptiven, torej ne z vidika, kako naj bi se managerji odločali, ampak z vidika, kako se dejansko odločajo. To pa pomeni, da racionalnega pristopa ne poskušamo razumeti v njegovem absolutnem smislu, temveč v smislu omejitev, ki so prisotne, tako na ravni managerja kot posameznika, ki odloča, kakor tudi z vidika obsega dostopnih relevantnih informacij in strukturiranosti njegovega organizacijskega okolja. Zato je racionalnost kot pojem, ki opredeljuje način sprejemanja odločitev, veliko bolj relevantno razumeti z vidika ravni zavedno analitičnega pristopa k reševanju odločitvenih problemov in sledenja logičnega, sekvenčnega odločitvenega procesa. Skladno s takšno opredelitvijo je racionalnost pri sprejemanju odločitev po svoji vsebini *omejena*, po postopku *procesna* in po širini uporabe virov (informacijskih in organizacijskih) bolj ali manj *razširjena*. Vse tri opredelitve pa določajo raven celovitosti pri sprejemanju odločitev. Uporaba racionalno-analitičnih procesov pri odločanju v managementu je pomemben segment uspešnosti in učinkovitosti organizacij, saj kot Nobelov nagrajenec Robert Shiller v intervjuju za McKinsey Quartely trdi (Kirkland, 2009): »*Manager mora biti kvantitativna oseba, če hoče managerirat podjetje. Kvantitativni podatki so zares pomembni.*«

INTUITIVNO-IZKUSTVENO ODLOČANJE

Simon (1979, str. 500) poudarja, da so pogoji, ki jih zahteva klasični model racionalnosti, od poznavanja vseh ustreznih alternativ, njihovih posledic in verjetnosti do predvidljivosti okolja brez presenečenj, le redko izpolnjeni pri reševanju problemov, ki jih imajo posamezniki in organizacije v procesih odločanja. Zato se Simon (1989, str. 377) sprašuje »Kako ljudje presojujejo, ko pogoji za racionalnost, kot jih predvideva model neoklasične ekonomije, niso izpolnjeni?« in so odločevalci prisiljeni sprejemati odločitve v okolju omejene racionalnosti. Managerji se torej morajo zavedati, da pri svojem delu naletijo na mnoge omejitve, ki omejujejo racionalno odločanje, zato poleg racionalnega analiziranja uporabljajo tudi intuicijo pri sprejemanju odločitev (Daft, 2008, str. 483). Za intuitivno-izkustveno presojanje (Sistem 1), ki temelji na intuiciji, ki jo Sruk (1995) opredeli kot idejo, sodbo ali pomen, ki se pojavi pri kaki osebi neodvisno od kakega poznanega, raziskanega miselnega procesa, je značilno, da se začena pri relativno majhnem številu informacij. Kot kaže, smo ljudje rojeni »intuitivni znanstveniki«, ki stalno tvorimo in preverjamo domneve in konstrukte, ki si jih ustvarjamo o sebi, drugih in svetu, nato pa jih z informacijami preverjamo (Kelly, 1955). Klein (2004, str. 4) je opredelil intuicijo kot način, kako ljudje prenesemo izkušnje v ukrepanje. Intuitivna sodba ali odločitev se oblikuje na podlagi sintetiziranja akumuliranih izkušenj, ki je podlaga ukrepanju, brez logičnega, zavestnega premisleka (Campbell in Whitehead, 2010, str. 2). Dane in Pratt (2007, str. 40) opredeljujejo intuicijo kot s čustvi nabito sodbo, ki se oblikuje skozi hiter, nezaveden in holistični proces, ki ga je težko racionalno pojasniti. Psihologi opredeljujejo intuicijo kot takojšnje in *a priori* znanje ali kot izkustveno prepričanje. Beseda intuicija sama po sebi pomeni sposobnost neposrednega doživanja resnice in dejstva, neodvisno od kakršnega koli postopka sklepanja. Gre za znanje, ki ga je težko izmeriti in prenesti na drugo osebo, poznamo pa ga tudi pod imenom *tiho znanje* (Vaezipour, 2014, str. 19). Že Keynes (1921, str. 14) v razpravi o sklepanju na podlagi znanja intuitivno sklepanje loči od sklepanja na podlagi zavestne uporabe znanja oziroma zavedne uporabe spomina.

Intuitivno sklepanje opredeli kot neracionalno povezovanje zamisli, ki so lahko pridobljene ali podedovane, pri čemer jih ekstrahira od pojma znanja. Prav tako Bernard (1938, str. 302) zapiše, da je intuicija »občutek v naših možganih« (angl. *marrow*), ki je verjetno rezultat prejšnjih izkušenj in še ni vzniknil v artikulirano misel«. Simone (1992, str. 155) opredeli intuitivno odločanje kot »nič več in nič manj kot prepoznavanje« (angl. *recognition*), pri čemer navaja, da se zavedamo prepoznavanja, ki nam ga omogočajo skladiščene izkušnje, ne zavedamo pa se procesa, ki nam je to pripoznavo omogočil. Feldman (2023, str. 83) zapiše, da morajo naši možgani iz poplave nejasnih čutnih podatkov, ki jih neprestano dobivajo iz okolja, izluščiti pomen v obliki rešitve zaznanega problema. Vendar, kot poudarja, če bi morali odziv oblikovati zgolj iz te gmote nejasnih podatkov, bi se znašli v morju negotovosti. Zato možgani uporabljajo *spomin*, ki predstavlja zakladnico predhodnih doživetij vsega, kar se nam je osebno pripetilo (izkušnje) in tudi vsega, kar smo izvedeli (se naučili) od prijateljev, učiteljev, iz knjig, video posnetkov in drugih virov. Pretekla doživetja (izkušnje) pa ne obsegajo samo dogajanja v okolju, temveč tudi znotraj našega telesa (npr. ritem srca in dihanja ob podobnem doživetju). Nato možgani združijo informacije od zunaj (zaznani problem) z informacijami od znotraj (izkušnje in znanja) ter oblikujejo odziv (Feldman, 2023, str. 84). Razpoznavna značilnost intuitivnega odločanja je, da odločevalec hitro oblikuje celovito rešitev (odločitev), ne da bi uporabil eksplisitni, zavestni spoznavni proces ali poznavanje vzročnih dejavnikov, ki vstopajo v odločitev (Thomson, Lebiere, Anderson in Staszewski, 2015, str. 181). Naloga možganov je namreč, da zbirajo informacije in krmilijo naše vedenje v skladu z njimi, pri čemer pa ni pomembno, ali zavest sodeluje ali ne, saj naj ta večino časa ne bi bila vključena (Eagleman, 2014, str. 13). Presojanje in odločanje na podlagi intuitivnega mišljenja omogoča, da smo pri reševanju problemov ustvarjalni, za kar pa je najpomembnejša sposobnost divergentnega mišljenja (Trstenjak, 1981). Divergentno mišljenje omogoča fleksibilnost, ki se kaže v odkrivanju velikega števila idej o medsebojnem povezovanju različnih možnosti, ter originalnost, ki se kaže v odkrivanju novih možnosti rešitve problema.

Skladno z zapisanim lahko vidimo, da obstajajo različni pogledi na intuicijo, zato pa lahko v literaturi najdemo tudi različne opredelitve tega fenomena. Epstein (2008, str. 23) je zapisal, da ima intuicija v literaturi toliko različnih pomenov, da je vprašljivo, če ima sam izraz sploh še kakšen pomen. Intuicijo različni avtorji največkrat opisujejo z značilnostmi kot *hitro* (Simon, 1987a, str. 59; Kahneman, 2003, str. 698; Dane in Pratt, 2007, str. 38; Evans, 2008, str. 257; Epstein, 2010, str. 299; Hensman in Sadler-Smith, 2011, str. 62; Gosar in Solomon, 2019, str. 4), *nezavedno* (Simon, 1987a, str. 57; Epstein, 1994, str. 771; Dane in Pratt, 2007, str. 36; Evans in Stanovich, 2013, str. 225), *povezano s čustvi* (Kahneman, 2003, str. 698; Dane in Pratt, 2007, str. 38; Epstein, 2010, str. 299),

temelječo na izkušnjah (Simon, 1987a, str. 59; Evans, 2008, str. 257; Hensman in Sadler-Smith, 2011, str. 62; Epstein, 2015, str. 70; Gosar in Solomon, 2019, str. 4), *tiho znanje* (Hogarth, 2001, str. 11; Vaezipour, 2014, str. 19; Ricard, 2017, str. 25), *celovito in avtomatično* (Kahneman, 2003, str. 698; Dane in Pratt, 2007, str. 40; Evans in Stanovich, 2013, str. 225) in sposobno *povezovati kompleksne in različne informacije* (Epstein, 1994, str. 771; Kahneman, 2003, str. 698; Dane in Pratt, 2007, str. 37).

Betsch in Glöckner (2010, str. 280) zapišeta, da imajo intuitivni procesi naslednje glavne značilnosti:

- V nasprotju s procesi zavedne analize in nadzora so intuitivni procesi le malo omejeni s *kognitivnimi sposobnostmi*.
- Intuitivni procesi uporabljajo *vse informacije*, ki so trenutno *aktivirane v spominu* in *zaznane v okolju*, kar pomeni, da intuicija procesira šifrirane informacije ne glede na njihov izvor (spomin ali okolje).
- Pomembna posledica tega spoznanja je, da se intuicija močno zanaša na *predhodne izkušnje*. Bolj trdno kot so predhodne izkušnje spravljene v spominu, bolj verjetno bodo aktivirane s strani situacijskih zaznav in s tem uporabljene v intuitivnem procesu.
- Navedeno pa ne pomeni, da intuitivni procesi delujejo izključno ob uporabi predhodnih izkušenj, temveč da bo predhodno znanje v procesu vedno uporabljeno, če se aktivira.

Sauter (1999, str. 110–111) piše, da je intuicijo mogoče razumeti kot »*občutek* (angl. *gut feeling*) o *zaznavi vzorca ali odnosov*«. Ti nastajajo na podlagi celovitega in takojšnjega vpogleda (angl. *immediate insight*) in oblikovanja rešitve, ne da bi vedeli, kako je bila dosežena, ali kot stisnjeno strokovno znanje, ki izhaja iz prejšnjih izkušenj. Odločevalci lahko zaznajo občutke in vizualne namige ali pa vzorec vidijo v navidezno nepovezanih dejstvih. Opazovalcu se zdi, da intuitivno odločanje vključuje takojšnjo obdelavo informacij in izbiro.

Ko večina ljudi misli na intuicijo, pomisli tudi na obliko, imenovano *osvetlitev* oziroma *iluminacija* (angl. *illumination*) oziroma nenadno zavedanje informacij. S to obliko intuicije odločevalci prepoznajo dejstva ali odnose, ne da bi vedeli, zakaj. V resnici lahko osvetlitev sprožimo na različne načine, od katerih so mnogi tesno povezani s tradicionalnimi analitičnimi metodami. Ta oblika zaznavanja se običajno pojavi, ko je um usmerjen v nekaj drugega in ne v reševanje primarnega problema. Čeprav očitno deluje na drugem problemu, um razkriva preverljiva dejstva, ponuja odgovore na vprašanja ali težave ali daje vpogled v resnično naravo primarnega problema. Odločevalec lahko nenadoma prepozna razmerja med dejstvi ali sestavnimi deli, za katere se

zdi, da nikakor niso medsebojno povezani. Vendar se takšna intuicija lahko zgodi šele, ko racionalna misel postavi temelje in poda podatke in analize kot osnovo za odkrivanje (Sauter, 1999, str. 110–111).

Poleg občutka in osvetlitve pa je ena od oblik intuicije tudi *vrednotenje* (angl. *evaluation*), ki olajša izbiro med alternativami. Vključuje občutek varnosti, v obliki spoznanja, da se »izbira preprosto ne zdi pravilna« (Sauter, 1999, str. 110–111). Takšna intuicija lahko uporabnikom pomaga, da se odločijo, ali podatki, ki temeljijo na analitičnih postopkih, zadostujejo tudi v primeru presoje skladnosti in primernosti izbranih ukrepov. Seveda je tudi pri tej uporabi intuicije, kot pri uporabi katere koli oblike intuicije, nevarnost, da posameznik zamenja občutek s čustvi ali navadami (Sauter, 1999, str. 110–111).

Vse navedene oblike intuicije predpostavljajo, kot temelj delovanja intuicije, neko vrsto skladiščenih informacij, podatkov, znanj ali izkušenj. Abubakar, Elrehail, Alatailat in Elçi (2019, str. 106) pišejo, da je Patton (2003) identificiral tri vire intuicije, ki jih uporabljajo odločevalci:

- *splošne izkušnje*, ki jih posamezniki pridobivajo med normalnim procesom učenja oziroma kopičenja in staranja izkušenj (znanj);
- *prirojena odzivnost* predstavlja *nagon* (instinkt), ki zagotavlja podzavestne, vendar pravilne reakcije na situacije; te so navadno prirojene in ne naučene;
- *osredotočeno učenje*, ki predstavlja učenje, ki izvira iz prizadevanj za skladnejše doseganje intuitivnih odzivov.

Vsaj za prvi in tretji vir, ki zagotavljata podlage za intuitivno sklepanje, bi lahko trdili, da gre za izkušnje in znanja, ki so pridobljena v procesih strokovnega dela in učenja ter navadno povezana s specifično vsebinsko domeno odločanja. Specifičnost domene odločanja naj bi predstavljala pomembno omejitev za uporabo intuitivnega odločanja (Hogarth, 2001, str. 21). Dane in Pratt (2007, str. 42–43) zapišeta, da posameznikovo znanje o specifični vsebinski domeni odseva v *shemah* (angl. *schemas*), ki predstavljajo različne kognitivne (miselne) strukture. Te sheme so lahko relativno enostavne in vsebujejo malo znanja o domeni odločanja (so od nje neodvisne). Takšne sheme imenujeta *heuristične sheme* (angl. *heuristics schemas*). V nasprotju z njimi pa so lahko sheme kompleksne in vsebujejo veliko znanja o specifični vsebinski domeni odločanja. Te sheme poimenujeta *ekspertne sheme* (angl. *expert schemas*). Ekspertne sheme nastajajo v posebnih okoliščinah, povezanih z vsebinsko domeno odločanja, zato jih lahko učinkovito uporabljamo le v z vsebinsko domeno določenih okoliščinah in ne v primeru drugačnih okoliščin. Zato naj bi kompleksne sheme, ki jih oblikujejo managerji v procesu svojega dela, bile uporabne za intuitivno presojanje zgolj v pogojih njihovega

dela in lahko vodijo do napačnih intuitivnih odločitev zunaj njega. Podobno Miller in Ireland (2005, str. 22) opredelita, da je mogoče intuitivno sklepanje razumeti kot *celostni občutek* (angl. *holistic hunch*) in kot *avtomatizirano strokovno znanje* (angl. *automated expertise*). Celostni občutek opišeta kot sklepanje skozi nezavedni postopek, ki vključuje povezovanje predhodnih izkušenj, novih kombinacij informacij in močnega občutka v pravilnost odločitve. Avtomatizirano strokovno znanje pa naj bi bilo sklepanje, ki poteka skozi delni nezavedni postopek, ki poteka na podlagi korakov, zasnovanih na preteklih specifično-situacijskih izkušnjah, kot odgovor na predhodno učenje, in občutku podobnosti (angl. *feeling of familiarity*). Vidimo lahko, da je opredelitev intuitivnega sklepanja Millerja in Irelanda (2005, str. 22) skladna z opredelitvijo miselnih shem, kot sta jih opisala Dane in Pratt (2007, str. 42–43).

EKSPERTNA (STROKOVNA) INTUICIJA

Dane in Pratt (2007, str. 36) trdita, da intuicija ne temelji toliko na procesih učenja kot na dostopu do naučenih informacij, torej znanj in izkušenj posameznika, skladiščenih v dolgotrajnem (asociativnem) spominu. Tako Simon (1992, str. 156) pojasni, da je velika količina izkušenj šahovskih mojstrov akumulirana v njihovih intuitivnih (prepoznavnih) sposobnostih, zasnovana na veliki količini skladiščenega in indeksiranega znanja, razvitega v procesih dolgotrajnega treninga in pridobljenih izkušenj, kar jim omogoča hitro prepoznavanje igralne situacije in oblikovanje odziva. Enako bi lahko trdili za izkušene managerje, ki imajo v svojem spominu veliko količino znanja, pridobljenega s strokovnim delom in izkušnjami, ki je organizirano na način, da jih lahko z lahkoto prepoznavajo in medsebojno ustrezno povezujejo (Simon, 1987, str. 61). To obliko intuicije Simon (1987a, str. 59) poimenuje *ekspertna intuicija*, ki pomembno razlikuje med uspešnostjo in učinkovitostjo oblikovanja intuitivnih odločitev ekspertov (strokovnjakov) in nestrokovnjakov za posamezno področje odločanja. Intuicija ekspertov naj bi bila zasnovana na dejstvu, da imajo eksperti visoko dovršene, nezavedne miselne strukture (sheme), ki omogočajo hitre in pravilne odzive na zelo kompleksne situacije (Dane in Pratt, 2007, str. 37). Hogarth (2001, str. 20) trdi, da je intuicija lahko le toliko dobra, koliko so dobre izkušnje, na katerih temelji. Učinkovitost intuitivnega odločanja naj bi bila skladno s tem pozitivno povezana, tako z eksplisnim kakor tudi implicitnim učenjem in s tem ustvarjanjem kompleksnih, z vsebinsko domeno (specifičnim področjem) povezanih kognitivnih shem (Dane in Pratt, 2007, 43–44). Betsch (2008, str. 4) ugotavlja, da se različni avtorji osredotočajo na intuicijo kot na *vir* znanja. Skladno s tem je intuicija tisto, kar vemo, ne da bi vedeli, kako smo se tega naučili. Za druge meni,

da gledajo na intuicijo s *procesnega* vidika, tako da intuicijo izenačijo s samodejnimi ali implicitnimi procesi mišljenja. Zadnjo skupino opredelitev pa oblikujejo zagovorniki *sistemskega* pogleda, ki trdijo, da je intuicija ločena sposobnost človeškega uma. Avtor raznolikost pogledov na intuicijo poskuša uokviriti v opredelitvi definicije, ki pravi, da je »*intuicija proces razmišljanja. Vložek v ta postopek je večinoma na voljo iz znanja, shranjenega v dolgoročnem spominu, ki je bilo pridobljeno predvsem s pomočjo asociativnega učenja. Vhod se obdela samodejno in brez zavedanja. Rezultat procesa pa je občutek, ki lahko služi kot podlaga za sodbe in odločitve*« (Betsch, 2008, str. 4). Betsch torej intuicijo opredeli kot nezaveden proces, ki se samodejno (avtomatično) izvrši z uporabo skladiščenega znanja (izkušenj) in rezultira v rešitvah, ki jih vrednotimo z občutki. Kot osrednjo zmožnost izvedbe intuitivnega procesa pa opredeljuje shranjeno znanje v asociativnem spominu, ki omogoča oblikovanje rešitve. Prav prepoznana osrednja zmožnost intuitivnega sklepanja pa opredeljuje intuicijo kot ekspertno (strokovno).

Kdo so torej strokovnjaki (eksperti) in koliko časa in usmerjenega napora v razvoj strokovnosti je potrebno, da lahko zaupajo ekspertni intuiciji? Najenostavneje bi strokovnjake opredelili z Ericssonovo (2006a, str. 3) opredelitvijo, ki navaja, da je zanje značilna vrhunska ponovljivost zmogljivosti, ki se nanaša na značilnosti, spretnosti in znanja, ki ločujejo strokovnjake od novincev in manj izkušenih posameznikov. Chase in Simon (1973, str. 279) navajata, da je doseganje strokovnosti v katerikoli dejavnosti vedno rezultat dolgoletnih izkušenj na specifičnem področju, velike količine pridobljenega specifičnega znanja in sposobnosti priklica in oblikovanja miselnih vzorcev. Ericsson (2004, str. S70) navaja, da nihče ne postane izjemen strokovnjak brez izkušenj, a bogato znanje še ne pomeni, da je nekdo strokovnjak. Ko se posamezniki s končanim študijem in pridobljeno izobrazbo seznanijo s specifičnim področjem, so pogosto preobremenjeni in se zanašajo predvsem na pomoč drugih pri izpolnjevanju njihovih odgovornosti. Po mesecih ali letih izkušenj šele dosežejo sprejemljivo raven znanja in izkušenj, da so sposobni samostojnega dela. Čeprav se vsem, z delom znotraj specifičnega področja, izkušnje in znanje (strokovnost) izboljšujejo, se pri nekaterih raven strokovnosti razvija hitreje kot pri drugih. Izkušnje namreč same po sebi še niso neposredno zagotovilo, da bo nekdo postal ekspert, saj razvoj posameznika do te ravni uporabe znanj in izkušenj zahteva osredotočenje in predanost dejavnostim, ki spodbujajo razumevanje izkušenj in izboljšanje njihove uporabe (Salas, Rosen in DiazGrandos, 2009, str. 958). Ne glede na to pa lahko vsi, ki pri pridobivanju izkušenj vztrajajo, sčasoma dosežejo visoko raven strokovnosti in mojstrstva. Izkazalo se je namreč, da strokovno in izjemno delovanje omogočajo kognitivne in zaznavno-motorične sposobnosti ter po posameznih področjih tudi fiziološke in anatomske prilagoditve. Najvišjo

stopnjo strokovnosti na različnih specifičnih področjih lahko strokovnjaki dosežejo šele po približno desetih letih vlaganja usmerjenega napora v razvoj strokovnosti (Ericsson, Krampe in Tesch-Römer, 1993, str. 368; Ericsson in Lahmann, 1996, str. 273). Laboratorijske raziskave, narejene na strokovnjakih s številnih področij, kot so šah, medicina, revizija, računalniško programiranje, bridž, fizika, šport, tipkanje, žongliranje, ples in glasba, razkrivajo visoko raven prilagoditev strokovnjakov na področno specifične omejitve. Tako lahko pridobljena strokovnost vnaprej obide splošne omejitve reakcijskega časa odziva na problemsko situacijo (strokovnjaki se odzivajo hitreje), izrazite spominske sposobnosti pa omogočajo razširitev zmogljivosti delovnega spomina za področje, ki podpira načrtovanje, sklepanje in vrednotenje (Ericsson in Lahmann, 1996, str. 273). Skladno z opredelitvijo Ericssona in Charnessa (1994, str. 731) naj bi strokovnjak določene dejavnosti izvajal vsaj za dva standardna odklona nad povprečno vrednostjo izvajanja te iste dejavnosti v populaciji. Salas et al. (2009, str. 950) navajajo, da se preprosto dejstvo, da strokovnjaki vedo več kot nestrokovnjaki, zdi samoumevno, vendar pa naj bi pri tem obstajali pomembni poudarki, ki jih je možno strniti v naslednje mehanizme:

- *Obsežna in dobro razvita baza znanja*; baza znanja strokovnjaka naj bi presegala poznavanje tega, čemur pravimo deklarativno znanje (poznavanje dejstev) in naj bi bilo na ravni konceptualnega in proceduralnega znanja. Strokovnjaki naj bi svoje znanje organizirali na bolj konceptualni način, z več medsebojnimi povezavami med koncepti (povezovanje dejstev s skupnimi značilnostmi), kar naj bi zmogli zaradi ogromne količine znanja in izkušenj, ki so jih pridobili. Semantična omrežja naj bi tako predstavljala deklarativno znanje posameznika, ki je organizirano na tak način, da so koncepti (vozlišča) povezani z medsebojnimi povezavami. Semantična mreža strokovnjaka naj bi tako bila dobro organizirana in večja po obsegu kot pri začetniku (novincu). Zato naj bi strokovnjak porabil manj časa za prepoznavanje specifične vsebine problema in oblikovanja rešitve kot začetniki. To pa naj bi bila posledica dejstva, da strokovnjak že ima ustvarjene povezave, ki mu bodo omogočile prehod z enega dejstva na drugo pri odločanju, v določeni problemski situaciji. Začetniki naj bi se razlikovali od strokovnjakov v dejstvu, da imajo v spominu fragmente znanj, ki niso organizirani tako, da bi bile nekatere stvari pomembnejše od drugih, kar pa naj bi skladno s teorijami predstavljalo ključni pojem razumevanja znanja (Salas et al., 2009, str. 952).
- *Prepoznavanje vzorcev* (angl. *pattern recognition*); ekspertna intuicija uporablja zbirko zapletenih vzorcev o problemskih situacijah, kar ji omogoča hitro prepoznavanje večjih in bolj zapletenih vzorcev v okolju. Za

strokovnjake naj bi bilo značilno, da ko zaznajo problemsko situacijo, se začne proces iskanja ujemajočih vzorcev, kar pomeni, da se išče ujemanje med preteklimi izkušnjami in trenutno situacijo, ki omogoča opredelitev primerne prihodnjega ravnanja. Primernost v tem okvirju pomeni opredelitev tistih ravnanj, ki so bila v preteklosti učinkovita. Če strokovnjak ne more odkriti ujemajočih se vzorcev ravnanja z obstoječo situacijo, začne zavestno (racionalni proces) iskati nove informacije, ki mu omogočajo razumevanje nastale situacije. Prav zaradi izkušenj je strokovnjak sposoben prepoznati vzorce ravnanj, ki jih začetnik ne more (Salas et al., 2009, str. 954).

- *Osmišljanje* (angl. *sensemaking*); je proces, v katerem strokovnjak prepozna dogodke, jih urejuje in osmišlja trenutno situacijo ter poskuša razumeti, kaj se bo zgodilo v prihodnosti (Salas et al., 2009, str. 952). Klein, Phillips, Rall in Pelus (2007, str. 113) zapišejo, da je osmišljanje namerno prizadevanje za razumevanje dogodkov. Služilo naj bi različnim funkcijam, kot so: razlaganje odstopanj (anomalij), predvidevanje problemov, odkrivanje problemov, usmerjanje iskanja informacij in učinkovito ukrepanje. Za razlago omenjenega pojava so avtorji razvili *teorijo podatkovnega okvirja* (angl. *data-frame theory*), ki temelji na večjem številu podmen. Teorija trdi, da je interakcija med podatki in podatkovnim okvirjem osrednja značilnost osmišljanja. Podatki se skupaj s cilji, strokovnim znanjem in zahtevo po smiselnosti oblikujejo v ustrezen okvir. Okvir nato oblikuje, kateri podatki iz okolja bodo prepoznani kot ustrezni, kako se bodo podatki razlagali in kakšno vlogo bodo igrali, ko bodo vključeni v razvijajoči se okvir. Ljudje naj bi izbirali okvirje na podlagi majhnega števila sider, ki predstavljajo zelo vidne podatkovne elemente. Razlike med strokovnjaki in začetniki pri osmišljanju problemske situacije niso posledica izvrstnega razmišljanja strokovnjaka ali obvladovanja naprednih strategij sklepanja, temveč v bolj kakovostnem okvirju, ki ga strokovnjaki oblikujejo in upoštevajo. Posamezniki naj bi pogosteje, na podlagi razpoložljivega znanja, sproti oblikovali miselne modele, kakor da bi se opirali na obstoječe celovite mentalne modele. Podatkovni okvirji v procesih osmišljanja se razlikujejo od opisa obdelave informacij, ki omogoča sklepanje na podlagi podatkovnih elementov. Ljudje ne oblikujejo zgolj sklepov, temveč aktivno poskušajo doživeti ujemanje (četudi le začasno) med podatki in okvirjem.
- *Ocena situacije in predstavitev problema* (angl. *situation assessment and problem representation*); posamezniki z razvito strokovno intuicijo naj bi bili sposobni hitre presoje o tem, ali je problemska situacija znana ali netipična. Ena od tehnik, ki se uporablja za poznavanje situacije, je ocena situacije in predstavitev problema. Ocena situacije vključuje

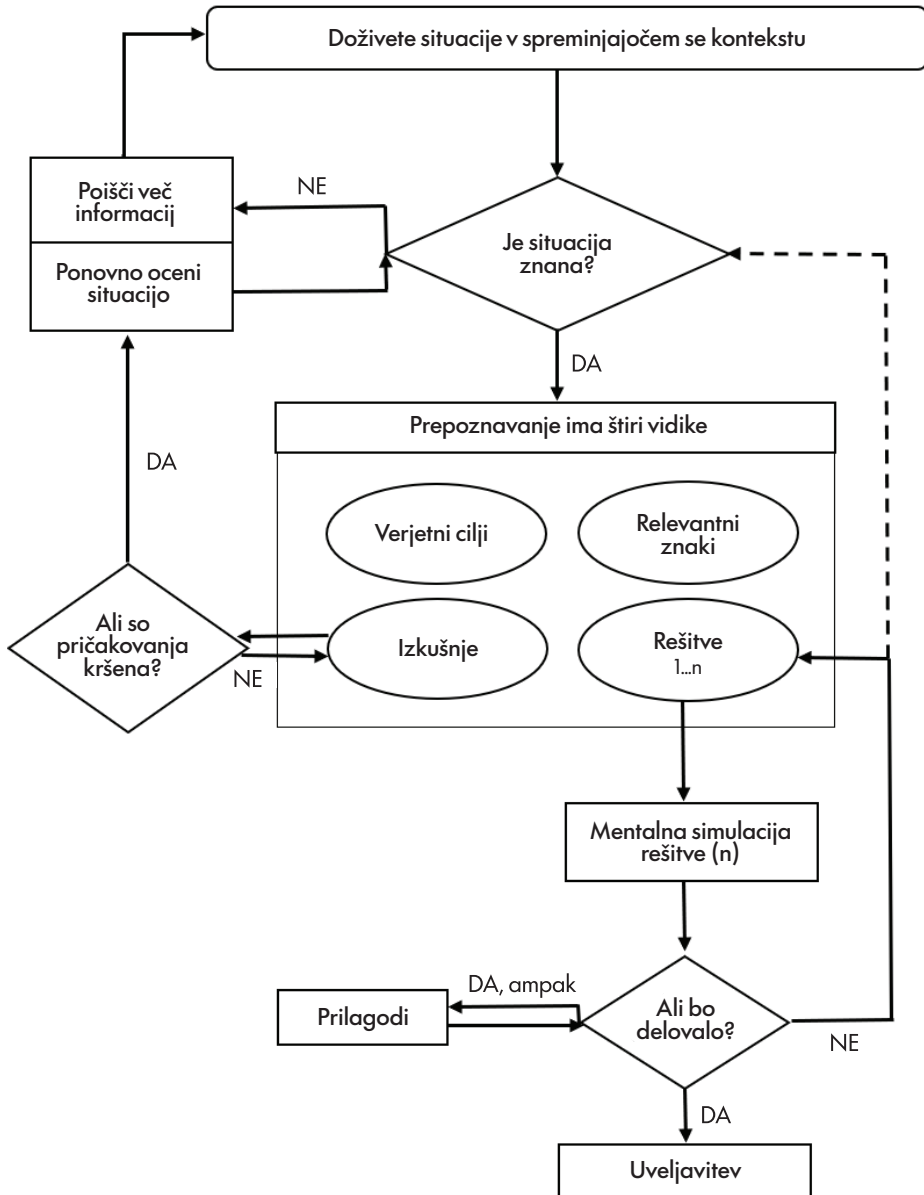
ohranjanje razumevanja celotne slike. Nanaša se na identifikacijo in razjasnitev stanja problema. Ocena stanja je ključnega pomena za odločevalca, da lahko razume problemsko situacijo in poskuša poiskati podobnosti s situacijo, s katero se je v preteklosti že soočil. Odločevalec se bo odzval samodejno v situaciji, za katero ugotovi, da jo pozna, če pa je situacija odločevalcu neznana, bo nadaljeval z ocenjevanjem situacije, pri čemer za razjasnitev stanja problema lahko uporabi mehanizme, kot so prepoznavanje vzorcev, mentalne simulacije in osmišljanje (Salas et al., 2009, str. 955).

- *Samodejnost* (angl. *automaticity*); je proces, s katerim lahko posameznik izvede nalogo, ne da bi uporabil vse kognitivne vire. Izraz samodejnost pomeni prepoznati situacijo in se nanjo odzvati, ne da bi se sploh zavedali procesa izvedbe. Samodejnost je ključni mehanizem za delovanje ekspertne intuicije. Kognitivni viri, potrebni za razumevanje situacije, se namreč zaradi delovanja mehanizma samodejnosti ne aktivirajo, ker ima strokovnjak široke izkušnje na določenem problemskem področju in je prepoznano situacijo že videl ali doživel. Namesto tega se lahko osredotoči na novosti znotraj problemske situacije in kognitivne vire vključuje v razumevanje teh novosti in preučevanje preteklih izkušenj, ki bi mu lahko pomagale pri iskanju rešitve problema (Salas et al., 2009, str. 955–956).
- *Mentalne simulacije* (angl. *mental simulation*); omogočajo vrednotenje načina delovanja glede na situacijo, še posebej takrat, ko način ukrepanja ustreza problemski situaciji. Klein (2008, str. 458) trdi, da je miselna simulacija zavestni in namerni proces, v katerega se vključujejo odločevalci, ko ugotovijo, da obstaja ustrezna rešitev problema. Takrat odločevalec ovrednoti rešitev s pomočjo mentalnih simulacijskih procesov, kar pomeni, da odločevalec sodeluje v simulirani izvedbi rešitve. Med tem postopkom odločevalec oceni kakovost rešitve, glede na to, kaj mu je o problemu poznano. Mentalna simulacija nato privede do sprejetja takšne rešitve, kakršna je, spreminjanja rešitve ali odločitve, spoznanja, da je potrebna nadaljnja ocena stanja in diagnosticiranje problemske situacije. Za izvajanje mentalnih simulacij so po mnenju Salas et al. (2009, str. 956) ključni miselni modeli. Mentalni modeli so osebna in interna razumevanja zunanje resničnosti, ki jih ljudje uporabljajo pri interakciji s svetom okoli sebe. Ljudje jih zgradijo v povezavi z njihovimi edinstvenimi življenjskimi izkušnjami, zaznavami in razumevanjem sveta. Mentalni modeli se uporabljajo za razlago pojavov in oblikovanje odločitev ter so lahko osnova posameznikovega vedenja. Zagotavljajo mehanizem, prek katerega se nove informacije filtrirajo in shranjujejo (Jones, Ross, Lynam, Perez in Leitch, 2011, str. 46). Mentalni

modeli uravnavajo kognitivne procese strokovnjakov na način, da posamezno situacijo, s katero se ti ukvarjajo, osmislijo. Miselne modele obravnavamo kot dolgoročne strukture znanja, ki podpirajo in omogočajo sklepanje in razumevanje zaznane situacije. V tem smislu so miselni modeli podobni konstrukt »*scheme*« in predstavljajo deklarativno, proceduralno, strateško in strukturalno znanje strokovnjakov (Webber, Chen, Payne, Marsh in Zaccaro, 2000, str. 308). Mentalne simulacije so kognitivni mehanizmi, ki strokovnjakom omogočajo, da prevedejo izkušnje in znanje oziroma miselne modele v presojo ali odločitev (Klein, 2004).

Klein et al. (1986; povzeto po Klein, 2008, str. 457–458) so za razumevanje uporabe strokovne intuicije, pri odločanju v pogojih časovnega pritiska, razvili model odločanja, imenovan *model prepoznavanja primarne odločitve* (angl. *recognition-primed decision* – RPD). Model opisuje, kako ljudje uporabljajo svoje izkušnje v obliki repertoarja vzorcev, ki so jim na voljo v dolgotrajnem spominu, in kako ljudje lahko sprejemajo odločitve, ne da bi primerjali različne alternativne rešitve (Klein in Crandall, 1995, str. 324). Ti vzorci opisujejo primarne vzročne dejavnike, ki delujejo, ko se posameznik sooči s problemsko situacijo. Vzorci izpostavljajo najpomembnejše znake (značilnosti) situacije, oblikujejo pričakovane rezultate rešitve, identificirajo najverjetnejše cilje in predlagajo najprimernejše vrste reakcij za prepoznano vrsto problemske situacije. Avtorji poudarjajo, da ko se ljudje morajo odločiti, lahko hitro prilagodijo naučene vzorce zaznani problemski situaciji. V primeru, ko najdejo jasno povezanost med problemsko situacijo in vzorcem, lahko izvedejo eno od najbolj tipičnih ukrepov in tako uspešno sprejemajo izjemno hitre odločitve. Na ta način model tudi razloži, kako lahko ljudje sprejemajo dobre odločitve, tudi brez primerjave različnih možnosti, saj izbrano možnost preverijo s pomočjo mentalne situacije. Avtorji so pri oblikovanju modela s pomočjo analiziranja delovanja izkušenih gasilcev predvideli tudi možnost, da prva možnost rešitve situacije ni zadovoljiva. V tem primeru lahko odločevalec poskusi izbrano odločitev prilagoditi oziroma razmisli o novih možnostih, ki so manj tipične (glede na vzorce) in postopek ponavlja tako dolgo, da najde zadovoljivo možnost. Takšen postopek po mnenju avtorjev ponazarja Simonovo (1955) opredelitev zadovoljevanja, saj naj bi postopek tekkel do prve zadovoljive rešitve, saj naj bi bilo zaradi časovne stiske iskanje optimalne rešitve nevarno. Na ta način naj bi RPS model združeval tako strokovno-intuitivno odločanje (prepoznavanje vzorcev) in racionalno-analitično odločanje (iskanje zadovoljive rešitve). Zanašanje samo na prepoznavanje vzorcev bi lahko bilo v nekaterih primerih tvegano, saj lahko privede do napačnih odločitev, čisti racionalno-analitični proces pa bi za omenjene primere bil prepočasen. Avtorji so z raziskavo med gasilci ugotovili tudi, da je prva rešitev

(ekspertna intuicija), ki jo sprejmejo izkušeni odločevalci, v večini primerov tudi zadovoljujoča. Model prepoznavanja primarne odločitve je predstavljen na Sliki 18.



Slika 18: Model prepoznavanja primarne odločitve (Klein, 2008, str. 459)

Strokovna (ekspertna) intuicija temelji na bogatih izkušnjah znotraj specifičnega področja (domene), vendar so nekatere vrste izkušenj bolj prilagodljive za razvoj strokovne intuicije kot druge. Strokovnjaki na različnih področjih delovanja (šah, uprizoritvene umetnosti, šport) maksimirajo učenje in pridobivanje izkušenj v procesih, ki jih imenujemo *usmerjeni napor* (angl. *deliberate practice*). Usmerjeni napor je viden skozi napor, ki ga posameznik vlaga v izvajanje nalog, ki so trenutno zunaj področja zanesljivega delovanja in znanja posameznika, ki pa jih je mogoče obvladati z veliko količino ur, vloženih v izvajanje (ponavljajoče izkušnje) nalog, in sicer z osredotočanjem na pomembne vidike nalog ter postopnim izboljševanjem zmogljivosti skozi ponovitve, ki temeljijo na povratnih informacijah (Ericsson, 2006b, str. 692). Ericsson et al. (1993, str. 367) so opredelili štiri pogoje, ki morajo biti izpolnjeni, da lahko neko delovanje imenujemo usmerjen napor in da se bo določena dejavnost razvila na raven, ki ji pravimo strokovna (ekspertna). Med temi pogoji so:

- ponavljanje istih ali podobnih nalog v daljšem časovnem obdobju;
- obstoj takojšnjih (pravičnih) povratnih informacij, ki vodijo k izboljšanju učinkovitosti izvajanja dejavnosti;
- za nalogo, ki jo posameznik izvaja, mora imeti predhodno znanje, ki mu omogoča pravilno razumevanje navodil za njeno izvajanje, in
- posameznik mora biti motiviran za izvajanje naloge in izboljšanje uspešnosti dejavnosti.

Medtem ko je teorija usmerjenega napora neposredno najbolj uporabna pri visoko strukturiranih nalogah (npr. šport, glasba ...), se lahko primeri, ki jih opisuje teorija, pojavljajo tudi v sodobnih organizacijah. Pojavnost usmerjenega napora za razvoj strokovnosti se v teh primerih pojavlja v drugačni obliki, ker pogosto obstajajo časovne omejitve in druge značilnosti, ki ovirajo izpolnjevanje vseh pogojev teorije usmerjenega napora. Sonnentag in Klein (2000, str. 89) pišeta, da usmerjeni napor v organizacijskih delovnih nalogah ne dosegajo pogoja obsega izvedenih nalog, kot jih navaja teorija usmerjenega napora. Za te naloge je značilen širok spekter dejavnosti, kot so priprava (načrtovanje) nalog, iskanje povratnih informacij, zbiranje informacij, povezanih s strokovnim znanjem znotraj specifičnega področja, kar pa naj bi predstavljalo različne vidike usmerjenega napora v sodobnih organizacijah.

McCall in Kaplan (1985; povzeto po Salas et al., 2009, str. 952) sta zapisala, da so managerji informacijski delavci, ki večino svojega časa porabijo za absorpcijo, obdelavo in podajanje informacij o vprašanih, priložnostih in problemih, povezanih s poslovanjem organizacije. Day in Lord (1992, str. 35) sta ugotovila, da strokovnjaki (glavni direktorji podjetij) statistično značilno hitreje kategorizirajo in strukturirajo nestrukturirane (angl. *ill-structured*)

problemske situacije kot začetniki (podiplomski študentje). Strokovnjaki so prav tako v reševanje problema vključili več relevantnih informacij. Nadaljnje analize so pokazale tudi, da je bilo število vključenih kategorij informacij negativno povezano s starostjo strokovnjakov, pozitivno pa s številom procesov in storitev, ki jih ponujajo njihove organizacije. Te ugotovitve naj bi bile skladne s trditvijo, da se strokovnjaki v zgodnjih fazah odločanja zanašajo na dobro razvito in z vsebino povezano hevristično sklepanje. Prav to pa naj bi omogočalo managerjem, da hitro osmislijo odgovore na strateška vprašanja in se odzivajo na učinkovit in uspešen način. Strokovnost (ekspertnost) naj bi bila osnova uspešnega in učinkovitega intuitivnega odločanja v kompleksnih organizacijah, pri čemer avtorji poudarjajo, da strokovnost in intuicija nista sinonima, temveč da ima intuicija svoje podlage v strokovnosti (Salas et al., 2009, str. 941–950). Burk in Miller (1999, str. 91–92) sta z raziskavo med managerji ugotavljali, kako managerji opredeljujejo intuitivno odločanje. Ugotovili sta, da kar 56 % managerjev intuitivno odločitev vidi kot odločitev na podlagi ekspertnega (strokovnega) znanja. Prav povezanost intuicije z ekspertnim znanjem je torej eden od najpomembnejših vzrokov, zakaj je intuicijo kot metodo odločanja treba preučevati v managementu (Gosar in Solomon, 2019, str. 4). Hensman in Sadler-Smith (2011, str. 51) ugotavljata, da izkušeni managerji v bančnem sektorju uporabljajo intuicijo ne zgolj v odvisnosti od narave odločitvenega problema (časovna stiska, negotovost) in individualnih značilnosti odločevalcev (izkušnje, samozavest), temveč tudi v odvisnosti od organizacijskih značilnosti (hierarhična struktura, skupinske dinamike, organizacijske kulture).

DRUGE OBLIKE INTUICIJE

Agor (1986, str. 49) ugotavlja, da je intuicija kognitivna sposobnost, ki je še posebej uporabna pri sprejemanju odločitev, v naslednjih primerih:

- ko je pri odločanju prisotna visoka stopnja negotovosti;
- ko so o podobnem problemu odločali v več predhodnih primerih;
- ko parametri, ki vplivajo na odločitev, nimajo napovedne zmožnosti;
- ko so dejstva o problemu odločanja omejena;
- ko dejstva o problemu odločanja ne omogočajo jasne opredelitve o usmeritvah pri iskanju rešitve;
- ko za izbiro odločitve nimamo dovolj časa in
- ko je odločitev treba izbrati med bolj ali manj podobnimi alternativami.

Sadler-Smith in Burke-Smalley (2014, str. 13) pišeta, da na podlagi pregleda študij drugih avtorjev ugotavljata, da je mogoče identificirati štiri »primarne tipe« intuicije:

- *Ekspertna intuicija*; je že opredeljena v predhodnem poglavju.
- *Socialna intuicija*; se nanaša na hitro in samodejno (avtomatsko) vrednotenje kognitivnih sposobnosti in/ali afektivnega stanja druge osebe, in sicer skozi zaznavanje in nezavedno obdelavo verbalnih in/ali neverbalnih kazalnikov, podobno obliki »branja misli«. Socialna intuicija nam lahko omogoča sklepanje in razlago motivacije ter namer drugih oseb. Pogosto temelji na prepoznavanju verbalnih in neverbalnih znakov vedenja drugih oseb in se kaže kot dekodiranje (prepoznavanje) teh znakov v samo nekaj sekundah interakcije. Socialno intuicijo je težko zavestno nadzorovati. Poudariti je pomembno, da je socialna intuicija lahko pod vplivom strahov, pristranskosti, predsodkov in zaželenega rezultata. Socialna intuicija se velikokrat uporablja v procesih iskanja in zaposlovanja kadrov (proces kadrovanja), kjer pa kadrovniki pogosto, pod njenim vplivom, izbirajo kandidate, ki so po značilnostih podobni njim in ne najprimernejši glede na zahteve delovnega mesta.
- *Moralna intuicija*; več desetletij so se moralni filozofi in raziskovalci na področju odločanja držali racionalnih modelov človeške moralne presoje in etičnega odločanja. Vendar veliko vedenjskih znanstvenikov ne sprejema več, da moralne sodbe oblikujejo zgolj z racionalno obdelavo. Nekateri raziskovalci trdijo, da lahko intuitivna obdelava predstavlja »privzeto nastavitve« za moralne sodbe. Posledica te, tako imenovane *teorije moralnih temeljev* (angl. *Moral Foundations Theory*), je, da ljudje hitro in samodejno oblikujejo moralne ocene, nato pa iščejo dokaze za racionalizacijo njihovih intuitivnih moralnih reakcij. Poleg tega, da je moralna intuicija samodejna (avtomatska) in hitra, je prav tako razmeroma odporna na zavrnitev oziroma nepotrditve. To pa pomeni, da se ravno tako kot sodb socialne intuicije tudi sodb moralne intuicije le stežka znebimo oziroma jih spremenimo (postanejo »lepljive« oziroma angl. *they tend to be sticky*). Intuicija managerjem lahko zagotavlja »moralni kompas«, in sicer pod pogojem, da so se njihove intuicije naučili v etičnem okolju.
- *Kreativna (ustvarjalna) intuicija*; je povezana z razvojem kreativnih idej, ki po mnenju nekaterih filozofov ni racionalni proces, s čimer to vrsto intuicije označujejo kot neracionalno, vendar ne iracionalno, saj ta ne zanemarja logike in razuma. Za ustvarjalno intuicijo je značilno, da je povezana z inkubacijskim obdobjem, ki predstavlja fazo zorenja, v kateri se ustvarjalni procesi razvijajo. Ko se razvijejo, se pojavijo nenadoma v obliki nenadnih, nepričakovanih misli, ki rešujejo problem. Navedeno

pa to vrsto intuicije povezujejo s pojmom *vpogleda* (angl. *insight*), ki pa je podrobneje razložen v naslednjem poglavju.

Ne glede na različna poimenovanja in razlage intuicije ter tudi na dejstvo, da jo avtorji razlagajo tako kot hevristično sklepanje kakor tudi kot ekspertno (izkustveno) odločanje, pa je vsem oblikam skupno to, da poteka nezavedno, da se torej posameznik ne zaveda procesa odločanja in ga tudi z veliko težavo obnovi ali razloži (Dan in Pratt, 2007, str. 37). Zander, Horr, Bolte in Volz (2016) pri pojasnjevanju delovanja intuicije navajajo, da gre za nezavedni miselni proces, pri katerem postanejo neorganizirane informacije vse bolj organizirane, dokler ne dosežejo nekakšnega praga in sklepov prenesejo v zavest odločevalca. Tako je po njihovem mnenju dosežena višja individualna in organizacijska uspešnost. Simon (1992, str. 155) trdi, da pri intuitivnem odločanju nimamo zavestnega vpogleda v proces odločanja, ki omogoča prepoznave oziroma odločitve. Pravi tudi, da se sicer zavedamo dejstva prepoznave, ki nam omogoča dostop do našega znanja o objektu prepoznave, ne zavedamo pa se procesa, ki je omogočil to prepoznavo.

SKLEPI O INTUITIVNO-IZKUSTVENEM ODLOČANJU

Kritiki intuitivnega odločanja svarijo pred uporabo intuicije kot odločilnega kriterija pri odločanju, pri čemer Klein (2004, str. 5) opozarja, da analitični pristop ne more biti popolno nadomestilo intuicije v procesih odločanja. Skladno s to trditvijo predlaga uravnotežen sistem, v katerem intuicijo nadgradimo z ustreznim analitičnim pristopom. Seveda pa obstajajo tudi omejitve, kdaj lahko intuicijo uporabimo v procesu odločanja, za ta namen pa se uvaja termin »na izkušnjah temelječa intuicija« (ekspertna intuicija), ki temelji na večji količini preteklih spoznanj, ki tvorijo relevantne miselne vzorce in širši repertoar odločitvenih strategij (Klein, 2004, str. 8–9). Prav tako pa Klein (2010) opozarja, da je intuicijo treba razumeti kot pomemben izhodiščni podatek za začetek postopka analiziranja odločitev. Kahneman (2017, str. 275–306) trdi, da kadar so odločevalci v časovni stiski, se morajo odločati na podlagi intuicije, ampak v splošnem naj intuicije ne bi sprejemali kot nominalno vrednost, saj je velikokrat obremenjena z različnimi pristranskostmi, največkrat s preveliko samozavestjo, ki je močan izvor iluzij in nekoherentnih miselnih konstruktov. Čeprav Bargh in Chartrand (1999, str. 476) trdita, da se večina vsakodnevnih odločitev izvede na podlagi intuitivnega presojanja, pa je to še posebej tvegano, predvsem pri sprejemanju strateških odločitev v organizacijah. Salas et al. (2009, str. 942) opozorijo, da intuicija ni »panacea« (zdravilo za vse bolezni), zato je lahko preveliko znanašanje na intuicijo v določenih okoliščinah izvor napak.

Managerji se torej odločajo tudi s pomočjo intuitivnih zaznav, kar lahko za organizacije pomeni določeno tveganje. Vprašanje je torej, kako naj ravnajo, da se ta tveganja zmanjšajo in da vseeno lahko učinkovito uporabijo zaznave, ki se večinoma porajajo na nezavedni ravni. Huang in Pearce (2015) in Huang (2019) so v raziskavi sledile 90 družbam, v katerih so razmišljali o naložbah, nekaj let pozneje pa so lahko ugotovili napovedno vrednost intuicije vlagateljev pri izbiri naložb. Ugotovile so, da tisti, ki so se bolj uspešno odločali na podlagi intuicije (občutka), delajo naslednje:

- zavedajo se, da njihov občutek (angl. *gut feel*) ni ločen in neodvisen podatek, temveč nastane na podlagi objektivnih in subjektivnih informacij, ki so že na voljo;
- razumejo, da občutek ni hiter, impulziven in čustven odziv na problem, temveč v resnici nekaj veliko bolj kultiviranega in niansiranega ter temelječega na izkušnjah, in
- zavežejo se, da bodo nenehno gojili občutek, tako da bodo pozorni na primere, prototipe, vzorce in modele na svojem področju ter povezovali tisto, kar se naučijo, s prihodnjimi odločitvami.

Po mnenju Metzlerja, Bailoma in Mooradiana (2007, str. 14–15) pa je, glede na to, da managerji intuicijo uporabljajo pri odločanju, temeljno vprašanje, ali lahko managerji izpopolnijo svojo intuicijo in s tem izboljšajo njihove možnosti za izbiro dobrih odločitev. Po njihovem mnenju je za to pomembno upoštevati naslednje dejavnike:

- *Izkušnje*; bolj kot so obsežne in raznovrstne izkušnje managerjev, širši bo nabor vzorcev, ki jih bodo poznali in jih imeli shranjene v spominu, kar posledično pomeni boljše intuitivno odločanje. Ko izkušeni managerji pripišejo odločitev občutku (angl. *gut feeling*), z različnimi besedami oznanijo, da so prepoznali vzorce iz predhodnih izkušenj. Psihološke študije ugotavljajo, da človek potrebuje vsaj deset let izkušenj, povezanih s specifično domeno, za razvoj občutka, potrebnega za sprejemanje dobrih intuitivnih odločitev. Druge študije pa so pokazale, da vrhnji managerji sprejemajo več intuitivnih odločitev kot managerji na srednji in nižji ravni managementa ter da lastniki malih podjetij sprejemajo približno enak delež intuitivnih odločitev kot vrhnji managerji velikih podjetij.
- *Socialna omrežja*; managerji potrebujejo socialna omrežja, da si lahko izmenjujejo izkušnje in zaznavajo mnenja drugih managerjev o odločitvah, ki so jih sprejeli. Vrhnji managerji bi morali biti obkroženi z ljudmi, ki delujejo na podobnih položajih in s katerimi lahko vzdržujejo odprte strokovne razprave.

- Čustvena *inteligenca*; nevroznanstvenik Joseph LeDoux je dokazal, da se vedenje posameznika sproži hitreje kot njegovi kognitivni procesi, kar z drugimi besedami pomeni, da so čustva hitrejša od kognicije (spoznavanja). Na podlagi tega spoznanja je psiholog Daniel Goleman zaključil, da je mogoče 90 % razlik med najbolj uspešnimi in povprečnimi vrhnji managerji razložiti s čustveno inteligenco. To pa predvsem pomeni, da so uspešnejši managerji sposobni prepoznati in razložiti svoja čustva.
- *Toleranca (sprejemljivost)*; intuicija pri managerjih se najbolje razvija v okoljih, v katerih so bile v preteklosti prisotne tako pozitivne kot negativne izkušnje. Od vrhnjega managementa to zahteva, da so pripravljeni dopuščati napake. Odgovornost starejših managerjev je, da ustvarjajo takšno organizacijsko kulturo in dajejo javno in kontinuirano podporo ljudem, ki tvegajo in pri tem tudi delajo napake.
- *Radovednost*; je predpogoj za odkrivanje novih priložnosti. Dobre rezultate lahko managerji dosegajo le, če dosledno izkoriščajo priložnosti. Razmišljanje in delovanje na podlagi zaznanih priložnosti je predpogoj za oblikovanje novih poti pri doseganju razvoja organizacije. Nove poti so pogoj za nabiranje novih izkušenj in te predpogoj za razvoj intuicije.
- *Omejitve*; tudi pri zanašanju na intuicijo je treba biti previden in se zavedati njenih omejitev. Peter Drucker opozarja, da »v intuicijo lahko verjamemo le, če jo discipliniramo. Intuitivni umetniki, ki postavljajo diagnoze in jih ne preverjajo z dejstvi, so tisti, ki ubijajo podjetja.« Managerji morajo razmisliti o svojih intuitivnih odločitvah, preden jih začnejo uveljavljati.

Na koncu pa je treba osvetliti še pomenske razlike med pojmi intuicija, *vpogled* oziroma *uvid* (angl. *insight*) in instinkt oziroma *nagon* (angl. *instinct*), ki jih velikokrat razumemo kot sopomenke. Dan in Pratt (2007, str. 40) pri razlagi razlik med pojmi sledita opredelitvam Hogartha (2001, str. 7–9) in Epsteina (2002) in trdita, da so biološki nagoni (instinkti), kot je zapiranje oči ob prisotnosti močne svetlobe, avtonomni refleksni odzivi na stimulanse iz okolja. Instinkti so torej prirojene sposobnosti, ki ne izvirajo iz sistema izkustvenih procesov (Sadler-Smith in Shefy, 2004, str. 82–83). Betsch (2008, str. 5) poudarja, da so instinkti sicer hitri procesi in reakcije podobni intuiciji, vendar jih ne štejemo za intuitivne, prav zato, ker niso povezani s predhodnim znanjem, shranjenim v dolgotrajnem spominu. Vpogledi, kot nenadne in nepričakovane misli, ki rešujejo težave, pa vključujejo izkustveno obdelavo informacij v obliki tako imenovanega *inkubacijskega obdobja* (Sadler-Smith in Shefy, 2004, str. 82–83; Sadler-Smith in Burke-Smalley, 2014, str. 14). Vendar je v nasprotju z intuicijo vpogled pogosto dolgotrajen proces, ki se začne z namernim analitičnim razmišljanjem, ki mu sledi inkubacijsko obdobje. Ko se razrešitev porodi z vpogledom, se posameznik nenadoma zaveda logičnih

odnosov med problemom in rešitvijo. Točka, v kateri pride do rešitve, se pogosto imenuje »Eureka!« in predstavlja trenutek, o katerem so govorili različni znanstveni dosežki, kot je apokrifna zgodba Arhimedovega vpogleda v reševanje problemov, Einsteinova teorija relativnosti, Teslino odkritje izmeničnega toka ali Descartesova koordinatna geometrija. Inkubacijsko obdobje je pogosto potrebno, da se vpogled pojavi, saj sprostitev omogoča nezavedne procese, ki delujejo bolj svobodno, v nasprotju z zavezujočimi omejitvami, ki jih nalagajo racionalne analize (Sadler-Smith in Burke-Smalley, 2014, str. 14). To kaže na pomembno razliko med vpogledom in intuicijo. Pri vpogledu se posameznik zavestno zaveda logičnih povezav, ki podpirajo določeno odločitev ali rešitev, medtem ko v primeru intuicije ne more zanesljivo obrazložiti okoliščin in procesa, na podlagi katerih je intuitivna odločitev nastala.

Ne glede na različen odnos avtorjev do pomena intuicije za odločanje v managementu je ta pri odločanju managerjev neizogibno prisotna, zato je izrednega pomena, da jo ti znajo tudi uporabljati. Mintzberg (povzeto po Sadler-Smith in Burke-Smalleyeva, 2014, str. 15) je poudaril, da je management organizacij tako umetnost, zasnovana na viziji in intuiciji, kot znanstvena disciplina (racionalnost), oziroma, kot je Albert Einstein že pred časom zapisal, je »*intuitivni um posvečeno darilo, racionalni um pa zvest služabnik. Ustvarili smo družbo, v kateri častimo služabnika in smo pozabili na darilo*« (povzeto po Klein, 2004, str. 3).

KOGNITIVNI STILI

Na področju raziskovanja človekovega odločanja se pojavlja več konceptov kognitivnega delovanja in stilskih opredelitev, ki kažejo na zapletenost in prepletenost kognitivnega delovanja, v procesih odločanja. Kot temeljna koncepta, povezana z opredelitvijo načina pristopa ljudi k procesom odločanja, se obravnavata koncept kognitivnih stilov in koncept stilov odločanja. V nadaljevanju sta tako opredeljena oba koncepta oziroma konstrukta ter osvetljeno razmerje oziroma povezanost med konstruktoma kognitivnega delovanja. Spoznanja iz predhodnih poglavij in opredelitev obeh konstruktov pa je podlaga za oblikovanje predloga teoretičnega modela (konstrukta) kognitivnega procesa odločanja, katerega eden od ciljev je tudi hierarhično strukturirati različne koncepte in konstrukte, v celovit koncept, ki združuje izsledke raziskav različnih avtorjev na področju kognitivnih procesov v postopkih odločanja.

OPREDELITEV KOGNITIVNEGA STILA

Jacoby (2006, str. 4–5) piše, da so ljudje tisti, ki odločajo in na koncu določijo izbiro med alternativami v procesu odločanja, pri čemer je pomembno razumeti, da različne raziskave kažejo na razlike med posameznimi procesi odločanja. Posamezniki naj bi se namreč v procesih odločanja vedli zelo različno. Nekateri naj bi razmišljali hitro in metodično, drugi naj bi raje analizirali in razmislili, tretji pa naj bi se raje ravnali po svoji intuiciji, namesto da bi razmišljali o svojih dejanjih. Personalizacija tako različne obdelave informacij je bila opredeljena pod izrazom *kognitivni stil*. Leonard et al. (1999, str. 420) navajajo, da izraz kognitivni stil nima neposredne koristi pri določanju procesa odločanja, ampak se ta bolj nanaša na vedenje in način odločanja in ne na proces. Avtorji na podlagi raziskav razvijejo idejo, da se kognitivni stil nanaša na posameznikova dejanja v zvezi s posameznim učnim stilom, osebnostnim stilom in stilom odločanja. Razvoj raziskav kognitivnih stilov

je največji razmah dosegel v obdobju med petdesetimi in sedemdesetimi leti 20. stoletja. Večina študij, tako z vidika pridobivanja teoretičnih kot praktičnih (aplikativnih) spoznanj na tem področju, je bila povezana s prepoznavanjem individualnih razlik v kogniciji, ki naj bi bile stabilne, neodvisne od vrednot posameznika in povezane z osebnostnimi lastnostmi ter njihovimi socialnimi odnosi (Kozhevnikov, 2007, str. 464). Witkin et al. (1977, str. 10) pišejo, da rezultati predhodnih raziskav kažejo, da se ukvarjamo s široko človekovo razsežnostjo, ki se razteza tako čez njihove zaznavne (perceptivne) kot intelektualne (kognitivne) dejavnosti. Za to razsežnost je značilno, da se kaže kot značilen pristop posameznika k reševanju širokega spektra situacij in jo zato lahko imenujemo *posameznikov stil*. Ker pristop zajema tako posameznikove zaznavne kot intelektualne dejavnosti, pa lahko govorimo o *kognitivnem stilu posameznika*. Avtorji prav tako oblikujejo eno prvih celovitih opredelitev kognitivnega stila, ki ga opredelijo kot »*individualni način, kako posameznik dojema, razmišlja, se uči, rešuje probleme in se povezuje z drugimi*« (Witkin et al., 1977, str. 15). Leto kasneje Ausburn in Ausburn (1978, str. 337) zapişeta, da se je kognitivni stil zgodovinsko skliceval na psihološko razsežnost, ki predstavlja doslednost posameznikovega kognitivnega delovanja, še zlasti glede pridobivanja in obdelave informacij. Messick (1984, str. 59) je kognitivne stile opisal kot konsistentne individualne razlike v prednostnih načinih organiziranja in obdelave informacij ter izkušenj. Določali naj bi človekov tipični način zaznavanja, spominjanja, razmišljanja in reševanja problemov (Messick, 1996, str. 358). Služili naj bi kot visoka raven heuristike v zapletenih procesih, ki se uporabljajo spontano med različnimi situacijami in predstavljajo trajno podlago za vedenje (Messick 1976; povzeto po Armstrong, Cools in Sadler-Smith, 2012b, str. 238). Shipman in Shipman (1985, str. 229–230) sta v svojem pregledu raziskav na področju kognitivnih stilov navedla, da kognitivne stile na najsplošnejši ravni razumemo kot pristope k obdelavi informacij. Ti pristopi pa predstavljajo značilen način, ki ga posameznik uporablja pri razlagi in odzivanju na okolje. Hunt et al. (1989; povzeto po Cools in Van Den Broeck, 2007, str. 5) so kognitivni stil opredelili kot način, kako ljudje obdelujejo in organizirajo informacije in kako na podlagi svojih opažanj pridejo do odločitev in zaključkov. Stanovich in West (1998, str. 180) nakazujeta, da imajo kognitivni stili različne oblike. Na specifični ravni se lahko nanašajo na to, kako ljudje pri reševanju problemov uporabljajo določena ponotranjena pravila z vsebinskimi predlogi, kot je na primer »pomisli na alternativne razlage« ali »pomisli na razloge, ki nasprotujejo vašemu stališču« (Stanovich in West, 1998, str. 180). Na bolj splošni ravni pa so lahko manj podobni pravilom in vključujejo lastnosti podobne značilnostim, kot sta dogmatizem, absolutizem, in se razlikujejo od racionalnih zmogljivosti ter se razlagajo podobno kot funkcija čustev, ki deluje kot prekinitveni signal pri usmerjenosti za doseganje ciljev. Dewberry et al. (2013, str. 783–784) opredeljujejo

kognitivne stile kot stabilne odzive, preference in strategije, ki določajo posameznikov način zaznavanja, pomnjenja, razmišljanja in reševanja problemov. Armstrong et al. (2012b, str. 238) pišejo, da se kognitivni stili nanašajo na konsistentne individualne razlike v tem, kako posamezniki dojemajo, razmišljajo in rešujejo težave, se učijo, sprejemajo odločitve in se povezujejo z drugimi. Kognitivni stili so dobri napovedniki vedenja ljudi na aplikativnih področjih, kot so industrijska in organizacijska psihologija, medicina in izobraževanje (Armstrong et al., 2012b, str. 238–239). Kozhevnikov (2007, str. 464) navaja, da raziskovalci na številnih aplikativnih področjih ugotavljajo, da je lahko kognitivni stil boljši napovednik posameznikovega uspeha v določenih okoliščinah, kot so splošna inteligenca ali situacijski dejavniki. Na področjih industrijske in organizacijske psihologije kognitivni stil velja za temeljni dejavnik, ki določa tako individualno kot tudi organizacijsko vedenje. Prav tako lahko predstavlja ključno spremenljivko pri izbiri posameznikov za posamezne delovne naloge, pri notranjih komunikacijah, poklicni orientaciji, svetovanju in obvladovanju konfliktov. Kognitivni stili naj bi imeli tudi na področju izobraževanja napovedno moč za akademske dosežke.

Kognitivni stili so torej hevrstike, ki jih posameznik uporablja za obdelavo informacij o svojem okolju. Čeprav so po navadi stabilni in nanje vplivata inteligenca in osebnost, so prilagodljivi in se zato lahko spreminjajo, v odvisnosti od zahtev dejavnikov v okolju. Imajo torej prilagoditveno funkcijo in uravnavajo odnos med posameznikom in njegovim okoljem (Kozhevnikov, 2007, str. 477). Kozhevnikov (2007, str. 470) je ob pregledu večjega števila referenčnih aplikativnih študij na področju koncepta kognitivnih stilov ugotovila, da je temeljni prispevek teh študij predvsem razširitev koncepta kognitivnega stila na konstrukte, ki delujejo v povezavi s kompleksnimi kognitivnimi dejavnostmi. Glavni problem teh študij je hiter porast števila dimenzij stilov, ki jih določa predvsem število preučevanih področij, znotraj katerih so bili stili preučevani. Posledica tega je bila, da se je konstrukt kognitivnega stila multipliciral z vključitvijo stilov odločanja, učnih stilov in osebnostnih stilov, brez jasnih opredelitev, kaj predstavljajo ali kako se razlikujejo od predhodno opredeljenih osnovnih kognitivnih stilov. Po krajšem zatonu interesa se je konec prejšnjega stoletja in na začetku tega ponovno vzbudilo zanimanje za naravo in pomen kognitivnega stila kot potencialno pomembne spremenljivke za boljše razumevanje in napovedovanje razlik v vedenju v organizacijah, tako na ravni analiz individualnega kot skupinskega vedenja (Hodgkinson in Sadler-Smith, 2003a, str. 243). Kognitivni stili so bili tako v zadnjem času opredeljeni kot individualne razlike v preferenčnem načinu obdelave informacij (zaznavanja, organiziranja in analiziranja), in sicer z uporabo kognitivnih možganskih mehanizmov in struktur, ki so neločljivo povezane s človekovim kognitivnim sistemom in so razmeroma stabilne

in verjetno prirojene lastnosti posameznika. Ne glede na to, da kognitivni stil vpliva na človekovo vedenje, pa lahko posamezniki pri obdelavi informacij uporabljajo tudi drugačne strategije, saj kognitivni stil predstavlja le posameznikov preferenčni odziv, ki pa se lahko spremeni glede na zahteve okolja (Peterson, Rayner in Armstrong, 2009, str. 11; Armstrong et al., 2012a, str. 453). Študije, ki preiskujejo koncept kognitivnega stila, ugotavljajo, da so kognitivni stili zelo verjetno stabilne lastnosti, kar pomeni, da jih je mogoče spoplošiti v različnih kontekstih in da se verjetno ne bodo spreminjali na podlagi specifičnega konteksta. Nadaljnjo potrditev stabilnosti kognitivnih stilov lahko najdemo tudi v rezultatih preizkusov zanesljivosti več merskih instrumentarijev, ki merijo kognitivne stile. Za indeks kognitivnega stila (angl. *Cognitive Style Index – CSI*) (Allinson in Hayes, 1996, str. 124–130) je bila ugotovljena zanesljivost v območju od 0,78 do 0,90 in za Kirtonov adaptacijsko-inovativni vprašalnik (angl. *Kirton Adaption-Innovation Inventory – KAI*) (Kirton, 1976) od 0,82 do 0,88. Epsteinov racionalno-izkustveni vprašalnik (angl. *Rational-Experiential Inventory – REI*) (Epstein et al., 1996, str. 394–395) je pokazal zanesljivost med 0,95 in 0,98. Zato je kognitivni stil mogoče obravnavati kot koncept, ki pripada notranjemu osebnostnemu stilu.

Kljub široki raznolikosti razpoložljivih modelov kognitivnega stila so se številni raziskovalci osredotočili na razlikovanje med *analitičnim* in *intuitivnim* razmišljanjem (kognitivnim stilom), ob predpostavki, da je mogoče kognitivne stile postaviti na os, pri kateri imamo na eni strani osi analitični, strukturirani, v podrobnosti usmerjeni kognitivni stil, na drugi strani pa intuitiven, divergenten in splošen kognitivni stil (Cools, Bellens, 2012, str. 456). Prav tako Sadler-Smith (2004, str. 155) ugotavlja, da sta racionalnost in intuicija dva kontrastna kognitivna stila, ki odražata različne načine obdelave informacij. V nadaljevanju navaja, da se lahko kognitivni stili alternativno uokvirijo v dva komplementarna načina obdelave informacij (racionalni in intuitivni način) ter dva komplementarna načina organiziranja informacij v spominu (lokalna oziroma podrobna raven in globalna oziroma celostna raven) (Sadler-Smith, 2004, str. 162). Cools, Van den Broeck in Bouckennooghe (2006, str. 6) ugotavljajo, da številne študije kažejo na dva kakovostno različna kognitivna stila. Prvi kognitivni stil običajno opisujejo z izrazi analitični, deduktivni, strogi, omejen, konvergenten, formalen in kritičen.

Drugi kognitivni stil pa je pogosto opisan kot sintetičen, induktiven, ekspanziven, neomejen, divergenten, neformalen, razpršen in ustvarjalen. Avtorji navajajo, da tudi drugi raziskovalci z različnimi poimenovanji opisujejo enake koncepte razumevanja kognitivnega stila in ga opisujejo kot analitično-intuitivna razsežnost (Allinson in Hayes, 1996, str. 132), analitično-neanalitična razsežnost (Kemler Nelson, 1984), analitično-holistična

(celostna) razsežnost (Beyler in Schmeck, 1992, str. 709) ali logično-nelogična razsežnost (Barnard, 1938). Ta razlika med kognitivno ozkostjo in širino oziroma racionalnim in intuitivnim razmišljanjem prevladuje tudi v kasnejših raziskavah o razlikah v kognitivnih stilih posameznikov (Hodgkinson in Sadler-Smith, 2003a; 260–261). Zato so Cools et al. (2006, str. 7) na podlagi obsežnega pregleda literature s področja kognitivnega stila prišli do opisa dveh polov tako imenovane analitično-intuitivne dimenzije (Tabela 11).

Tabela 11: Opis analitično-intuitivne razsežnosti kognitivnega stila (Cools et al., 2006, str. 7)

Analitični pol razsežnosti	Intuitivni pol razsežnosti
– Konvergenten.	– Divergenten.
– Sekvenčen, strukturiran.	– Bolj naključen in manj urejen.
– Temelječ na dejstvih in podrobnostih.	– Temelječ na možnostih in idejah.
– Bolj zainteresiran za dele in manj za celoto.	– Bolj zainteresiran za celoto kot sestavne dele.
– Logičen in reflektiven.	– Impulziven in dejaven.
– Konzervativen, konvencionalen in skladen.	– Odprt za nove izkušnje, sprejemljiv za tveganja in subverziven.
– Načrtovan, organiziran in sistematičen.	– Fleksibilen, spontan in odprt.
– V funkciji uporabnosti.	– V funkciji razvoja novosti (inovacij).
– Objektivni, neoseben, racionalen in intelektualen.	– Subjektivni, oseben in izrazen.
– Verbalen.	– Vizualen.
– Natančen, metodičen in rutinski.	– Inovativen, ustvarjalen in raznolik.

Drugi pomembni trend pri raziskovanju kognitivnih stilov je povezan z združljivostim pristopom (angl. *unifying approach*) pri obravnavanju kognitivnih stilov, torej konceptom enodimenzionalnega kognitivnega stila, ki ga na skrajnih polih opredelujeta intuitivni in analitični pristop. Ta trend raziskovanja se je razširil v devetdesetih letih 20. stoletja, in sicer kot odgovor na nejasnosti na področju raziskovanja kognitivnega stila, bil pa je namenjen združevanju in sistematizaciji več dimenzij stila v skladne in praktične uporabne modele. Raziskovalci so se osredotočali na hipotezo, s katero so želeli

potrditi, da vse stile lahko razumemo skladno z združljivostnim principom v enodimenzionalnem prostoru, z različnimi podrejenimi elementi, ki temeljijo na obstoječih dimenzijah sloga (Kozhevnikov, 2007, str. 472). Allinson in Hayes (1996, str. 121) pišeta, da različni raziskovalci ugotavljajo, da obstaja veliko različnih dimenzij, na podlagi katerih se kognitivni stili razlikujejo, medtem ko drugi avtorji trdijo, da so različno opredeljeni stili preprosto različne koncepcije iste dimenzije, katerih skrajnosti potrjuje dvojna narava človeške zavesti (Robey in Taggart, 1981, str. 375). Miller (1987, str. 253) pravi, da je večina kognitivnih stilov podrejenih in odražajo široko nadrejeno razliko v stilih, ki predstavljajo že uveljavljeno razlikovanje med kontrastnima načinoma mišljenja. Allinson in Hayes (1996, str. 124–125) sta s postopki konfirmativne in eksploratorne faktorске analize na sedmih različnih vzorcih poskušala ugotoviti in potrditi obstoj enodimenzionalne analitično-intuitivne razsežnosti kognitivnega stila. Domnevo sta s postopkom konfirmativne analize (metoda največje verjetnosti) potrdila pri petih od sedmih vzorcev in z metodo eksploratorne analize (metoda glavnih komponent) pri vseh sedmih vzorcih. V nasprotju s spoznanji Allinsona in Hayesa (1996, str. 124–125) pa Hodgkinson in Sadler-Smith (2003a, str. 260–261) ugotavljata, da dvodimenzionalni model, ki predpostavlja ločeno analitično in intuitivno dimenzijo, zagotavlja bistveno boljši približek kognitivnih odzivov od predhodno ugotovljenih enodimenzionalnih rešitev. Avtorja se pri tem sklicujeta na načela Epsteinove kognitivno-izkustvene teorije jaza (1994; str. 710; 2015, str. 3–6), ki predpostavlja, da sta analitično-racionalni in izkustveno-intuitivni proces obdelave informacij verjetneje ločena procesa kakor le slogovno različna bipolarna procesa, saj naj bi jih podpirali različni kognitivni sistemi. Racionalni sistem naj bi deloval na zavestni ravni in bil nameren, analitičen ter deloval skladno s človekovim razumevanjem konvencionalno uveljavljenih logičnih pravil. Izkustveni sistem pa naj bi bil nasprotno samodejen, predzavesten, neverbalen, in povezan s čustvi in afekti. Na navedbe Hodgkinsona in Sadler-Smitha (2003a) so se v članku odzvali Hayes, Allinson, Hudson in Keasey (2003) in zapisali, da obstoj dveh različnih načinov procesiranja informacij ne izključuje enodimenzionalnega intuitivno-analitičnega bipolarnega kontinuuma in da dokazi, ki jih avtorja navajata, ne podpirajo teorije o analitično-racionalnem in izkustveno-intuitivnem sistemu kot dveh ortogonalnih (neodvisnih) dimenzij. Na navedbe Hayesa et al. (2003) sta se Hodgkinson in Sadler-Smith (2003, str. 279b) ponovno odzvala in zapisala, da je njihovo sklepanje napačno, saj temelji na vrsti napačnih interpretacij narave in namena postopka ter tehnike eksploratorne faktorске analize, ki so jo avtorji uporabili za dokazovanje svojih trditev. Poleg tega, kot navajata, njihova obramba ne upošteva obsežnih dokazov, pridobljenih s konfirmativno faktorško analizo, ki so bili predstavljeni v podporo njunima trditvama. Da bi ugotovili veljavnost združljivostnih pristopov k razumevanju kognitivnega stila, so Leonard et al.

(1999, str. 418–419) opravili empirično študijo, v kateri so preučevali povezanost med različnimi lestvicami, široko uporabljenih instrumentov za ugotavljanje kognitivnega stila (angl. *Myers-Briggs Type Indicator – MBTI*; *Group Embedded Figures Test – GEFT*), stila odločanja (*Decision Style Inventory – DSI*) in stila učenja (*Learning Styles Inventory – LSI*). Analiza je pokazala, da obstajajo vsaj tri bipolarne dimenzije kognitivnega stila, ki delujejo na različnih ravneh kognitivnega delovanja. Prvo raven so poimenovali čisti kognitivni stil, ki se nanaša na način, kako posamezniki obdelujejo informacije. Drugo raven so poimenovali *stil odločanja*, ki kaže na individualne preference pri izbiri različnih zapletenih procesov odločanja. Avtorji tukaj poudarjajo, da čeprav na izbor stila odločanja močno vpliva kognitivni stil, lahko nanj vplivajo tudi potrebe in vrednote posameznikov. Tretjo raven so poimenovali *vedenjski slog odločanja*, ki odraža načine, kako se posamezniki soočijo z odločitvenim problemom, pri čemer poudarijo, da lahko imajo posamezniki prevladujoč oziroma prednostni stil odločanja, vendar njihovo vedenje pri odločanju oblikujejo zahteve situacije ali odločitvenega problema.

Kljub obsežnemu raziskovanju delovanja kognitivnih stilov pa po mnenju Kozhevnikov (2007, str. 470–475) zadnji trendi pri raziskovanju tega področja še vedno ne dajejo enotnega odgovora tudi o stabilnosti (angl. *fixity*) oziroma mobilnosti (angl. *mobility*) kognitivnega stila posameznika in tudi ne na področju razumevanja, ali dva temeljna kognitivna stila tvorita dva nasprotna pola ene razsežnosti oziroma predstavljata dve ortogonalni dimenziji kognitivnega stila. Avtorica v nadaljevanju ugotavlja, da raziskave na področju mobilnosti in stabilnosti kognitivnih stilov odkrivajo, da imajo ti bolj zapletene strukture, kot se je v preteklosti domnevalo. Ugotovitve različnih avtorjev sicer ne spodkopavajo bipolarnega modela (analitično-intuitivnega), temveč poskušajo potrditi povezave delovanja kognitivnih stilov z metakognitivno ravno delovanja.

OPREDELITEV METAKOGNITIVNEGA STILA

Klasična opredelitev metakognicije je, da je to znanje in spoznanje o kognitivnih pojavih (Flavell, 1979, str. 906) in je splošno razumljena kot *spoznanje o spoznavanju* ali *razmišljanje o razmišljanju* (Strle, 2012, str. 285). Pojem metastila je uvedel Klein (1958; povzeto po Kozhevnikov, 2007, str. 472), ki se pri svoji opredelitvi ni skliceval na nobeno določeno bipolarno dimenzijo, ampak na nadrejeno raven nadzora, sestavljeno iz kombinacije različnih dimenzij (kognitivni nadzor). Pojem metastilov (metakognitivnega stila) drugi avtorji opredeljujejo tudi kot posameznikovo sposobnost za samonadzor in regulacijo kognitivnega delovanja, saj naj bi prav metakognitivne zaznave

opozarjale na »pravilnost« intuitivnih zaznav in poskušale te zaznave nadgraditi z racionalnim preverjanjem (Thompson et al., 2011, str. 107; Strle, 2012, str. 284; Ackerman, 2019, str. 2), kot je že opredeljeno v poglavju o dualnih modelih odločanja.

Frith (2012, str. 2213) zapiše, da se metakognicija nanaša na procese, s katerimi spremljamo (angl. *monitoring*) in nadzorujemo (angl. *control*) lastne kognitivne procese, torej tudi odločitvenega. Dunolsky in Metcalfe (2009, str. 3) metakognitivno spremljanje opredelujeta kot ocenjevanje ali evalviranje procesa ali trenutnega stanja določene kognitivne dejavnosti, metakognitivni nadzor pa kot uravnavanje kognitivnega procesa, ki se izvaja. Rezultat nadzora procesa v izvajanju pa je lahko ustavitev procesa, odločitev, da se nadaljuje, ali sprememba oziroma popravek njegovega izvajanja. Metakognitivni nadzor ne bi bil mogoč brez spremljanja dogajanja v naših mislih, zato se raziskave na področju metakognicije nanašajo na procese, s katerimi ljudje premišlujejo o svojih kognitivnih in spominskih procesih (spremljanje) in kako svoje meta-znanje uporabljajo pri obdelavi informacij in bodočem vedenju (nadzor) (Koriat, 2007, str. 290). Strle (2012, str. 285) poudarja, da raziskave o vplivu metakognitivnih izkušenj, prepričanj in znanj na odločanje na splošno kažejo, da so naše metakognitivne izkušnje prepletene z našimi cilji, našimi prepričanji, teorijami o izvoru naših izkušenj, znanjem o lastnem spoznanju in spoznanju nasploh. Po drugi strani pa so metakognitivne sodbe, prepričanja in znanje (če govorimo o našem lastnem spoznanju) običajno metareprezentacijske (zavedanje lastnih ciljev in namenov), vendar se štejejo za metakognitivne predvsem zato, ker nas obveščajo o lastnih kognitivnih procesih, vodijo naše odločitve, presoje in vedenje (Strle, 2012, str. 285). Flavell (1979, str. 909) trdi, da tisti, ki lahko dokažejo sposobnost spremljanja lastnih misli in dejanj, kažejo tudi visoko raven metakognicije. Samokontrola, ki jo omogoča metakognitivni sistem, omogoča posamezniku, da oceni intuitivne kognitivne misli in preveri, ali je izbrana rešitev primerna za določeno situacijo, prav tako pa preveri morebitne napake v predhodnih razmišljanjih (Andryauskas, 2016, str. 3). Yeung in Summmerfield (2012, str. 1310) zapišeta, da so ljudje sposobni dobro oceniti svoje odločitve in se pogosto zavedajo svojih napak tudi brez izrecnih povratnih informacij ter poročajo o stopnjah zaupanja v svoje odločitve, ki so povezane tudi z objektivno uspešnostjo izbranih odločitev. Te metakognitivne sposobnosti naj bi pomagale ljudem, da se izognejo ponavljanju sprejemanja napačnih odločitev in izogibanju pretirani porabi časa ali sredstev za odločitve, ki temeljijo na nezanesljivih dejstvih. Avtorja poudarjata, da lahko odločitve, ki so sprejete v okoliščinah, ki niso popolnoma jasne in nedvoumne, sprožijo občutek, da izbrane odločitve niso najprimernejše za obvladovanje problema in s tem občutek, da je bila pravkar sprejeta odločitev slaba ali napačna, kar vpliva na nižanje

zaupanja (samozvesti) o pravilnosti izbrane odločitve. Petty, Briñol, Tormala in Wegener (2007, str. 256) so prepričani, da se metakognitivno zaupanje na splošno nanaša na občutek veljavnosti v zvezi z lastnimi mislimi ali presojami (odločitvami). Preučevanje metakognitivnega zaupanja je torej pomembno predvsem zato, ker zaupanje vpliva na to, ali ljudje svoje misli prevedejo v bolj splošne sodbe ali vrednotenja in ali te sodbe posledično vplivajo na vedenje ljudi (tudi odločanje). Po mnenju avtorjev obstaja veliko empiričnih dokazov, ki kažejo, da so prepričanja z veliko mero zaupanja močnejši temelj za presojo in vedenje kot bolj okvirna prepričanja. Logično bi lahko torej pričakovali, da misli z veliko mero zaupanja določajo dejanja, ker zaupanje izhaja iz resničnega in natančnega dojemanja resničnosti. Navedeno pa naj bi pomenilo, da bi moralo metakognitivno zaupanje izhajati iz objektivnih virov, kot sta količina in kakovost informacij, ki jih ljudje imajo skladiščene v spominu. MacIntyre, Igou, Campbell, Moran in Matthews (2014, str. 5) se sklicujejo na model metakognicije Bleesa et al. (2009), v katerem opredeljujejo, da se metakognitivno delovanje osredotoča na različne vrste informacij, kot so kognitivno dostopno *deklarativno znanje* o predmetu odločanja (objektivni vir), *občutki* o nameravanem delovanju in *spomini*. Vse tri različne vrste informacij se uporabljajo pri presoji odločitvene situacije in cilja odločanja in so še posebej pomembne, ko odločevalci niso prepričani o ciljih odločanja in ko občutki kažejo neskladnost med pričakovanimi in najverjetnejšimi posledicami oblikovane rešitve. V teh primerih je nastop metakognitivnih procesov bolj verjeten, saj metakognitivno sklepanje urejajo pravila, ki odločajo o primernosti in načinu uporabe dostopnih podatkov. Avtorji še posebej izpostavljajo pomen občutkov, kot pomembnega vira oziroma sprožilca metakognitivnih procesov, v procesih presojanja oziroma odločanja. Te občutke pa poznamo pod različnimi oznakami, in sicer kot *občutek poznavanja* (angl. *feeling of knowing*), *občutek lahkotnosti priklica* (angl. *ease of retrieval*), *občutek domačnosti* (angl. *familiarity*), *občutek notranjega znamenja opravljene presoje* (angl. *feeling of an internal signal of judgment completion*) in *procesna fluentnost* (angl. *processing fluency*). Njihova razlaga je skladna z opredelitvijo konstrukta metakognicije kot sistema prepoznavanja misli in občutkov.

Shea et al. (2014, str. 187–189) so razvili koncept delovanja metakognicije, ki so ga povezali z dualnim sistemom mišljenja (odločanja) in ga opredelili, kot *metakognitivni sistem 1* in *metakognitivni sistem 2*. Za metakognitivni sistem 1 naj bi bilo značilno, da deluje samodejno na nezavedni ravni in naj bi bil značilen za kontrolo kognitivnih procesov pri individualnem odločanju. Ta proces naj bi temeljil na enakih informacijah kot odločitveni proces (proces na nižji kognitivni ravni) ter ga kontroliral in po potrebi ugotavljal neskladja z želenimi posledicami. Metakognitivni sistem 2 pa naj bi se aktiviral, kadar je potrebno usklajeno delovanje dveh ali več posameznikov, saj naj bi

omogočal verbalno komunikacijo metakognitivnih predstav, dveh ali več posameznikov, o možnih odločitvah oziroma bodočih aktivnostih. Na podlagi te komunikacije pride do usklajevanja aktivnosti, da posamezniki delujejo skladno. Navedeno pa pomeni, da metakognitivni sistem 2 deluje na zavedni ravni in je, kot zapišejo avtorji, ključen za skupinsko (organizacijsko) odločanje. Vendar pa, kot poudarjajo MacIntyre et al. (2014, str. 6), metakognitivni procesi ne potrebujejo vedno zavedanja in nadzorovanih miselnih procesov, temveč so metakognitivni sklepi še posebej vplivni, kadar so situacije dvoumne in zapletene, ko bolj ali manj samodejni procesi (Sistem 1) ne uspejo oblikovati ustrezne odločitve ali kadar so dostopne informacije v nasprotju, protislovju ali se zdijo neprimerne za posamezno odločitveno nalogo. Takšno opredelitev delovanja metakognitivnega sistema podpirajo tudi Qiu et al. (2018, str. 1), ko zapišejo, da odločanje pogosto spremlja *občutek negotovosti* glede rezultata in da v mnogih primerih ni izrecne povratne informacije ali iztočnice, ki bi pokazala, ali je sprejeta odločitev pravilna ali nepravilna. Vendar, kot poudarijo avtorji, lahko naši možgani z uporabo notranjih signalov ocenijo negotovost odločitve in nato ustrezno prilagodijo inicialne odločitve. Proces preučitve izida inicialne odločitve in podajanje navodila, da je odločitev treba prilagoditi, pa se imenuje *metakognicija in ta se po navadi sproži samodejno*.

Na podlagi navedenega je torej mogoče sklepati, da proces odločanja običajno spremlja proces metakognicije, za oba procesa pa je značilno, da sta neizogibno povezana. Povezanost med obema procesoma sta Symes in Stewart (1999, str. 195) potrdila tudi v študiji, kjer med ključnimi ugotovitvami navajata, da so rezultati korelacijske analize pokazali pomembno statistično značilno povezanost med metakognicijo in poklicno neodločnostjo (procesom odločanja). Posamezniki, ki kažejo povečano metakognitivno aktivnost, kot sta spremljanje in kontrola, naj bi bili tudi sposobni odločanja v poklicnem življenju. V nasprotju z njimi pa naj bi tisti, ki so dosegli nižjo raven metakognitivnega delovanja, bili bolj neodločni pri poklicnih odločitvah. Z regresijsko analizo sta potrdila tudi, da je sposobnost deduktivnega mišljenja (iz splošnega h konkretnemu), ki je ena od pomembnih komponent metakognicije, prevladujoči napovednik poklicnega odločanja.

Spoznanja različnih avtorjev torej nakazujejo obstoj dveh ločenih sistemov, ki delujeta vzporedno in zaporedno v kognitivnih procesih posameznikov, med katere uvrščamo tudi procese odločanja. Avtorji prav tako navajajo, da sistem metakognitivnega delovanja spremlja in kontrolira (ter po potrebi tudi spreminja) procese, ki se izvajajo na ravni odločitvenih kognitivnih procesov. Idejo o dveh ravneh kognitivnega delovanja in njihovih medsebojnih razmerjih sta prva shematično prikazala Nelson in Narens (1990, str. 125–127), ki

sta metakognitivno raven (angl. *meta-level*), z vidika spremljanja in kontrole, opredelila kot nadrejeno objektni kognitivni ravni (angl. *object-level*), v kateri se izvajajo primarni kognitivni procesi. Osnovna struktura njunega modela predvideva, da torej obstajata dve medsebojno povezani ravni kognitivnih procesov. Metakognitivna raven naj bi vsebovala dinamični model (miselno simulacijo) objektni kognitivne ravni. Ta predpostavka je po mnenju avtorjev potrebna, če želimo uveljaviti trditev, da metakognitivna raven spremlja in kontrolira (in po potrebi spreminja) delovanje procesov na objektni kognitivni ravni. Z vidika procesa spremljanja je metakognitivna raven obveščena o procesih, ki potekajo na objektni kognitivni ravni, s strani te ravni kognitivnega delovanja. Z vidika procesa kontrole pa lahko informacije, ki tečejo od metakognitivne ravni do objektni kognitivne ravni, spremenijo delovanje procesa na objektni kognitivni ravni ali celo spremenijo celoten proces. Takšno delovanje lahko na ravni delovanja objektnega kognitivnega procesa sproži različne odzive, kot so sprožitev nekega delovanja, nadaljevanje nameravanega delovanja (ne nujno enakega, kot je bilo inicialno) ali prekinitev delovanja objektni kognitivne ravni. Na podlagi takšne opredelitve medsebojnega delovanja dveh kognitivnih sistemov avtorja poudarita, da lahko sistem, ki se sam nadzira (če tudi nepopolno), uporablja lastne introspekcije (opazovanje lastnih misli) kot vhodne informacije za spreminjanje lastnega delovanja.

Qiu et al. (2018, str. 1) opozarjajo tudi na dejstvo, da so bili nevronske sistemi, ki podpirajo metakognitivno delovanje, pogosto napačno pripisani nevronskega sistemu odločanja samega po sebi (objektna kognitivna raven). Ugotovitve njihove študije, v kateri so uporabili postopek slikanja možganske aktivnosti z metodo funkcijske magnetne resonance (fMRI), so pokazale na obstoj nevronskega sistema, ki se nahaja v prefrontalnem možganskem korteksu (PFC) in se vključuje v metakognitivno dejavnost neodvisno od nevronskega sistema odločanja.

Metakognitivne sposobnosti torej pomembno sooblikujejo procese odločanja. Na pomen razvoja teh sposobnosti, za bolj kompetentno odločanje v managementu, je opozoril že Sadler-Smith (2009, str. 15–16). Razvoj sposobnosti metakognitivnega delovanja je mogoče spodbuditi s treningom metakognitivnih strategij, povezanih z odgovori na vprašanja razumevanja problema odločanja, relevantnosti informacij za njegovo reševanje in razumevanjem posledic izbrane rešitve (Rosi, Vecchi in Cavallini, 2018, str. 203). Študije različnih avtorjev kažejo, da je izboljšanje metakognitivnih sposobnosti pozitivno povezano z napredkom v kompetentnosti odločanja (Turner-Walker, 2016, str. iii; Rosi, Vecchi in Cavallini, 2018, str. 200) in da strokovnjaki (eksperti) dosegajo višjo raven metakognitivnega zavedanja in s tem

tudi bolj kompetentnega odločanja (Kumar, 1998, str. ii; Colombo, Iannello in Antonietti, 2010, str. 465).

Kozhevnikov (2007, str. 472) poudarja, da je razlaga metakognitivnega delovanja izredno zanimiva in bi lahko razložila, zakaj se uporaba kognitivnih stilov pri posameznikih ne da posplošiti na različne miselne naloge. Prav razsežnost metakognitivnega stila naj bi namreč opredelila posameznikovo prilagodljivost pri izbiri najprimernejšega kognitivnega stila za reševanje točno določene miselne naloge ob upoštevanju zunanjih pogojev. Zaradi navedenega naj bi prilagodljivi (mobilni) posamezniki uporabljali različne stile, v odvisnosti od situacijskih zahtev miselne naloge, kar pa povzroča nejasne korelacije med preferencami posameznika za uporabo določene kognitivnega stila in uspešnostjo reševanja različnih kognitivnih nalog. Izsledki teh raziskav torej nakazujejo na obstoj metakognitivnega stila, ki deluje na nadrejeni kognitivni ravni in opredeljuje fleksibilnost (mobilnost) posameznika pri uporabi kognitivnega stila na podrejeni ravni kognitivnega delovanja, in sicer v odvisnosti od zahtev konkretne miselne (kognitivne) naloge (Kozhevnikov, Evans in Kosslyn, 2014, str. 15).

SKLEPI POGLAVJA O KOGNITIVNIH STILIH

Kljub velikemu številu raziskav na področju kognitivnega stila še vedno ne obstaja enoznačen odgovor niti o strukturi niti o delovanju kognitivnega stila. Ne glede na to pa Kozhevnikov (2007, str. 477) podaja zaključke, ki bi jih o strukturi in delovanju kognitivnih stilov lahko povzeli v naslednjih navedbah, ki pripomorejo k razumevanju kognitivnega stila:

- Raziskave o osnovnih kognitivnih stilih razkrivajo, da posamezniki uporabljajo različne pristope pri reševanju preprostih kognitivnih nalog in da so preference posameznikov do teh pristopov skozi čas dokaj stabilne in povezane tako z inteligenco kot z osebnostjo.
- Študije znotraj aplikativnih znanosti so razširile koncept in prepoznale posamezne razlike tako pri enostavnem kognitivnem delovanju kakor tudi pri bolj zapleteni kognitivni obdelavi. Tudi te študije so jasno pokazale, da kognitivni stili niso zgolj prirojene strukture, odvisne samo od posameznikovih notranjih značilnosti, ampak so interaktivni konstrukti, ki se razvijejo kot odziv na družbene, izobraževalne, strokovne in druge okoljske zahteve.
- Raziskave o mobilnosti in stalnosti uporabe posameznega kognitivnega stila so nadalje razširile idejo o delovanju stilov na več kognitivnih ravneh, zlasti pa uvajajo in opredeljujejo obstoj metastila

(metakognitivnega stila), ki naj bi predstavljal nadrejeni stil, ki ureja posameznikovo prilagodljivost pri uporabi podrejenih stilov, v odvisnosti od zahtev kognitivne naloge.

- Raziskave na področju združljivosti in enodimenzionalnosti kognitivnega stila v celoti ne potrjuje temeljne hipoteze, temveč dodatno ponujajo eksperimentalne dokaze o njegovi zapleteni hierarhični strukturi.
- Študije so tudi razkrile tesno povezanost med kognitivni stili in drugimi kognitivni procesi (spomin, pozornost, metakognicija) in omogočile vpogled v nevronske mehanizme, na katerih temeljijo določeni kognitivni stili.
- Kognitivni stili imajo prilagoditveno funkcijo in posredujejo pri odnosu med posameznikom in njegovim okoljem. Čeprav so stili na splošno stabilne značilnosti posameznika, se lahko tudi spreminjajo ali razvijajo kot odziv na določene specifične okoliščine, kot sta na primer izobrazba ali poklic.

Na podlagi navedenega avtorica (Kozhevnikov, 2007, str. 477) zaključuje, da kognitivni stili predstavljajo heuristike, ki jih posameznik uporablja za obdelavo informacij o svojem okolju. Te heuristike je mogoče prepoznati na vseh ravneh obdelave informacij, in sicer od zaznavne do metakognitivne. Njihova glavna funkcija pa je uravnavanje in nadzor procesov, tako na ravni samodejnega (avtomatskega) kodiranja podatkov (intuicija) kakor tudi na ravni zavestne dodelitve kognitivnih virov, za analitično obdelavo informacij. Kozhevnikov et al. (2014, str. 56) so na podlagi pregleda velikega števila študij o kognitivnih stilih, stilih učenja, osebnostnih stilih in stilih odločanja predlagali razvrstitev (taksonomijo), katere uporabnost naj bi segla dlje od zgolj organiziranega in sistemiziranega pregleda izsledkov raziskav. Razvrstitev naj bi razkrivala različne prilagoditvene kognitivne sisteme, ki delujejo na različnih ravneh obdelave informacij. Tako naj bi tradicionalni kognitivni stili večinoma delovali na zaznavni ravni obdelave informacij, medtem ko naj bi stili učenja v izobraževanju delovali na višji ravni kognitivne obdelave. V nasprotju s tem pa naj bi stili odločanja zavzemali skupino kognitivnih stilov, ki temeljijo na eni strani na pravilih (analitično-racionalni) in na drugi strani na intuiciji. Zanje pa je značilno, da delujejo na različnih ravneh obdelave informacij.

Kako torej opredeliti razmerje med kognitivnimi stili in stili odločanja? Bavoľár in Orosová (2015, str. 115) pišeta, da se oba termina pogosto uporabljata kot sinonima. Appelt, Milch, Handgraaf in Weber (2011, str. 253–254) poročajo o težavi, na katero so naleteli pri razvrščanju obeh konstruktov, saj naj bi bile meje med njima nejasne in slabo opredeljene, kar povzroča, da se konstrukti kognitivnih stilov pogosto uporabljajo kot mere stilov odločanja.

Sagiv, Amit, Ein-Gar in Arieli (2013, str. 403) trdijo, da je kognitivni stil stabilna osebnostna značilnost, ki odraža dosleden način organiziranja in obdelave informacij, ki na koncu pripeljejo do odločitve in ukrepanja. Čeprav obstaja nekaj nesoglasij glede tega, ali stili odločanja in kognitivni stili predstavljajo isti konstrukt ali ne, lahko za oba rečemo, da opisujeta metode odločanja ali bolj splošno razmišljanje posameznikov in v kolikšni meri ti uporabljajo določeno strategijo odločanja oziroma stil, kot sta racionalen ali intuitiven. Ruble in Cozier (1990; povzeto po Krasniqi, Berisha in Pula, 2019, str. 5–6) zapišeta, da se izraz kognitivni stil uporablja za individualne razlike v načinu, kako ljudje obdelujejo informacije za odločanje. Avtorja trdita, da se literatura na individualne razlike sklicuje v okviru konstruktov različnih stilov odločanja oziroma stilov reševanja problemov. Thunholm (2004, str. 932) poudarja, da je izraz stil odločanja tesno povezan z izrazom kognitivni stil, saj naj bi se kognitivni stil pri odločanju pogosto nanašal na posamezne miselne prakse, ki so ključne za razumevanje procesov odločanja. Kognitivni stili naj bi bile razmeroma stabilne individualne dispozicije, ki vodijo do razlik v vedenju posameznikov v procesih odločanja (Shipman in Shipman, 1985, str. 230). Skladno s tem bi lahko razumeli tudi opredelitev avtorice Wood (2012, str. 3), ki zapiše, da so stili odločanja zajeti v širši koncept kognitivnih stilov, in Kozhevnikov (2007, str. 473), ki ugotavlja, da ti predstavljajo podkomponento kognitivnih stilov in so opredeljeni kot vzorci vedenja, ki jih posamezniki uporabljajo pri odločanju (Dewberry et al., 2013, str. 784).

Kognitivni stil posameznika bi lahko torej razumeli kot latentno, hierarhično nadrejeno kognitivno dimenzijo, ki se na podlagi ugotovitev nekaterih avtorjev (Barnard, 1938; Robey in Taggart, 1981, str. 375; Kemler Nelson, 1984; Beyler in Schmeck, 1992, str. 709; Allinson in Hayes, 1996, str. 132; Hodgkinson in Sadler-Smith, 2003a; 260–261; Sadler-Smith, 2004, str. 155, Cools et al., 2006, str. 7; Kozhevnikov; 2007, str. 470–475; Epstein, 1994; str. 710; 2015, str. 3–6; Kahneman, 2011; str. 20–21) razvija v dveh prevladujočih stilih kognitivnega delovanja, za katere pa še ne obstaja soglasje, ali je konstrukt eno- ali dvodimenzionalen. Za omenjena kognitivna stila (analitični in intuitivni) lahko glede na opredelitve različnih avtorjev najdemo različna poimenovanja, imela pa naj bi odločilno vlogo pri manifestaciji stilov odločanja, ki se na manifestni ravni kažejo kot specifična vedenja posameznikov v procesih odločanja. Ti stili odločanja se navzven kažejo kot analitični ali intuitivni pristop k reševanju odločitvenih problemov ali pa v obliki različnih kombinacij obeh navedenih »čistih« kognitivnih stilov.

Takšno razumevanje medsebojnega razmerja pri delovanju kognitivnega stila in stila odločanja je mogoče podpreti tudi z izsledki raziskav nekaterih avtorjev. Ahmed, Hasnain in Venkatesan (2012, str. 20) so ugotovili statistično

značilno povezanost med intuitivnim osebnostnim tipom, merjenim z Myers-Briggsovim indikatorjem osebnostnih tipov (angl. *MBTI – Myers Briggs Type Indicator*), in konceptualnim (angl. *conceptual*) stilom odločanja, merjenim z Rowe-Masonovim indikatorjem stilov odločanja (angl. *DSI – Decision Style Indicator*), ki opredeljuje intuitivno odločanje. Prav tako pa so ugotovili tudi pozitivne povezave med miselnim (angl. *thinking*) osebnostnim tipom (MBTI) in direktivnim stilom odločanja (angl. *directive*), ki ga uvrščamo v polje racionalno-analitičnega odločanja. Avtorji so ugotovili tudi statistično značilno povezavo med sistematičnim kognitivnim stilom (angl. *systematic*), merjenim z vprašalnikom kognitivnega stila (angl. *Cognitive Style Inventory*), ki ga je razvil Praveen Kumar Jha (2001), in analitičnim stilom odločanja (angl. *analytical*), merjenim z DSI indikatorjem stilov odločanja. Alacreu-Crespo et al. (2019, str. 746) so prav tako ugotovili statistično značilne pozitivne povezave med intuitivno-izkustvenim kognitivnim stilom, merjenim z *racionalno-izkustvenim vprašalnikom* (angl. *Rational-Experiential Inventory – REI*) (Epstein et al., 1996, str. 394), in intuitivnim stilom odločanja, merjenim s *splošnim vprašalnikom stilov odločanja* (angl. *General Decision-Making Style Inventory – GDMS*) (Scott in Bruce, 1995, str. 825–826). Avtorji so ugotovili tudi statistično značilne pozitivne povezave med racionalno-analitičnim kognitivnim stilom in racionalnim stilom odločanja ter statistično značilno negativne med racionalnim stilom odločanja in intuitivno-izkustvenim kognitivnim stilom (Alacreu-Crespo et al., 2019, str. 746). Do enakih rezultatov na ravni povezanosti *sistematičnega kognitivnega stila* (racionalno-analitičnega) in racionalnega stila odločanja sta prišla tudi Motvaseli in Lotfizadeh (2015, str. 103). Avtorja sta prav tako potrdila statistično značilen pozitivni vpliv kognitivnih stilov, merjenih z Martinovim (1983; povzeto po Motvaseli in Lotfizadeh, 2015, str. 101) *vprašalnikom kognitivnih stilov* (angl. *Cognitive Style Inventory*), na stile odločanja, merjene z vprašalnikom GDMS (Scott in Bruce, 1995, 825–826).

Schoemaker (2010, str. 22) poudarja, da osebne razlike, ki vplivajo na kognitivni stil posameznika, napovedujejo vedenje ljudi v procesih odločanja in s tem izbiro stila odločanja. V tem okviru je mogoče razumeti tudi Curryjin (1983, str. 19) model »čebule« (angl. *onion model*), ki konceptualizira osebne razlike kot plasti čebule, pri čemer je vsak konstrukt povezan s stilom, označen kot koncentrična plast omota čebule. Bolj temeljne in stabilne vidike individualnih razlik, povezanih z osebnostjo in kognitivnimi stili, postavlja v središče tega modela, medtem ko naj bi posamezne, potencialno bolj voljne plasti, vključevale učne stile. Spice in Sadler-Smith (2005, str. 146) na podlagi obravnave Curryjinega modela zapišeta, da je možno tudi stile odločanja konceptualizirati kot eno od zunanjih plasti modela čebule, pri čemer naj bi šlo za površinsko manifestacijo globlje zasidranih osebnostnih konstrukтов, pri čemer naj bi stili odločanja odražali kognitivni stil posameznika.

STILI ODLOČANJA

Khatri in Ng (2000) sta ugotovila, da je stil odločanja vrhnjih managerjev tesno povezan z uspešnostjo podjetja. Simon (1987a, str. 61) trdi, da je zelo malo verjetno, da bi našli dva tipa managerjev (vsaj ne dobrih managerjev), ki bi jih lahko razvrstili med tiste, ki se odločajo izključno na podlagi intuicije, oziroma tiste, ki se odločajo izključno na podlagi racionalno-analitičnih tehnik. Bolj verjetno je, da bomo našli razpon različnih kombinacij oziroma povezane uporabe intuicije in racionalno-analitičnih tehnik v procesih odločanja. Rowe, Boulgarides in McGrath (1984; povzeto po Al-Omari, 2013, str. 101) poudarjajo, da stil odločanja odraža način, kako oseba uporablja informacije za sprejemanje odločitev. Stil odločanja osredotoča pozornost na način, kako posameznik pridobiva, uporablja in razlaga informacije. Pri tem trdijo, da lahko ljudi razvrstimo v dva nasprotna pola kontinuuma. Na enem polu so tisti, ki uporabljajo najmanjšo količino podatkov in s tem prihranijo čas, na drugem skrajnem polu pa tisti, ki uporabljajo široko paleto podatkov in poskušajo doseči najboljšo možno rešitev, pri čemer se časovno ne omejujejo. Pachur in Spaar (2015, str. 309) sta ugotovila, da je stil odločanja v veliki meri odvisen in povezan tudi z naravo odločitvenega problema. Izbor ali usmerjenost bolj k enemu ali drugemu od navedenih načinov odločanja pa je odvisen tudi od osebnostnih lastnosti posameznega odločevalca in zmožnosti obvladovanja tveganj, povezanih z vplivi posameznega tipa pristranskosti na proces odločanja. Betsch (2004, str. 179) je ugotovila, da so posamezniki, ki so bolj usmerjeni k intuitivnemu stilu odločanja, po osebnostni strukturi ekstravertirani in odprti za novosti, medtem ko so tisti, ki so bolj usmerjeni v racionalno-analitično odločanje, bolj vestni, organizirani in strukturirani. Thunholm (2004, str. 931) navaja, da so raziskave, pri katerih so se avtorji ukvarjali predvsem z vplivi odločitvenega problema in okoliščin, ki neposredno vplivajo na odločitveni proces, predpostavljale, da značilnosti posameznega odločevalca nimajo neposrednega vpliva na odločanje. Avtor v nadaljevanju pojasni, da je takšna predpostavka, glede na raziskave, ki so se ukvarjale s stili odločanja posameznih odločevalcev ter njihovim vplivom na

proces odločanja in odločitve, napačna. Na podlagi ugotovitev svoje študije in pregleda prejšnjih študij o načinu odločanja Thunholm (2004, str. 942) opredeli stil odločanja kot vzorec odzivanja, ki ga pokaže posameznik, ko se sooči z odločitvenim problemom. Ta vzorec odzivanja je odvisen od situacije odločanja, odločitvenega problema in posameznega nosilca odločitve. Posamezne razlike med odločevalci vključujejo razlike v naučenih vzorcih pa tudi razlike v osnovnih kognitivnih sposobnostih, kot so obdelava informacij, samoevalvacija in samoregulacija, ki imata konsistenten vpliv na vzorec odziva, ne glede na različne odločitvene probleme in različne odločitvene situacije. Faletič in Avsec (2013, str. 130) skladno s tem navajata, da kljub temu, da ima pri odločanju pomembno vlogo sama narava problema in situacijski dejavniki, lahko predvidevamo, da se posamezniki, ne glede na odločitven problem, med seboj razlikujejo v pogostosti uporabe posameznih stilov odločanja. Daft (2010, str. 226) piše, da stili odločanja razlikujejo ljudi v povezavi s tem, kako zaznavajo in sprejemajo odločitve. Remenova in Jankelova (2019, str. 100–101) opredelita, da lahko stil odločanja razumemo kot rezultat kognitivnega procesa, ki vodi k izbiri rešitev izmed več alternativ. Predstavlja naj bi način, kako manager pridobiva in obdeluje informacije ter kako jih v procesu odločanja uporablja. Avtorici zapišeta tudi, da v splošnem managerji uporabljajo njim lastno kombinacijo vsaj dveh stilov odločanja, ki variira glede na značilnosti in težo odločitvenega problema. Driver (1979, str. 48) je opredelil stile odločanja kot naučene vzorce odzivanja, ki jih ljudje uporabljajo pri odločanju. Svojo opredelitev je (Driver, Brousseau in Hunsaker, 1993; povzeto po Thunholm, 2004, str. 932) kasneje nadgradil v bolj celovito opredelitev stilov odločanja, kjer jih razlaga kot naučene odzive ljudi, pri čemer se ključne razlike med stili, ki jih uporabljajo posamezniki, nanašajo na količino informacij, upoštevanih med postopkom odločanja, in število alternativ, ugotovljenih pri sprejemanju odločitve. Avtorji prav tako predvidevajo, da imajo posamezniki primarni in sekundarni stil odločanja. Stili odločanja managerjev veliko prispevajo k njihovi individualni uspešnosti in s tem k uspešnosti organizacij (Abdelsalam et al., 2013, str. 219), zato jih je, kot poudarjata Rowe in Boulgarides (1992, str. 22), treba meriti, saj naj bi prav stili odločanja tvorili hrbtenico učinkovitega reševanja odločitvenih problemov. Rowe in Mason (1987, str. 8) navajata štiri temeljne razloge, zakaj je pomembno, da razumemo in prepoznamo stil odločanja, ki ga uporabljamo sami, in ki ga uporabljajo drugi udeleženci v procesih odločanja:

- da bolje razumemo sebe,
- da bolje razumemo druge,
- da bolje razumemo organizacijo in potrebe managementa organizacije in
- da bolje oblikujemo organizacijo na način, da se učinkovito spoprijema z zunanjimi pogoji poslovanja.

OPREDELITEV NEKATERIH KLASIČNIH MODELOV ZA MERJENJE STILOV ODLOČANJA

Z opredelitvijo stilov odločanja se je ukvarjalo veliko avtorjev. Za raziskave na področju stilov odločanja je značilno, da avtorji poleg opredelitev, kaj stili odločanja so, velikokrat izgrajujejo tudi različne modele in konstrukte, ki vključujejo različno število stilov odločanja, prav tako pa izgrajujejo različne instrumentarije, s pomočjo katerih je mogoče določati prevladujoče stile pri posameznih merjenjih. Ena od pomembnih razlik med avtorji konstruktov je, da nekateri obravnavajo proces zbiranja in proces procesiranja informacij kot neodvisna procesa (McKenney in Keen, 1974; Mitroff, 1983; Walsh, 1986), medtem ko drugi trdijo, da procesa nista neodvisna (Hunt et al., 1989; Scott in Bruce, 1995, str. 820) in jih torej obravnavajo kot enovit proces (Harren, 1979; Rowe in Mason, 1987; Hunt et al., 1989; Scott in Bruce 1995; Nygren, 2000). Prav slednje opredelitve stilov odločanja in konstrukti pa so v nadaljevanju podrobno obravnavani.

Harren (1979, str. 124) trdi, da se stil odločanja nanaša na posameznikov značilen način zaznavanja in odzivanja na naloge odločanja ali način, kako se posameznik odloča. Avtor je bil eden prvih, če ne celo prvi, ki je razvil instrumentarij za merjenje stilov odločanja in s tem ustvaril podlago za razvoj kasnejših teorij in instrumentarijev za merjenje stilov odločanja (Appelt et al., 2010, str. 10). Instrumentarij je poimenoval *ocenjevanje kariernega odločanja* (angl. *Assessment of Career Decision Making*), s pomočjo katerega je identificiral tri stile odločanja, pri čemer poudarja, da prva dva stila (racionalni in intuitivni) vključujeta osebno odgovornost za odločanje, medtem ko odvisni stil vključuje projekcijo odgovornosti na druge. Posamezne stile opiše z naslednjimi značilnostmi (Harren, 1979, str. 125):

- *Racionalni stil* (angl. *rational*); za ta stil je značilna sposobnost prepoznavanja posledic predhodno sprejetih odločitev. Zahteva daljšo časovno perspektivo, v kateri se več zaporednih odločitev obravnava kot veriga, ki pripelje do končne odločitve. Odločevalec prepozna potrebo po odločanju v prihodnosti in se nanjo pripravlja z iskanjem informacije o sebi in pričakovani odločitveni situaciji. Odločitve posameznika so izvedene namerno in logično. Učinkovitost odločitev je povezana z obsegom in natančnostjo informacij, ki jih o odločitveni situaciji pridobi, in realnostjo posameznikove samoocene. Ta stil predstavlja ideal samo-aktualizirajočega se odločevalca, in sicer tistega, ki je oblikovalec lastne prihodnosti v okolju, v katerem živi.
- *Intuitivni stil* (angl. *intuitive*); tako kot racionalni odločevalec tudi intuitivni sprejema odgovornost za svoje odločitve, s to razliko, da vključuje

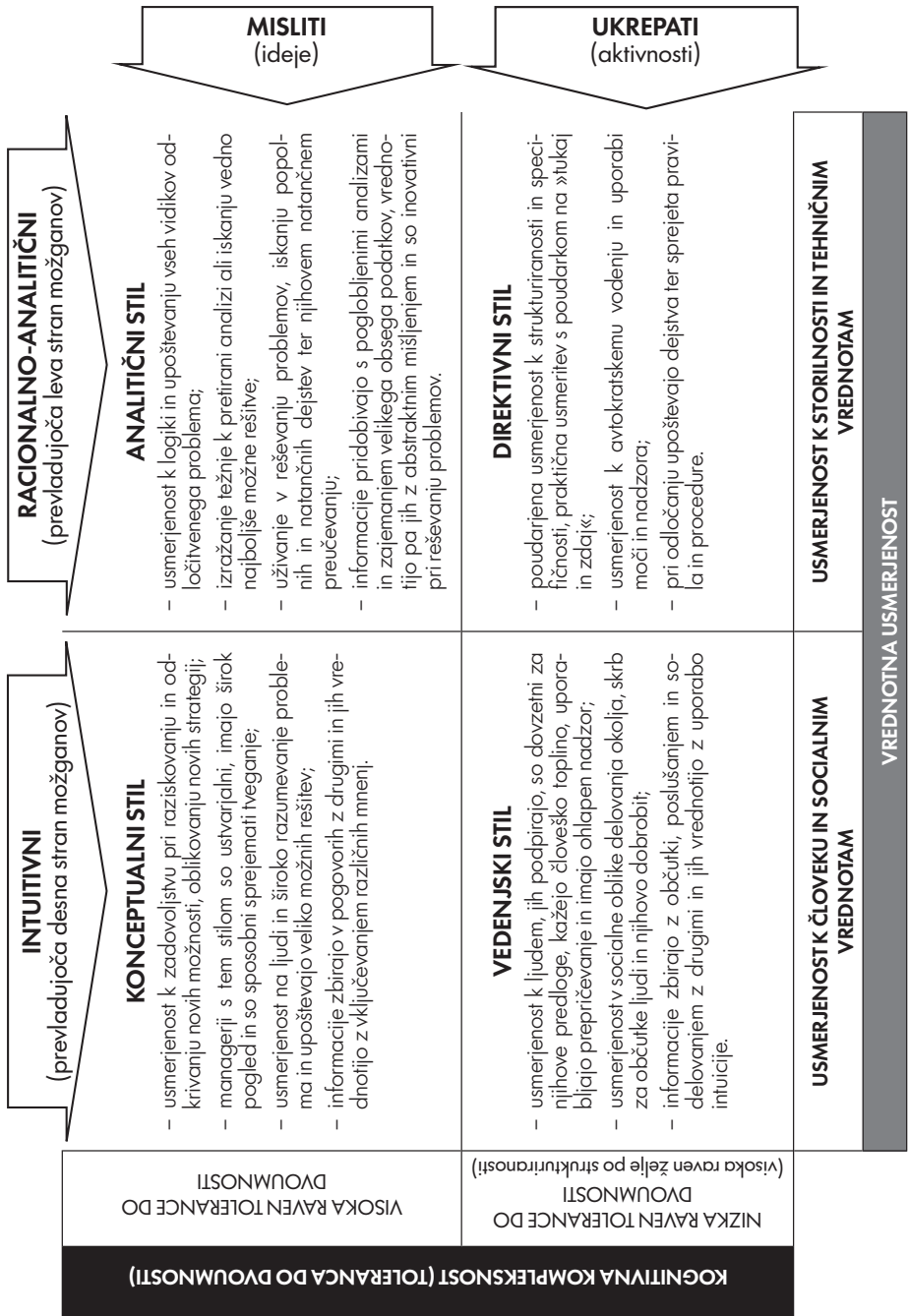
razmeroma malo napora v razmislek o prihodnosti ter iskanje informacij in logično tehtanje dejavnikov, pomembnih za sprejem odločitve. Namesto tega odločitve raje zasnuje na domišljiji, pozornost pa namenja trenutnim občutkom in čustvom. Usmerjen je k razmeroma hitremu ukrepanju, pri čemer pravilnost odločitve presoja z notranjimi občutenji. Pogosto posameznik ne more izrecno navesti, kako je prišel do posamezne odločitve. Zaradi nihanj razpoloženja odločevalca in omejenih zmožnosti poznavanja neznane situacije je manj verjetno, da se bo odločevalec, ki uporablja intuitivni stil, odločal tako učinkovito, kot tisti, ki uporabljajo racionalni stil.

- *Odkvisni stil* (angl. *dependent*); za razliko od odločevalca, ki uporablja racionalni in intuitivni stil, je za uporabo odkvisnega stila značilno zanikanje osebne odgovornosti za odločanje in projekcija te odgovornosti na dejavnike zunaj odločevalca (na druge posameznike). Na posameznika močno vplivajo pričakovanja in želja, da ga drugi vidijo kot avtoriteto. Odločevalec je po navadi pasiven in ima zelo poudarjeno potrebo po družbeni odobritvi in dojema okolje kot vir omejitev. Čeprav lahko uporaba tega stila zmanjša trenuten občutek tesnobe, ki je povezan z odločanjem, pa bo na koncu verjetno povzročil pomanjkanje osebnega zadovoljstva.

Phillips, Pazienta in Ferrin (1984, str. 497) so v raziskavi na dodiplomskih študentih testirali Harrenov model stilov odločanja in ugotovili, da se bodo odločevalci, ki uporabljajo racionalni stil odločanja, raje spoprijeli z odločitvenim problemom, kakor da bi se mu izogibali. Prav tako ugotavljajo, da se tisti posamezniki, ki uporabljajo odkvisni stil, problema sicer lotevajo, ampak to počnejo z nizko ravno samozaupanja v svoja znanja in sposobnosti. Zapišejo tudi, da posamezniki, ki uporabljajo intuitivni ali racionalni stil odločanja, izkazujejo visoko stopnjo samozavednosti in nizko raven osebnostne kontrole pri reševanju problemov. Njihove ugotovitve po mnenju Scott in Brucea (1995, str. 820) podpirajo zamisel, da obstaja še četrti stil odločanja, ki bi ga lahko poimenovali *izogibajoči stil* (angl. *avoidant*).

Rowe in Mason (1987) menita, da stil odločanja opredeljuje kognitivni proces, ki predstavlja način, kako posameznik pristopa k problemu. Na podlagi predhodnih raziskav sta razvila kognitivni kontingenčni model (angl. *Cognitive Contingency Model*), ki temelji na konceptih iz jungovske psihologije in raziskavah, povezanih z obdelavo informacij v človeških možganih. Študije o človeških možganih (opredeljeno v poglavju o dualnem sistemu odločanja) so pokazale različno uporabo obeh strani možganov s strani različnih posameznikov. Leva stran naj bi bila bolj analitična in desna bolj intuitivna. Kognitivni kontingenčni model temelji na modelu štirih silnic (Rowe

in Mason, 1987, str. 55–57) in poskuša razložiti, kako te silnice delujejo na posameznikovo odločanje. Med te silnice sta uvrstila *individualne potrebe* (angl. *personal needs*) (npr. varnost, podpora, prepoznavnost, priložnost, nagrada), *skupinske (organizacijske) zahteve oziroma pričakovanja* (angl. *group demands*) (npr. politika, kultura, produktivnost), *zahteve odločitvene naloge* (angl. *task requirements*) (npr. usposobljenost, znanje, sposobnosti, želja, izvedba) in *pri-tiski iz okolja* (angl. *environmental pressures*) (državni organi, družba, konkurenca, viri, tehnologija, uporabniki). Omenjenim štirim silnicam sta Rowe in Boulgarides (1992; povzeto po Alqarni, 2003, str. 36) dodala še *prepotentne potrebe* (angl. *pre-potent needs*), ki naj bi imele najmočnejši vpliv na našo dejavnost (npr. frustracije, anksioznost, dosežek, kontrola) in *nujnostno vedenje* (angl. *emergent behaviour*). Na podlagi razumevanja delovanja štirih silnic na odločevalca in prevladujočega vpliva posamezne možganske hemisfere pri posamezniku sta s ciljem razumevanja in ocenjevanja ter namenom izboljšanja odločanja managerjev razvila *vprašalnik odločitvenih stilov* (angl. *Decision Style Inventory – DSI*). Vprašalnik, ki sta ga razvila, temelji na dveh razsežnostih mišljenja ljudi, pri čemer eno razsežnost predstavlja *kognitivna kompleksnost* (angl. *cognitive complexity*), drugo pa *vrednotna usmerjenost* (angl. *values orientation*). Kognitivna kompleksnost se v modelu nanaša na strpnost oziroma sprejemljivost do dvoumnosti, pri čemer naj bi ta bila povezana z obvladovanjem visoke stopnje negotovosti, v nasprotju s težnjo po strukturiranosti, in vrednotno usmerjenost, pri katerih naj bi bila temeljna razlika med usmerjenostjo na naloge (tehnične vrednote) ter usmerjenostjo na ljudi (socialne vrednote). Na ta način sta avtorja oblikovala dvodimenzionalni model, ki opredeljuje štiri stile odločanja: *konceptualnega* (angl. *conceptual*), *vedenjskega* (angl. *behavioral*), *analitičnega* (angl. *analytical*) in *direktivnega* (angl. *directive*). Značilnosti posameznega stila odločanja so prikazane na Sliki 19. Avtorja trdita, da je mogoče z vprašalnikom opredeliti stile odločanja managerjev in njihovo stopnjo prevlade v procesih odločanja. Stopnjo prevlade opredelita v smislu kontinuuma, ki se giblje od najmanj prednostnega do zelo prevladujočega. Posamezen odločevalec ima lahko različne kombinacije stilov. Nekateri stili so lahko videti kot najmanj zaželeni ali nadomestni, drugi pa kot dominantni ali zelo prevladujoči. Rowe in Boulgarides (1992; povzeto po Alqarni, 2003, str. 7–8) trdita, da ko enkrat poznamo prevladujoč stil odločanja posameznega odločevalca, lahko predvidimo njegovo vedenje v procesu odločanja. Obliko ali način vedenja glede na prevladujoč stil odločevalca sta opredelila glede na odzivanje na stresne situacije v procesih reševanja problemov, prevladujočih motivacijskih vzgibih, orodjih za reševanje problemov in načinu mišljenja. S tem, kot navajata, naj bi vzpostavili pogoje za boljše razumevanje odziva oziroma vedenja odločevalca, glede na odločitveni problem (Tabela 12).



Slika 19: Dvorangežnostni model odločanja (Rowe in Mason, 1987, str. 45–50)

Hunt et al. (1989, str. 125) v svojem delu predstavijo dokaze, da procesa zbiranja in obdelave podatkov nista neodvisna, saj bi lahko veliko večino posameznikov označili kot konsistentno analitične ali konsistentno intuitivne, tako v procesu zbiranja kot obdelave podatkov. Avtorji prav tako ugotavljajo teoretične težave pri mešanju stilov (npr. analitični stil zbiranja informacij v kombinaciji z intuitivnim stilom obdelave informacij), vendar pa priznavajo, da je mešanje stilov empirično verjetno. Na podlagi izsledkov predlagajo strukturo treh stilov: *analitični*, *intuitivni* in *mešani*, ki jih opredeljujejo podobno kot drugi avtorji.

Tabela 12: Odzivi oziroma vedenja odločevalca s prevladujočim stilom odločanja glede na nekatere psihološke dejavnike (Rowe in Boulgarides, 1992; povzeto po Alqarni, 2003, str. 7–8)

Prevladujoči stil odločanja	Stresna situacija	Motivacijski vzgib	Orodja za reševanje problemov	Način mišljenja
Direktivni	»eksplodira«	moč in status	pravila in politike	osredotočen
Analitični	sledi pravilom	izziv	analize in vpogled	logičen
Konceptualni	zmotljiv	priznanje	intuicija in sodba	ustvarjalen
Vedenjski	izogibajoč	sprejemljivost	občutek in instinkt	čustven

Nygren (2000; povzeto po Barber, 2005, str. 6) je kljub že razvitim nekaterim vprašalnikom za merjenje stilov odločanja razvil svojo lestvico, ki razlikuje med nagnjenostjo ljudi k bolj analitičnemu oziroma bolj intuitivnemu odločanju. Razviti instrumentarij je poimenoval *odločitveni vprašalnik* (angl. *Decision Making Inventory* – DMI). Vprašalnik vsebuje tri lestvice, ki ločeno merijo tri stile odločanja: *analitičnega*, *intuitivnega* in *obžalovalno-izogibajočega* (angl. *Regret-based avoidant*). Avtor je skozi postopek testiranja vprašalnika na različnih populacijah ugotovil, da so vsi trije stili medsebojno ortogonalni oziroma statistično neodvisni. Za DMI je značilno, da meri individualne razlike pri ljudeh, na podlagi samoocenjevanja, kar pomeni, da meri, kako posameznik samega sebe vidi in ne nujno, kakšen v resnici je. Navedeno spoznanje je tudi omejitveni dejavnik pri večini vprašalnikov, razvitih za merjenje odločitvenih stilov. Vendar pa sta Nygren in White (2002; povzeto po Evans, 2008, str. 6) z izvedbo korelacijskih študij, kjer sta rezultate, dobljene

z uporabo DMI, primerjala z rezultati drugih vprašalnikov (npr. Epsteinov racionalno-izkustveni vprašalnik – REI, Jacksonov osebnostni vprašalnik, Olsenov vprašalnik dvoma, Mirels-Greblor vprašalnik odločitvenega dvoma, Rosenbergov vprašalnik samozavedanja, Darke-Freedmanov vprašalnik zaupanja v srečo), ugotovila, da so ljudje, ki so bolj analitični, bolj verjetno bolj racionalni, manj impulzivni in podpirajo potrebo po spoznavanju. Bolj intuitivni odločevalci pa so bolj verjetno izkušenejši, sposobni sprejemati višjo stopnjo tveganja, impulzivni, so bolj samozavestni in verjamejo v srečo. Analitični odločevalci običajno trošijo večino svojega časa in truda za načrtovanje odločitve, medtem ko intuitivni odločevalci po navadi odločajo hitro, z malo truda. Posamezniki, ki izbirajo obžalovalno-izogibajoč stil odločanja, pa so zelo verjetno nenaklonjeni sprejemanju tveganj, imajo nizko samopodobo, visoko samozavedanje, pogosto dvomijo vase in v svojo presojo in se večkrat počutijo depresivne. Nygren in White (2005; povzeto po Faletič in Avsec, 2013, str. 132) sta ugotovila tudi, da so osebe, ki uporabljajo racionalni in intuitivni stil odločanja, bolj optimistične, vestne, sprejemljive in poročajo o višjem samospoštovanju, kar kaže na to, da je za posameznika, ki je soočen z odločitvijo, smotrno uporabljati racionalni, intuitivni stil ali kombinacijo obeh stilov odločanja, saj se ta dopolnjujeta.

OPREDELITEV MODELA SPLOŠNEGA VPRAŠALNIKA STILOV ODLOČANJA – GDMS

Scott in Bruce (1995, str. 820) sta stile odločanja opredelila kot naučen odziv oziroma vedenjski vzorec posameznika, ki je soočen z odločitveno situacijo. Trdita, da ne gre za osebnostno potezo, temveč za težnjo k reagiranju na specifičen način v odločitveni situaciji, pri čemer imajo velik vpliv tudi značilnosti same situacije. Avtorja prav tako navajata (1995, str. 829), da posamezni stili niso medsebojno izključujoči, temveč da se posamezniki ne zanašajo izključno na en stil odločanja. Rezultati njune študije kažejo, da posamezniki uporabljajo kombinacijo različnih stilov odločanja, ko sprejemajo pomembne odločitve. Na podlagi pregleda predhodnih raziskav (McKeeney in Keen, 1974; Harren, 1979; Mitroff, 1983; Hunt et al., 1989; Bruce, 1991) sta avtorja oblikovala *splošni vprašalnik stilov odločanja* (angl. *General Decision-Making Style Inventory – GDMS*) (Scott in Bruce, 1995, str. 825–826). Testiranje vprašalnika sta izvedla na štirih različnih vzorcih (vojaški častniki, izredni študenti programa MBA – *Master of Business Administration*, redni podiplomski študenti poslovnih ved in inženirji s področja tehničnih strok, ki sodelujejo v industriji na področju raziskav in razvoja) in z uporabo faktorske analize (metoda glavnih osi s faktorsko rotacijo varimax) iskala faktorsko strukturo

na področju stilov odločanja. Vzorec častnikov je bil povezan s kariernimi odločitvami merjencev, medtem ko so bili drugi vzorci povezani s pomembnimi odločitvami na splošno. Ne glede na to razliko se je v vseh vzorcih pojavila podobna petfaktorska struktura stilov odločanja. Avtorja sta na podlagi vprašalnika, ki je vseboval 37 trditev² in je bil uporabljen na prvem vzorcu merjencev (vojaški oficirji), s faktorsko analizo odkrila strukturo petih faktorjev (stilov odločanja) in naredila redukcijo na 25 trditev. Tako oblikovani vprašalnik sta v nadaljnjih korakih analize z metodo faktorske analize testirala na preostalih treh vzorcih. Rezultati študije so pokazali, da strukturo stilov odločanja oblikuje pet stilov in da je tako oblikovan vprašalnik mogoče uporabiti ne glede na kontekst ali situacijo odločanja (Scott in Bruce, 1995, str. 828). Pet stilov odločanja, vključenih v GDMS, je opredeljenih kot (Thunholm, 2004, str. 933; Faletič in Avsec, 2013, str. 131–132):

- *Racionalni stil* (angl. *rational*): je značilen za osebe, ki podrobno in celovito iščejo informacije in logično ovrednotijo vse obstoječe alternative. Osredotočajo se predvsem na logiko, red in sistematično analizo informacij.
- *Intuitivni stil* (angl. *intuitive*): je značilen za tiste, ki namenjajo veliko pozornosti podrobnostim v informacijskem toku in namesto sistematičnega iskanja in obdelave informacij upoštevajo predvsem svoje občutke o tem, ali je neka odločitev pravilna ali ne.
- *Odvisni stil* (angl. *dependent*): je značilen za osebe, ki iščejo nasvete, podporo in potrditev pri drugih, preden sprejmejo pomembno odločitev.
- *Spontani stil* (angl. *spontaneous*): je značilen za tiste, ki imajo občutek nujnosti in s tem željo, da čim prej zaključijo proces odločanja in sprejmejo odločitev.
- *Izogibajoči stil* (angl. *avoidant*): je značilen za osebe, ki se želijo izogniti sprejemanju odločitve, kadarkoli je to mogoče.

Scott in Bruce (1995, str. 827–828) sta ugotovila tudi, da so nekateri stili odločanja v različnih merjenih vzorcih konsistentno medsebojno povezani. Intuitivni in spontani stil odločanja sta bila medsebojno pozitivno povezana (Pearsonov koeficient korelacije med 0,32 in 0,53, $P < 0,001$) v vseh merjenih vzorcih. Racionalni stil odločanja je bil negativno povezan z intuitivnim, spontanim in izogibajočim stilom odločanja (Pearsonov koeficient korelacije med 0,19 in 0,44, $P < 0,01$ – $0,001$) v vseh merjenih vzorcih. Odvisni stil odločanja pa je bil pozitivno povezan z izogibajočim stilom (Pearsonov koeficient korelacije 0,16–0,36, $P < 0,001$) v vseh merjenih vzorcih. Iz rezultatov faktorskih

² Za opis vprašanj oziroma vprašalniških postavk v vprašalnikih ali instrumentarijih za merjenje odločitvenega vedenja je uporabljen termin »trditev« ali »spremenljivka« (angl. item).

in korelacijskih analiz sta avtorja zaključila, da so stili odločanja neodvisni, vendar se ne izključujejo in da se zdi, da ljudje uporabljajo kombinacijo stilov odločanja pri sprejemanju pomembnih odločitev. Do podobnih ugotovitev o povezanosti različnih stilov odločanja so prišli tudi drugi avtorji (Loo, 2000; Thunholm, 2004, str. 938; Spicer in Sadler-Smith, 2005, str. 141; Curşeu in Schruijer, 2012, str. 1056; Verma, Rangnekar in Barua, 2012, str. 43; Wood, 2012, str. 63; Faletič in Avsec, 2013, str. 139; Hariri, Monypenny in Prideaux, 2014, str. 293; Reyna, Ortiz in Revilla, 2014, str. 36; Bavalár in Orosová 2015, str. 118; Geisler in Allwood, 2018, str. 420; Berisha, Pula in Krasniqi, 2018, str. 5), ki so v raziskavah o stilih odločanja različnih vzorcev, glede na geografsko in nacionalno poreklo, izobrazbo, starost, profesionalno orientacijo, izkušnje, namen odločanja ipd., uporabljali vprašalnik GDMS.

Različni avtorji so se tudi ukvarjali z zanesljivostjo (angl. *reliability*) oziroma notranjo konsistentnostjo (angl. *internal consistency*) trditev, ki so jo preverjali s Cronbachovim alfa koeficientom (angl. *Cronbach's alpha*). Vrednosti koeficientov za posamezne trditve, ki se uporabljajo za merjenje posameznega stila odločanja in so jih ugotovili posamezni avtorji, so predstavljeni v Tabeli 13.

V Tabeli 13 predstavljen razpon vrednosti koeficientov zanesljivosti trditev za merjenje posameznih stilov odločanja, v splošnem vprašalniku stilov odločanja (GDMS), ki sta ga razvila Scott in Bruce (1995), se, z izjemo koeficienta zanesljivosti trditev za merjenje racionalnega stila na enem merjenem vzorcu (policiji) (Geisler in Allwood, 2018, str. 418), gibljejo med 0,60 in 0,94. Skladno z navedbami Taberja (2018, str. 1279), ki je preučeval navedbe o zanesljivosti vprašalnikov avtorjev na področju izobraževanja, lahko vse koeficiente zanesljivosti, ki so višji od 0,45, obravnavamo kot sprejemljive (angl. *acceptable*) oziroma zadostne (angl. *sufficient*), koeficiente nad 0,58 za zadovoljive (angl. *satisfactory*) oziroma zmerne (angl. *moderate*), koeficiente nad 0,70 za relativno visoke (angl. *relatively high*) oziroma dobre (angl. *good*), za koeficiente nad 0,80 za robustne (angl. *robust*), za tiste nad 0,90 pa za močne (angl. *strong*) oziroma odlične (angl. *excellent*).

Glede na ugotovljene razpone koeficienta zanesljivosti (Tabela 13) lahko vidimo, da se zgornje vrednosti razponov koeficientov uvrščajo v območja robustnih, močnih ali odličnih vrednosti koeficientov zanesljivosti, spodnje vrednosti pa v območja zadovoljive, relativno visoke in dobre vrednosti koeficientov. Tudi najnižjo vrednost koeficienta zanesljivosti, ugotovljenega v eni raziskavi, na enem od preiskovanih vzorcev (Geisler in Allwood, 2018, str. 418), v vrednosti 0,48, bi lahko glede na navedbe Talbota (2018, str. 1279) uvrstili med še vedno sprejemljive vrednosti koeficientov zanesljivosti trditev. Navedeno kaže na relativno dobro zanesljivost trditev za merjenje stilov odločanja z GDMS.

Tabela 13: Vrednosti koeficientov zanesljivosti oziroma notranje konsistentnosti trditev pri posameznih stilih odločanja v vprašalniku GDMS (Lastni vir)

Avtorji	Racionalni stil	Intuitivni stil	Odvisni stil	Izogibajoč stil	Spontani stil
Scott in Bruce (1995)	0,77–0,85*	0,78–0,84*	0,68–0,86*	0,93–0,94*	0,87
Thunholm (2004)	0,65	0,81	0,70	0,78	0,77
Spicer in Sadler-Smith (2005)	0,67	0,72–0,76*	0,72–0,81*	0,86–0,87*	0,77
Curşeu in Schruijer (2012)	0,78	0,81	0,80	0,90	0,73
Verma et al. (2012)	0,67	0,71	0,71	0,78	0,60
Wood (2012)	0,80	0,79	0,76	0,86	0,84
Faletič in Avsec (2013)	0,69	0,69	0,81	0,86	0,68
Bavolár in Orosová (2015)	0,76	0,75	0,79	0,85	0,82
Berisha et al. (2018)	0,54	0,67	0,70	0,60	0,68
Geisler in Allwood (2018)	0,48–0,75*	0,70–0,76*	0,68–0,89*	0,84–0,91*	0,74–0,83*
Kolar in Tušak (2022)	0,78	0,67	0,69	0,81	0,57
Razpon koeficientov zanesljivosti	0,48–0,85	0,67–0,84	0,68–0,89	0,78–0,94	0,57–0,87

* – avtorji so v raziskavi ugotavljali zanesljivost trditev na več različnih vzorcih.

Tabela 14: Avtorji raziskav, v katerih so potrdili strukturno veljavnost vprašalnika GDMS na različnih vzorcih (Lastni vir)

Avtorji	Vzorec	
	Država	Profesionalni status
Scott in Bruce (1995)	ZDA	Študenti, vojaški častniki, inženirji
Loo (2000)	Kanada	Študenti managementa
Thunholm (2004)	Švedska	Vojaški častniki
Spicer, Sadler-Smith (2005)	Velika Britanija	Študentje
Gambetti, Fabbri, Bensi in Tonetti (2009)	Italija	Študentje
Baiocco, Laghi in D'Alessio (2009)	Italija	Adolescenti
Curşeu in Schruijer (2012)	Nizozemska	Srednji management (študenti magistrskega programa managementa)
Reyna et al. (2014)	Argentina	Splošna populacija
Erenda et al. (2014)	Slovenija	Vrhnji in srednji management v avtomobilski industriji
Bavolár in Orosová (2015)	Slovaška	Študentje
Motvaseli in Lotfizadeh, (2015)	Iran	Študentje podjetništva
Alacreu-Crespo et al. (2019)	Španija	Študentje
Kolar in Tušak, (2022)	Slovenija	Športni managerji

V različnih raziskavah so avtorji ugotavljali tudi veljavnost splošnega vprašalnika stilov odločanja, kot ga predlagata Scott in Bruce (1995). Veljavnost so ugotavljali z uporabo metod faktorske analize in ugotovili visoko stopnjo veljavnosti faktorske strukture stilov odločanja, ki jo predlagata avtorja vprašalnika. Avtorji, predstavljeni v Tabeli 14, so potrdili veljavnost strukture petih odločitvenih stilov na vzorcih iz različnih držav in različnih poklicev oziroma profesionalnih statusov.

Vprašalnik GDMS je bil večkrat v različnih raziskavah uporabljen tudi za ugotavljanje različnih povezav in vplivov demografskih in osebnostnih značilnosti na procese odločanja. Avtorji so v svojih raziskavah, in sicer na različnih vzorcih, ugotovili naslednje vrste povezanosti posameznih stilov odločanja z demografskimi in osebnostnimi značilnostmi:

1. *Racionalni stil:*

- je *statistično značilno pozitivno povezan* z osebnostnimi lastnostmi: *aktivnost* (Avsec, 2012, str. 215; Faletič in Avsec, 2013, str. 139), *ekstraverznost* (Narooi in Karazee, 2015, str. 313; Bayram in Aydemir, 2017, str. 911), *čustvena stabilnost* (Alacreu-Crespo et al., 2019, str. 746), *sprejemljivost* (Bayram in Aydemir, 2017, str. 911; Alacreu-Crespo et al., 2019, str. 746; El Othman, El Othman, Hallit, Obeid in Hallit, 2020, str. 7), *vestnost* (Nygren in White, 2002; Betsch 2004, str. 179; Riaz, Riaz in Batool, 2012, str. 100; Narooi in Karazee, 2015, str. 313; Baywa, Batool, Asma, Ali in Ajmal, 2016, str. 40; Bayram in Aydemir, 2017, str. 911; Alacreu-Crespo et al., 2019, str. 746; El Othman et al., 2020, str. 7) in *odprtost* (Narooi in Karazee, 2015, str. 313; Bayram in Aydemir, 2017, str. 911);
- je *statistično značilno negativno povezan* z osebnostnimi lastnostmi: *anksioznost* (Avsec, 2012, str. 215), *nevroticizem* (Avsec, 2012, str. 215; Faletič in Avsec, 2013, str. 139; El Othman et al., 2020, str. 7) ter *agresivnost* in *impulzivnost* (Faletič in Avsec, 2013, str. 139);
- je *statistično značilno pozitivno povezan* z *optimizmom* (Magnano, Paolillo in Giacominielli, 2015, str. 6), z višjo *samozavestjo* posameznikov ter *sposobnostjo sledenja odločitvenim pravilom* (Bavolár in Orosová, 2015, str. 119), *zadovoljstvom na delovnem mestu* (Bekteshi, 2018, str. 45), *novinarskimi* (npr. etika, objektivnost, poštenost ...) ter *organizacijskimi* (npr. motiviranost, organizacijski cilji, načrtovanje ...) *vrednotami* (Betsch 2004, str. 179; Sylvie in Huang, 2008, str. 72) in *negativno* z *zaznavanjem simptomov depresije* (Leykin in DeRubeis, 2010, str. 510; Schoemaker, 2010, str. 57–58);
- z vidika *demografskih značilnosti* – statistično značilno bolj uporabljajo *moški* (Faletič in Avsec, 2013, str. 139; El Othman et al., 2020, str. 7) ter *starejši* in *bolj izobraženi* posamezniki (Faletič in Avsec, 2013, str. 139).

2. *Intuitivni stil:*

- je *statistično značilno pozitivno povezan* z osebnostnimi lastnostmi: *impulzivnost* (Avsec, 2012, str. 215; Faletič in Avsec, 2013, str. 139), *aktivnost* in *agresivnost* (Avsec, 2012, str. 215; Faletič in Avsec, 2013, str. 139), *ekstraverznost* (Betsch 2004, str. 179; Riaz et al., 2012, str. 100; Narooi in Karazee, 2015, str. 313; Bayram in Aydemir, 2017, str. 911; Alacreu-Crespo et al., 2019, str. 746; El Othman et al., 2020, str. 7), *sprejemljivost* (Bayram in Aydemir, 2017, str. 911; Narooi in Karazee, 2015, str. 313), *vestnost* (Narooi in Karazee, 2015, str. 313; Bayram in Aydemir, 2017, str. 911) in *odprtost* (Betsch 2004, str. 179; Riaz et al., 2012, str. 100; Narooi in Karazee, 2015, str. 313; Bayram in Aydemir, 2017, str. 911; Alacreu-Crespo et al., 2019, str. 746; El Othman et al., 2020, str. 7);

- je *statistično značilno negativno povezan* z osebnostno lastnostjo *nevroticizem* (Faletič in Avsec, 2013, str. 139);
- je *statistično značilno pozitivno povezan* s *psihičnim blagostanjem* posameznikov in *socialnimi vrednotami* (npr. vrstniki, rutina, svoboda, tradicija ...) (Sylvie in Huang, 2008, str. 72) ter *negativno* s *pojavljanjem stresa* (Bavolár in Orosová, 2015, str. 119), *zadovoljstvom na delovnem mestu* (Bekteshi, 2018, str. 45) in z *zaznavanjem simptomov depresije* (Leykin in DeRubeis, 2010, str. 510; Bavolár in Orosová, 2015, str. 119);
- z vidika *demografskih značilnosti* – statistično značilno bolj uporabljajo ženske (Avsec, 2012, str. 215; Faletič in Avsec, 2013, str. 139; Baywa et al., 2016, str. 40; Bayram in Aydemir, 2017, str. 911) in *manj izobraženi* posamezniki (Faletič in Avsec, 2013, str. 139).

3. *Odvisni stil:*

- je *statistično značilno pozitivno povezan* z osebnostnimi lastnostmi: *nevroticizem* (Avsec, 2012, str. 215; Faletič in Avsec, 2013, str. 139; Bayram in Aydemir, 2017, str. 911), *anksioznost* (Avsec, 2012, str. 2015), *sprejemljivost* (Bayram in Aydemir, 2017, str. 911; Riaz et al., 2012, str. 100; Othman et al., 2020, str. 7), *vestnost* (El Othman et al., 2020, str. 7) in *agresivnost* (Faletič in Avsec, 2013, str. 139);
- je *statistično značilno negativno povezan* z osebnostnimi lastnostmi: *odprtost* (El Othman et al., 2020, str. 7), *čustvena stabilnost* (Alacreu-Crespo et al., 2019, str. 746) ter *aktivnost* in *impulzivnost* (Faletič in Avsec, 2013, str. 139; El Othman et al., 2020, str. 7);
- je *statistično značilno pozitivno povezan* s slabšo *samopodobo* in *težavami posameznikov pri usmerjenem razmišljanju* (Thunholm, 2004, str. 941) in *zadovoljstvom na delovnem mestu* (Bekteshi, 2018, str. 45);
- z vidika *demografskih značilnosti* – statistično značilno bolj uporabljajo ženske, *starejši* in *manj izobraženi* posamezniki (Faletič in Avsec, 2013, str. 139).

4. *Spontani stil:*

- je *statistično značilno pozitivno povezan* z osebnostnimi lastnostmi: *ekstra-vertnost* (Alacreu-Crespo et al., 2019, str. 746), *sociabilnost* (Avsec, 2012, str. 215), *agresivnost* (Avsec, 2012, str. 215; Faletič in Avsec, 2013, str. 139), *nevroticizem* (Bayram in Aydemir, 2017, str. 911), *aktivnost* in *impulzivnost* (Faletič in Avsec, 2013, str. 139);
- je *statistično značilno negativno povezan* z osebnostnimi lastnostmi: *čustvena stabilnost* (Alacreu-Crespo et al., 2019, str. 746), *sprejemljivost*

- (Bayram in Aydemir, 2017, str. 911; Alacreu-Crespo et al., 2019, str. 746) *vestnost* (Bayram in Aydemir, 2017, str. 911; Alacreu-Crespo et al., 2019, str. 746; El Othman et al., 2020, str. 7) in *nevroticizem* (Faletič in Avsec, 2013, str. 139; El Othman et al., 2020, str. 7);
- je *statistično značilno povezan* z nižjo *samozavestjo* posameznikov, *nesposobnostjo sledenja odločitvenim pravilom* (Bavolár in Orosová, 2015, str. 119), *socialnimi vrednotami* (npr. vrstniki, rutina, svoboda, tradicija ...) (Sylvie in Huang, 2008, str. 72) in tudi *statistično značilno negativno* z *zadovoljstvom na delovnem mestu* (Bekteshi, 2018, str. 45);
 - z vidika *demografskih značilnosti* – statistično značilno bolj uporabljajo ženske, *starejši* in *bolj izobraženi* posamezniki (Faletič in Avsec, 2013, str. 139).
5. *Izogibajoči stil:*
- je *statistično značilno pozitivno povezan* z osebnostnima lastnostma: *agresivnost* (Faletič in Avsec, 2013, str. 139) in *nevroticizem* (Riaz et al., 2012, str. 100; Faletič in Avsec, 2013, str. 139; Narooi in Karazee, 2015, str. 313);
 - je *statistično značilno negativno povezan* z osebnostnimi lastnostmi: *čustvena stabilnost* (Alacreu-Crespo et al., 2019, str. 746), *aktivnost* (Avsec, 2012, str. 215; Faletič in Avsec, 2013, str. 139), *sociabilnost* (Avsec, 2012, str. 215), *vestnost* (Narooi in Karazee, 2015, str. 313; Bayram in Aydemir, 2017, str. 911; Alacreu-Crespo et al., 2019, str. 746), *ekstravertnost* in *odprtost* (Bayram in Aydemir, 2017, str. 911; Alacreu-Crespo et al., 2019, str. 746), *sprejemljivost* (Alacreu-Crespo et al., 2019, str. 746) ter *impulzivnost* (Faletič in Avsec, 2013, str. 139);
 - je *statistično značilno pozitivno povezan* s povečano *anksioznostjo* (Avsec, 2012, str. 215), s slabšo *samopodobo* posameznikov (Thunholm, 2004, str. 940), z višjo *ravnjo stresa*, s *slabšim spancem* in *depresijo* (Leykin in DeRubeis, 2010, str. 510; Schoemaker, 2010, str. 57–58; Allwood in Salo, 2012, str. 34; Bavolár in Orosová, 2015, str. 119), *nesposobnostjo sledenja odločitvenim pravilom* ter *socialnimi vrednotami* (npr. vrstniki, rutina, svoboda, tradicija ...) (Sylvie in Huang, 2008, str. 72) in *statistično značilno negativno* s *psihičnim blagostanjem* posameznika (Bavolár in Orosová, 2015, str. 119) ter *novinarskimi* (npr. etika, objektivnost, poštenost ...) in *organizacijskimi* (npr. motiviranost, organizacijski cilji, načrtovanje ...) *vrednotami* (Sylvie in Huang, 2008, str. 72) in *zadovoljstvom na delovnem mestu* (Bekteshi, 2018, str. 45);
 - z vidika *demografskih značilnosti* – statistično značilno bolj uporabljajo ženske, *mlajši* in *manj izobraženi* posamezniki (Faletič in Avsec, 2013, str. 139).

Glede na pregled povezanosti posameznih stilov odločanja z osebnostnimi lastnostmi, samopodobo, znaki depresije, anksioznostjo, pojavom stresa, psihičnim blagostanjem posameznika ipd. lahko, skladno s trditvami Faletič in Avsec (2013, str. 133), označimo racionalni in intuitivni stil odločanja kot *funkcionalna stila*, katerih uporaba pripelje do različnih pozitivnih izidov, medtem ko bi lahko odvisni, izogibajoči in spontani stil označili kot *nefunkcionalne stile*, ki lahko večinoma pripeljejo do odločitev z negativnimi posledicami ali do odsotnosti odločitve. Alacreu-Crespo et al. (2019, str. 746–747) so intuitivni in racionalni stil označili tudi kot *bolj zdrava stila odločanja*, saj se skladno z njihovimi ugotovitvami statistično značilno pozitivno povezuje s čustveno stabilnostjo in aktivnim ter bolj zdravim spoprijemanjem s problemskimi situacijami (npr.: aktivno spoprijemanje, načrtovanje), s katerima se spontani in izogibajoči stil odločanja povezuje statistično značilno negativno. Za odvisni stil odločanja je značilno, da je statistično značilno negativno povezan s čustveno stabilnostjo in da se edini povezuje statistično značilno pozitivno s čustveno (iskanje moralne podpore) in instrumentalno socialno podporo (iskanje nasvetov, pomoči in informacij pri drugih). Prav povezanost z obema vidikoma podpore kaže na odvisnost posameznikov, ki prevladujoče uporabljajo odvisni stil odločanja, od podpore, ki jo iščejo v svojem okolju v procesih sprejemanja odločitev (Alacreu-Crespo et al., 2019, str. 746–747). Vendar pa je treba tudi poudariti, da odvisni stil ni nujno nefunkcionalen, saj korelira tudi s pozitivnimi izidi, kadar je opredeljen na podlagi vedenja, kot je iskanje nasvetov in opore in ne prelaganje odgovornosti na druge (Faletič in Avsec, 2013, str. 133; Fischer, Soyež in Gurtner, 2015, str. 525). Kot posebno problematična sta se v raziskavi Alacreu-Crespo et al. (2019, str. 746–747) izkazala predvsem spontani in izogibajoči stil odločanja. Medtem ko se statistično značilno negativno povezuje z osebnostnimi značilnostmi, ki kažejo na čustveno stabilnost (čustvena stabilnost, sprejemljivost, vestnost in odprtost), pa so njune povezave z nekaterimi stili soočanja (angl. *coping style*) s problemskimi nalogami ali stresnimi situacijami, kot so *zanikanje* (angl. *denial*), *samouničevalnost* (angl. *self-distraction*), *samoobtoževanje* (angl. *self-blame*), *vedenjski umik* (angl. *behavioral disengagement*) in *uporaba različnih substanc* (angl. *substance use*), statistično značilno pozitivne. Zaradi vsega navedenega bi lahko spontani in izogibajoči stil razumeli kot nefunkcionalna, ki ne privedeta do pozitivnih rešitev problemskih situacij.

Povzetek raziskav različnih avtorjev, ki so v študijah za merjenje stilov odločanja uporabljali splošni vprašalnik stilov odločanja (GDMS), ki sta ga razvila Scott in Bruce (1995), potrjuje trditev Berishe et al. (2018, str. 3), da je GDMS eden največkrat uporabljenih in potrjenih vprašalnikov za odkrivanje stilov odločanja v literaturi, ki se ukvarja z odločanjem.

Tabela 15: Modeli stilov odločanja v primerjavi z modelom Scott in Bruce (1995) (Lastni vir)

Avtorji	Stili odločanja					Število stilov odločanja
Scott in Bruce (1995)	racionalni	intuitivni	odvisni	spontani	izogibajoč	5
Harren (1979)	racionalni	intuitivni	odvisni	-	-	3
Rowe in Mason (1987)	direktivni analitični	konceptualni	vedenjski (glede na zbiranje informacij)	-	vedenjski (delovanje v stresni situaciji)	4
Hunt et. al. (1989)	analitični	intuitivni	-	-	-	3
	mešani					
Nygren (2000)	analitični	intuitivni	-	-	obžalovalni (izogibajoči)	3

Pri predstavljenih modelih stilov odločanja, pri katerih avtorji proces zbiranja in proces procesiranja informacij obravnavajo kot enovit proces, je mogoče videti, da se ti konstrukti z vidika različnih stilov odločanja, ki naj bi jih odločevalci uporabljali, medsebojno razlikujejo. Tako je mogoče videti, da se število stilov odločanja giblje med tremi in petimi. V Tabeli 15 so predstavljeni modeli posameznih avtorjev, kjer je prav tako mogoče videti podobnosti in razlike dobljenih modelov posameznih avtorjev.

Z veljavnostjo modelov strukture stilov odločanja, z različnim številom stilov odločanja, sta se ukvarjala Spicer in Sadler-Smith (2003, str. 139). Avtorja sta, na podlagi povezanosti posameznih stilov, ugotovljenih v predhodnih raziskavah, preverjala hipoteze o obstoju:

- *dvofaktorkega* modela, pri katerem sta predpostavila, da en faktor predstavlja skupaj racionalni in odvisni stil, drugi faktor pa skupaj intuitivni, spontani in izogibajoč stil, pri čemer sta predvidela, da faktorja predstavlja temeljna kognitivna stila (analitično/racionalnega in holistično/intuitivnega);
- *trifaktorkega* modela, pri katerem prvi faktor predstavlja racionalni stil, drugi faktor odvisni stil in tretji intuitivni, spontani in izogibajoč stil skupaj (Harrenov model, 1979);
- *štirifaktorkega* modela, pri katerem prvi faktor predstavlja racionalni stil, drugi faktor odvisni stil, tretji izogibajoči stil in četrti faktor skupaj intuitivni ter spontani stil;
- *petfaktorski* model, kot sta ga predvidela Scott in Bruce (1995, str. 824).

Avtorja sta hipoteze testirala na dveh neodvisnih vzorcih podiplomskih študentov in ugotovila, da uporaba tako konfirmativne kot eksploratorne faktorke analize, na obeh vzorcih, potrjuje petfaktorski model stilov odločanja, kot sta ga predvidela Scott in Bruce (1995, str. 824).

OPREDELITEV NEKATERIH MODELOV ZA MERJENJE STILOV ODLOČANJA V POVEZAVI Z NEKATERIMI DRUGIMI FUNKCIJAMI MANAGEMENTA

Poleg dosedaj navedenih in predstavljenih modelov stilov odločanja je v literaturi o odločanju mogoče najti tudi modele drugih avtorjev, ki pojasnjujejo uporabo stilov odločanja v povezavi s stilom vodenja ljudi v organizacijah, uporabo odločitvenih stilov glede na situacijske dejavnike pri odločanju, uporabo stilov za različne namene odločanja ali pa obvladovanjem

psiholoških pasti v procesih odločanja. Nekaj od najbolj uporabljenih je predstavljenih v nadaljevanju.

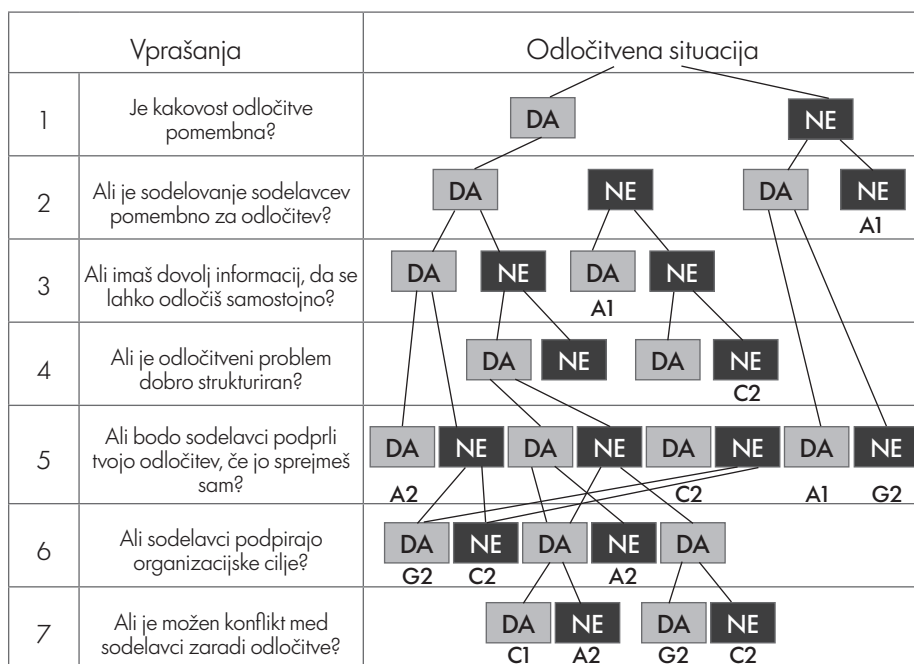
Ena od teorij, ki se uporablja kot pomoč managerjem pri sprejemanju odločitev, je model Vroom-Yetton-Jago vodstveni odločitveni model (angl. Vroom-Yetton-Jago Decision-making Model of Leadership). Razvit je bil leta 1973, kot plod sodelovanja med Victorjem Vroomom in Phillipom Yettonom, kasneje pa dopolnjen, in sicer leta 1988, s pomočjo Arthurja Jaga. Cilj tega modela je določiti najboljši stil vodenja ljudi, ki ga je mogoče uporabiti v različnih situacijah in nato opredeliti optimalni pristop k odločanju za delovanje v teh situacijah. Model opredeljuje različne stile vodenja managerjev in načine, kako ti sprejemajo odločitve (Elmansy, 2021). Model se osredotoča na odločanje skozi procese vodenja v organizacijah. Parametri, ki oblikujejo odločitev, so kakovost odločitvenega procesa in odločanja, zavzetost članov skupine ali organizacije in časovne omejitve. Vroom in Yetton (1973; povzeto po Hangpiya, 2008, str. 45) sta predlagala vrsto postopkov za odločanje, od samostojnega odločanja vodje (managerja) brez sodelovanja s sodelavci, do visoko participativnih oblik odločanja. Avtorja vidita glavno težavo managerja v analizi nepredvidljivih dogodkov v vsaki odločitveni situaciji in nato najučinkovitejšega ravnanja v procesih odločanja. Njun model predpostavlja, da ni najboljšega načina odločanja, ki bi bil primeren za vse situacije in bi predstavljal podlago za izbiro postopka odločanja, ki bo najverjetneje privedel do najbolj učinkovite in izvedljive odločitve. Leta 1988 sta Vroom in Jago ustvarila matematični ekspertni sistem kot sredstvo odločanja, ki ga lahko managerji uporabljajo pri vodenju in odločanju. Ta dodatek Jaga je prvotno osnovno Vroom-Yettonovo teorijo (1973) preimenoval v teorijo Vroom-Yetton-Jago (1988; povzeto po <https://www.leadership-central.com/Vroom-Yetton-Jago-decision-making-model-of-leadership.html>).

Model (Slika 20) je oblikovan v obliki odločitvenega drevesa, znotraj katerega je treba odgovoriti na sedem vprašanj, na katera se odgovarja s pritrdilnim (DA) ali nikalnim (NE) odgovorom. Na podlagi povezave odgovora se oblikuje pet stilov vodenja in odločanja (Field in Andrews, 1998, str. 252):

- *Avtokratski stil (A1)*; manager uporablja izrazito avtokratski stil vodenja ter sprejema odločitve samostojno in uporablja že znane in dosegljive informacije.
- *Avtokratski stil (A2)*; manager sicer uporablja avtokratski stil vodenja, vendar pri tem ni povsem dosleden. Pred odločanjem se posvetuje s sodelavci in pridobiva nove informacije, ki so zgolj odgovor sodelavcev na zahtevo managerja. Sodelavci ne sodelujejo v procesu presojanja

alternativnih odločitev. Končno odločitev manager sprejema samostojno in o njej obvesti ali pa ne obvesti sodelavcev.

- *Posvetovalni stil (C1)*; manager se posvetuje s sodelavci individualno in zbira njihova mnenja, vendar končno odločitev sprejme samostojno, ta pa lahko vključuje ali ne vključuje mnenj sodelavcev.
- *Posvetovalni stil (C2)*; manager se posvetuje s sodelavci na skupinskih sestankih in zbira njihova mnenja in predloge, vendar končno odločitev sprejme samostojno, ta pa lahko vključuje ali ne vključuje mnenj sodelavcev.
- *Sodelovalni stil (G2)*; manager deli odločitveni problem in spodbuja sodelavce k sodelovanju v procesu odločanja na skupinskih sestankih. Odločitev sprejme skupaj s sodelavci. Manager v procesu odločanja igra vlogo koordinatorja in skrbi, da se vsi strinjajo z odločitvijo, pri čemer je pripravljen podpreti katerokoli odločitev, ki ima večinsko podporo.



Slika 20: Vroom-Yetton-Jagovo odločitveno drevo (<https://www.designorate.com/vroom-yetton-jagohow-to-decide/>)

Mintzberg in Westley (2001, str. 91) obravnavata tipe odločanja glede na pristope posameznih managerjev k odločanju. Tri temeljne pristope k odločanju tako opredeljujeta kot pristop, pri katerem o rešitvi *najprej razmišljamo* (angl. *thinking first* – TF), pristop, pri katerem rešitev *uvidimo* (angl. *seeing first* – SF), in pristop, pri katerem rešitev *udejanjimo* (angl. *doing first* – DF). Posameznim pristopom k odločanju sta pripisala naslednje značilnosti ter prednosti pri uporabi (Mintzberg in Westley, 2001, str. 91–93):

- Za *TF pristop* je značilno, da se uporablja v znanosti, je podvržen načrtovanju in programiranju, je pretežno verbalen (govor) in temelji na dejstvih. Pristop je najbolj učinkovit, ko je problem jasno opredeljen, ko so podatki dostopni, ko je vsebina problema strukturirana in ko se lahko dosledno držimo procesa. Najprimernejši je pri vzpostavljanju produkcijskih procesov.
- Za *SF pristop* je značilno, da se uporablja v umetnosti, je vizionarski in domišljjski, je pretežno vizualen (vid) in temelji na idejah. Pristop je najbolj učinkovit, ko je treba veliko elementov sestaviti v kreativno rešitev, ko je prisotna visoka stopnja predanosti k reševanju problema in ko je komunikacija odprta in vsestranska. Najprimernejši je za razvoj novih produktov.
- Za *DF pristop* je značilno, da se uporablja v podjetništvu, je podvržen tveganju in učenju, je pretežno visceralen (občutek) in temelji na izkušnjah. Pristop je najbolj učinkovit, ko je odločitveni problem nov in nejasen in ko je težko jasno določiti vsebino in strukturo. Najprimernejši je, ko organizacija vstopa v novo industrijo ali se spopada z novimi tehnologijami v obstoječi industriji.

Avtorja trdita, da je glede na prednosti in slabosti vsakega od navedenih pristopov najuspešnejša tista organizacija oziroma manager, ki zna vse tri pristope ustrezno kombinirati glede na situacijo in odločitveni problem. Glede na Mintbergovo in Westleyjevo opredelitev pristopov k odločanju Remanova in Jankelova (2019, str. 100) opredelita tri tipe managerjev, in sicer *racionalnega* (TF), *intuitivnega* (SF) in *izkustvenega* (DF).

Gati, Landman, Davidovitch, Asulin-Peretz in Gadassi (2010, str. 279) so na podlagi sistematičnega pregleda študij, ki kritizirajo pristope k kariernemu odločanju na podlagi prevladujočih stilov odločanja, razvili model in instrumentarij *kariernega odločitvenega profila* (angl. *Career Decision-Making Profile* – CDMP) (Gati et al., 2010 str. 289–290). Raziskovalci trdijo, da imajo posamezniki v resnici več kot en stil odločanja in da imajo na izbiro vrsto strategij, ki jih uporabljajo za različne odločitve (Gati, Gadassi in Mashiah-Cohen, 2012, str. 2). Predlagani alternativni model (Gati et al., 2010, str. 279) konceptualizira pristop posameznikov k procesom kariernega odločanja, glede na

profile kariernega odločanja in ne glede na prevladujoče stile odločanja. Izraz profil namesto stil pomeni kompleksno večdimenzionalno značilnost in ne eno samo prevladujočo lastnost oziroma stil. Ta večdimenzionalni model je bil razvit za odpravo omejitev prejšnjih konceptov, ki so jim očitali, da niso mogli v celoti zajeti zapletenega pristopa k posameznikovemu kariernemu odločanju, ki so posameznike razvrstili v različne tipe glede na najbolj prevladujoč stil odločanja (Vasoula in Loucia, 2020, str. 139). Model CDMP je sestavljen iz 11 dimenzij, pomembnih za opredelitev kariernega odločanja, od katerih vsaka predstavlja kontinuum na bipolarni lestvici (Gati et al., 2010; str. 280; Gati et al., 2012, str. 2; Gadassi, Gati in Dayan, 2012, str. 612–613):

1. *zbiranje informacij* (celovito v primerjavi z minimalnim) – stopnja, do katerih je posameznik temeljit pri zbiranju in organiziranju informacij;
2. *obdelava informacij* (analitična v primerjavi s celostno) – stopnja, do katere posameznik analizira in obdeluje informacije;
3. *lokus nadzora* (notranji ali zunanji) – stopnja, do katere posamezniki verjamejo, da nadzorujejo svojo poklicno prihodnost in občutek, da njihove odločitve vplivajo na njihove karierne priložnosti;
4. *vloženi trud* v proces (velik v primerjavi z majhnim) – količina časa in truda, ki ga posameznik vложи v proces odločanja;
5. *odlašanje* (visoko proti nizkemu) – stopnja, do katere posameznik odlašala ali zamuja z začenjanjem ali napredovanjem procesa kariernega odločanja;
6. *hitrost končne odločitve* (hitro v primerjavi s počasno) – čas, ki ga posameznik potrebuje za sprejem končne odločitve, ko ima na razpolago vse informacije;
7. *posvetovanje z drugimi* (pogosto v primerjavi z redkim) – raven, do katere se posameznik v različnih korakih postopka odločanja posvetuje z drugimi;
8. *odvisnost od drugih* (visoka vs. nizka) – stopnja, do katere posamezniki prevzamejo polno odgovornost za odločanje, v nasprotju s pričakovanjem, da bodo drugi sprejeli odločitev o njih;
9. *želja po ugajanju drugim* (visoka v primerjavi z nizko) – stopnja, v kateri posameznik poskuša izpolniti pričakovanja pomembnih drugih (npr. starši, partner, prijatelji);
10. *težnja po idealnem poklicu* (visok proti nizki) – v kolikšni meri si posamezniki prizadevajo za poklic, ki je zanje najbolj primeren;

- II. *pripravljenost na kompromise* (velika v primerjavi z malo) – v kolikšni meri so posamezniki pripravljeni biti prožni glede svoje prednostne izbire, ko naletijo na težave pri dejanski uresničitvi te izbire.

Model CDMP je bil razvit na podlagi naslednjih sedmih trditev (Gati et al., 2010; str. 278–279; Gadassi et al., 2012, str. 613):

- posamezniki ustvarjajo karijerne odločitve na različne načine;
- posameznikov pristop k postopku kariernega odločanja lahko bolje opišemo z večdimenzionalnim profilom kot s samo prevladujočo lastnostjo oziroma stilom;
- vsaka dimenzija modela CDMP predstavlja kontinuum med dvema poloma, vzdolž katerih je mogoče opredeliti posameznika;
- čeprav dimenzije niso neodvisne, vsaka prispeva k opredelitvi načina, kako posamezniki sprejemajo svoje karijerne odločitve;
- kot pri številnih, z osebnostnimi značilnostmi povezanimi instrumentariji, tudi dimenzij kariernega odločanja ni mogoče kombinirati na način, da bi dobili en samo končno skupno vrednost;
- odvisno od dimenzije je en pol pogosto bolj prilagodljiv za odločanje kot drugi in
- nekatere dimenzije so bolj povezane z osebnostjo, druge pa so bolj situacijske in so torej predvsem pod vplivom določene naloge v procesu odločanja.

Avtorja Lovallo in Sibony (2013) sta v študiji (vzorec merjencev je sestavljalo 1021 respondentov), s katero sta ugotavljala vplive obvladovanja pristranskosti na procese odločanja, odkrila pet odločevalskih tipov managerjev. Opredeljeni tipi so se različno razvrščali na skali od tistih, ki so bolj usmerjeni v intuitivni stil odločanja, z visokim tveganjem vplivanja pristranskosti, do analitičnih oziroma raziskovalnih stilov, ki ta tveganja zmanjšujejo in jih ustrezno obvladujejo. Namen študije je bil ustvariti tipologijo stilov odločanja, ki bi pomagala managerjem prepoznavati možna tveganja pri njihovem procesu odločanja (Webb, 2013). Omenjeni tipi ter prednosti in slabosti posameznega tipa so predstavljeni v Tabeli 16.

Vsak od navedenih tipov odločanja ima svoje prednosti in slabosti in je uporaben v različnih problemskih situacijah, čeprav so v splošnem bolj varni oziroma manj tvegani tisti načini odločanja, pri katerih je analitično-raziskovalni (racionalni) pristop bolj poudarjen od intuitivnega. Čeprav pri nekaterih od navedenih tipov managerjev obstaja prepričanje, da intuicija, ponavljajoče se izkušnje in splošna inteligenca ustvarjajo zadosten pogoj za verodostojno odločanje, pa sta Russo in Schoemaker (2002, str. xiii) prepričana, da to

v poslovnem svetu ne drži. Kot primer navajata, da medtem ko amaterski plavalec, ki mu intuicija (preživetje) in splošna inteligenca pravita, da med plavanjem neprestano dviguje glavo iz vode, da zajame zrak in to ponavlja (ponavljajoče se izkušnje), dokler to ne postane navada, se je profesionalni plavalec naučil premagati ta instinkt in drži glavo čim bližje vode, da ne izgublja časa. Njuno ravnanje je različno zaradi različnih ciljev: cilj prvega je preživetje, cilj drugega pa zmaga.

Tabela 16: Odločevalski tipi managerjev (Lovallo in Sibony, 2013)

Tip (delež vzorca)	Značilnosti tipa	Prednosti in slabosti
Vizionar (14 %)	Ta tip managerja daje izrazito prednost ad hoc odločitvam in hitremu pristopu k reševanju problemske situacije, informacije o problemu zbira na zelo ozko usmerjenem področju, povezanim s problemom, visoko vrednoti spremembe, pri odločanju ne daje prednosti niti osebnim niti korporativnim interesom, za proces odločanja pa so mu enako pomembna dejstva kot predstavljane oziroma pripovedovanje zgodb (angl. storytelling). Odločitve sprejema bolj s pomočjo intuicije, s čimer povečuje tveganje za pojav pristranskosti.	Prednosti: Izkaže se pri ravnanju s korenitimi spremembami in ima naravni dar za vodenje ljudi skozi turbulentna obdobja. Slabosti: Nagnjen je k hitremu odločanju, ki lahko privedejo do napačnih rešitev.
Stražar (22 %)	Ta tip managerja daje izrazito prednost procesnemu pristopu pri odločanju in vzpostavlja ravnotežje med hitrostjo in previdnostjo v procesu reševanja problemske situacije, informacije o problemu zbira na širšem področju problema, daje prednost kontinuiteti pred spremembami in daje prednost korporativnim interesom pred osebnimi, za proces odločanja pa so mu enako pomembna dejstva kot predstavljane oziroma pripovedovanje zgodb. Odločitve sprejema bolj s pomočjo analitično-raziskovalnega (racionalnega) pristopa in s tem zmanjšuje tveganje za pojav pristranskosti.	Prednosti: Je pošten in daje prednost zdravju združbe, uravnoteženosti in vrednotam organizacije. Proces odločanja je usklajen, skrbno načrtovan in vključuje vsa možna dejstva. Slabosti: Zna biti slep za potrebo po spremembah.

Tip (delež vzorca)	Značilnosti tipa	Prednosti in slabosti
Motivator (12 %)	Ta tip managerja daje rahlo prednost ad hoc odločitvam, vendar vzpostavlja ravnotežje med hitrim in premišljenim pristopom k reševanju problemske situacije, informacije o problemu zbira na zelo ozko usmerjenem področju, povezanim s problemom, daje prednost spremembam pred kontinuiteto, pri odločanju daje prednost osebnim interesom, v procesu odločanja pa se zanaša izključno na pripovedovanje zgodb. Odločitve sprejema bolj s pomočjo intuicije, s čimer povečuje tveganje za pojav pristranskosti.	Prednosti: Je prepričljiv vodja za spremembe z enkratnimi sposobnostmi prepričevanja. Je močan, karizmatični pripovedovalec zgodb. Slabosti: Bolj verjame v vizijo in jo postavlja pred dejstva.
Prilagodljiv (25 %)	Ta tip managerja daje rahlo prednost ad hoc odločitvam, vendar je usmerjen k premišljenim pristopom k reševanju problemske situacije, uravnoteženo zbira informacije o problemu ter vzpostavlja ravnotežje: med spremembami in kontinuiteto, osebnimi in korporativnimi interesi in dejstvi ter pripovedovanjem zgodb. Odločitve sprejema uravnoteženo, pri čemer posluša intuicijo in jo preverja s pomočjo analitično-raziskovalnega (racionalnega) pristopa in s tem zmanjšuje tveganje za pojav pristranskosti.	Prednosti: Je najbolj vsestranski manager, ki se znajde v negotovih situacijah, odprt za prilagajanje na različne situacije in pripravljen vključevati širok krog ljudi v procese odločanja (odvisni stil). Slabosti: Analizira preveč potencialnih rešitev, s čimer pri odločanju lahko pride v stanje, ki ga imenujemo »paraliza zaradi analiziranja«.
Katalizator (27 %)	Ta tip managerja ustvarja ravnotežje med ad hoc in premišljenimi odločitvami, vendar je usmerjen k aktivnosti pri reševanju problemske situacije, informacije o problemu zbira širše ter vzpostavlja ravnotežje: med spremembami in kontinuiteto, osebnimi in korporativnimi interesi in dejstvi ter pripovedovanjem zgodb. Odločitve sprejema uravnoteženo, pri čemer posluša intuicijo in jo preverja s pomočjo analitično-raziskovalnega (racionalnega) pristopa s poudarjeno usmeritvijo v izvedbo in s tem zmanjšuje tveganje za pojav pristranskosti.	Prednosti: Je najbolj uravnotežen izmed vseh tipov odločevalcev, relativno odporen na pristranskosti, povezanimi z ekstremnimi odločevalskimi procesi. Usmerjen je v implementacijo premišljenih odločitev. Slabosti: Preveč uravnotežene odločitve lahko rezultirajo v povprečnih rezultatih.

RAZVOJ TEORETIČNEGA MODELA KOGNITIVNEGA PROCESA V PROCESIH ODLOČANJA MANAGERJEV



OPREDELITEV MODELA KOGNITIVNEGA PROCESA V
PROCESIH ODLOČANJA

TEMELJNE ZNAČILNOSTI MODELA KOGNITIVNEGA
PROCESA
V PROCESIH ODLOČANJA

APLIKATIVNA VREDNOST RAZVITEGA MODELA PRI
RAZLAGI
STRUKTURE STILOV ODLOČANJA NA INDIVIDUALNI IN
KOLEKTIVNI RAVNI ODLOČANJA

Predstavitev vzorca merjencev in metodološka izhodišča

Prikaz uporabe modela

SKLEPI

Na podlagi sinteze študij, ki so se ukvarjale z dualnim sistemom odločanja, pristranskostmi v procesih odločanja, kognitivnimi stili, metakognitivnim delovanjem in stili odločanja, je v nadaljevanju predstavljen predlog teoretičnega modela kognitivnega procesa, ki se odvija na različnih ravneh kognitivnega delovanja v procesih sprejemanja odločitev.

OPREDELITEV MODELA KOGNITIVNEGA PROCESA V PROCESIH ODLOČANJA

Teoretični model zajema procese, ki tečejo v notranjem okolju odločevalca in se odvijajo na zavedni in nezavedni ravni, ter vplive oziroma dejavnike zunanjega okolja, ki proces sprožijo (odločitvena situacija/problem), delujejo kot omejitveni dejavniki (dostopnost in zmožnost obdelave informacij) in se na koncu, na izvedbeni ravni, izrazijo skozi uveljavitev oziroma neuveljavitev odločitve. Notranje okolje procesa je hierarhično urejeno (Nelson in Narens, 1990, str. 125–127) in razdeljeno na:

- *Metakognitivno raven*; na tej ravni naj bi tekli procesi spremljanja, kontroliranja, ocenjevanja in preverjanja (Symes in Stewart, 1999, str. 195; Dunolsky in Metcalfe, 2009, str. 3; Frith, 2012, str. 2213; Lintern, Moon, Klein in Hoffman, 2018, str. 169) pravilnosti inicialne intuitivno-izkustvene zaznave problema in ponujene intuitivno-izkustvene rešitve odločitvenega problema (Kozhevnikov, 2007, str. 477; Mitchell et al., 2011, str. 693–694; Thompson et al., 2011, str. 107; Yeung in Summmerfield, 2012, str. 1310; Shea et al., 2014, str. 187; Andryauskas, 2016, str. 3; Ackerman, 2019, str. 2).
- *Kognitivno raven*; na tej ravni se odvijajo temeljni procesi pridobivanja in obdelave informacij o odločitveni situaciji/problemu (Ausburn in Ausburn, 1978; povzeto po Kozhevnikov, 2007, str. 464; Nelson in Narens, 1990, str. 125–127; Lintern et al., 2018, str. 169), ki potekajo na ravni intuitivno-izkustvenega ali racionalno-analitičnega kognitivnega stila (Epstein, 1994, str. 711; Stanovich in West, 2000, str. 658–659; Evans, 2003, str. 454; 2008, str. 257; Kahneman, 2011, str. 415–418; Erenda et al., 2014, str. 90), na katera delujejo tako pristranskosti, v obliki kognitivnih pasti oziroma miselnih napak (Hammond et al., 2013, str. 3) ali heuristik oziroma kognitivnih bližnjic (Tversky in Kahneman, 1974, str. 1124), kakor tudi zunanje in notranje omejitve racionalnosti (Simon, 1957a, str. 198; 1987, str. 266; 1997, str. 17; Kahneman, 2017, str. 390–391). Na tej ravni sta opredeljena tudi fenomena instinkta oziroma nagona in vpogleda (Hogarth, 2001, str. 7–9; Epstein, 2002; Dan in Pratt, 2007, str. 40).

- *Odločitveno raven*; na tej se na manifestni ravni kažejo uporaba različnih stilov odločanja (Leonard et al.; 1999, str. 418–419; Spice in Sadler-Smith, 2005, str. 146; Kozhevnikov, 2007, str. 473; Schoemaker, 2010, str. 22; Dewberry et al., 2013, str. 784) v obliki odločitvenega vedenja, kot so jih opredelili različni avtorji (Harren, 1979; Rowe in Mason, 1987; Hunt et al., 1989; Scott in Bruce 1997; Nygren, 2000).

Model predvideva, da sta intuitivno-izkustveni in racionalno-analitični kognitivni proces *medsebojno ločena* (Epstein, 1994, str. 710; 2015, str. 3–6; Hodgkinson in Sadler-Smith, 2003a, str. 260–261). Metakognitivna in kognitivna raven sta opredeljeni kot *latentni*, odločitvena raven pa kot *manifestna* (Shipman in Shipman, 1985, str. 230; Kozhevnikov; 2007, str. 473; Dewberry et al., 2013, str. 784). Medtem ko metakognitivna raven (Shea et al., 2014, 187), intuitivno-izkustveni kognitivni stil, *instinkti in vpogledi* na kognitivni ravni potekajo *nezavedno*, pa racionalno-analitični kognitivni stil deluje *zavedno*.

Model, prikazan na Sliki 21, je mogoče opredeliti z naslednjimi koraki kognitivnega procesa v procesu odločanja (zaporedna številka opisa procesa predstavlja številko oziroma oznako procesa na Sliki 21):

1. Prepoznava *odločitvene situacije oziroma problema* sproži avtomatsko (Bargh in Chartrand, 1999, str. 476; Sinclairjeva in Ashkanasy, 2005, str. 359–360; Kahneman, 2011, str. 23–24), nezavedno (Lieberman 2007a, str. 293; Evans, 2008, str. 257; Evans in Stanovich, 2013, str. 225) oziroma predzvestno (Epstein, 1994, str. 715; Sinclairjeva in Ashkanasy, 2005, str. 359–360) in celovito (holistično) (Cools et al., 2006, str. 7; Evans, 2008, str. 257; Evans in Stanovich, 2013, str. 225; Epstein, 2015, str. 70) obdelavo informacij o odločitvenem problemu, znotraj *intuitivno-izkustvenega kognitivnega stila* (Epstein, 1994, str. 711), imenovanega tudi *Sistem I* (Stanovich in West, 2000, str. 658–659; Kahneman, 2011, str. 20; Evans in Stanovich, 2013, str. 225) ali *Sistem X* (Lieberman, 2007a, str. 293; 2007b, str. 260–261).
2. Obdelava informacij o prepoznanem odločitvenem problemu znotraj intuitivno-izkustvenega kognitivnega stila poteka na podlagi uporabe *tihega (ekspertnega) znanja* (Ricard, 2017, str. 18) oziroma skladiščenih znanj in izkušenj, kjer naj bi šlo za »racionalno«, nezavedno (intuitivno) obdelavo skladiščenih izkušenj in znanj o problemu odločanja (Langley et al., 1995, str. 268; Klein, 2008, str. 457–458), kar pa je Simon (1987a, str. 59–61) opredelil kot *ekspertno intuicijo* in Klein (2004, str. 8–9) kot »na izkušnjah temelječo intuicijo«. Prav uporaba tihega ekspertnega znanja v procesih intuitivno-izkustvenega sklepanja naj bi intuiciji zagotavljala racionalnost (Ricard, 2017, str. 18).

3. Obdelava informacij znotraj intuitivno-izkustvenega kognitivnega stila naj bi bila podvržena delovanju *pristranskosti* in to pretežno tistih, ki jih uvrščamo v skupino *hevristik* (kognitivnih bližnjic), ki naj bi skladno s trditvami Tverskega in Kahnemana (1974, str. 1124–1130) predstavljale osnovo mnogih intuitivnih presoj, ker zmanjšujejo zapletenost ocenjevanja verjetnosti in napovedovanja rezultatov odločitev, s tem pa poenostavijo odločanje, vendar pa lahko vodijo v hude in sistematične napake pri presojanju (Tversky in Kahneman, 1974, str. 1124; Kahneman in Klein, 2009, str. 521–522; Kahneman, 2011, str. 3; Meissner et al., 2015, str. 1; Thaler, 2019, str. 42).
4. Avtomatski, nezavedni oziroma predzavestni proces obdelave informacij rezultira v inicialni zaznavi rešitve odločitvenega problema (Thompson et al., 2011, str. 107), ki nastane na podlagi intuicije, v obliki takojšnje in celovite sodbe o odločitveni situaciji (Allinson in Hayes, 1996, str. 122; Klein in Crandall, 1995, str. 324). Sauter (1999, str. 110–111) piše, da se inicialna rešitev pojavi na podlagi zaznave vzorcev in odnosov, povezanih z odločitvenim problemom, ki nastajajo na podlagi celovitega in takojšnjega vpogleda (angl. *immediate insight*) in oblikovanja rešitve, ne da bi vedeli, kako je bila dosežena. Odločevalci lahko zaznajo občutke in vizualne namige ali pa vzorec vidijo v navidezno nepovezanih dejstvih. Opazovalcu se zdi, da intuitivno odločanje vključuje takojšnjo obdelavo informacij in izbiro. Za delovanje Sistema 1 je značilno, da najprej pride sklep (inicialna odločitev) in šele nato sledijo argumenti (Kahneman, 2017, str. 67).
5. Inicialno zaznana rešitev se nato na metakognitivni ravni (Symes in Stewart, 1999, str. 195; Dunolsky in Metcalfe, 2009, str. 3; Frith, 2012, str. 2213; Kozhevnikov et al., 2014, str. 15; MacIntyre et al., 2014, str. 6; Ricard, 2017, str. 18) v okviru metakognitivnega stila, ki predstavlja nadrejeno raven kognitivnega nadzora (Klein, 1958; povzeto po Kozhevnikov, 2007, str. 472; Nelson in Narens, 1990, str. 125–127), spremlja, kontrolira in preverja. Metakognitivne zaznave nas namreč opozarjajo na »pravilnost« intuitivno-izkustvenih zaznav (inicialnih zaznav) in poskušajo nadgraditi intuitivno odločitev z racionalnim preverjanjem pravilnosti ponujene rešitve (Alter et al., 2007, 569; Thompson et al., 2011, str. 107; Andryauskas, 2016, str. 3; Ackerman, 2019, str. 2). Kot pišejo Thomson et al. (2011, str. 107), naj bi prav metakognitivne zaznave bile odgovorne za to, kdaj se odločevalec zanese na prvo, inicialno intuitivno rešitev in kdaj vključi tudi bolj naporno (analitično) mišljenje. Avtorji predpostavljajo, da inicialno, intuitivno zaznavo spremlja metakognitivna izkušnja, ki jo poimenujejo

občutek pravilnosti odločitve (angl. *feeling of rightness*), ki signalizira potrebo po dodatnih analizah. Prav občutek pravilnosti odločitve pa bi lahko pojasnil tako imenovani »*občutek*« (angl. *gut feeling*), »*slutnjo*« (angl. *hunch*), »čarobni vpogled« (angl. *mystical insights*) ali »*celostni občutek*« (angl. *holistic hunch*), ki nastaja na podlagi celovitega in takojšnjega vpogleda (angl. *immediate insight*) in oblikovanja rešitve, ne da bi vedeli, kako je bila dosežena, ali kot stisnjeno strokovno znanje, ki izhaja iz prejšnjih izkušenj (Sauter, 1999, str. 110–111; Miller in Ireland, 2005, str. 22; Klein, 2008, str. 457–458; Dayan in Elbanna, 2011, str. 159). Občutek se pojavlja nehotno in nenadno prodre v zavest in deluje kot motilec in uravnalec nadaljnje motivacije za ravnanja (Betsch, 2008, str. 5). Občutek, ki ga odločevalci občutijo, ni ločen in neodvisen podatek, temveč nastane na podlagi objektivnih in subjektivnih informacij, ki so že na voljo (Huang, 2015; 2019) oziroma, ko izkušeni managerji pripišejo odločitev občutku, z različnimi besedami oznanijo, da so prepoznali vzorce iz predhodnih izkušenj (Metzler et al., 2007, str. 14–15). Betsch (2008, str. 5) poudarja, da vseh občutkov ne moremo pripisati intuiciji, saj pogosto nastajajo v odvisnosti od trenutne situacije (občutek bolečine ob piku ose). Drugi primeri občutkov, ki niso povezani s čustvi (angl. *nonemotional feelings*), so občutki o kognitivnih procesih, kot so *občutek poznavanja* (angl. *feeling of knowing*), *občutek lahkotnosti priklica* (angl. *ease of retrieval*), *občutek domačnosti* (angl. *familiarity*) in *procesna fluentnost* (angl. *processing fluency*), ki se lahko pojavljajo pri *metakognitivnih vrednotenjih in odločitvah* (Petty et al., 2007, str. 256; Yeung in Summmerfield; 2012, str. 1310; MacIntyre et. al., 2014, str. 6). Za to vrsto občutkov je značilno, da so takojšnji, nesimbolični, neverbalni, razvijajo se iz izkušenj, zahtevajo le minimalno kognitivnih virov in so podlaga za presoje in odločanje. Prav razsežnost metakognitivnega stila, ki deluje na nadrejeni kognitivni ravni in opredeljuje fleksibilnost (mobilnost) posameznika, naj bi namreč opredelila uporabo kognitivnega stila na podrejeni ravni kognitivnega delovanja, v odvisnosti od zahtev konkretne miselne (kognitivne) naloge (Kozhevnikov et al., 2014, str. 15). Skladno s to teorijo naj bi se na podlagi inicialne odločitve intuitivno-izkustvenega kognitivnega stila (Sistema 1), na ravni metakognitivnega stila, razvila dva odgovora; *odločitev* in *občutek pravilnosti odločitve*. Občutek pravilnosti odločitve predstavlja raven samozaveesti o pravilnosti inicialne odločitve in služi kot potrditev pravilnosti inicialne (intuitivne) rešitve (Petty et al., 2007, str. 256). V primeru, da inicialno rešitev spremlja močan občutek pravilnosti odločitve,

se racionalno-analitični kognitivni stil, imenovan tudi Sistem 2 (Stanovich in West, 2000, str. 658–659; Kahneman, 2011, str. 20; Evans in Stanovich, 2013, str. 225) ali *Sistem-C* (Lieberman, 2007a, str. 293; 2007b, str. 260–261), ne bo vključil v reševanje odločitvenega problema, v nasprotnem primeru pa se bo (Thompson in Morsanyi, 2012, str. 94; Ackerman in Thompson, 2017, str. 610). Navedeno podpira pomembno značilnost delovanja obeh kognitivnih sistemov (stilov), in sicer da delujeta zaporedno (Epstein, 2015, str. 15). Na podoben način Sadler-Smith (2009, str. 15–16) pri »*modelu dupleks*« opredeli *vsestranski stil* (angl. *versatile style*), kjer naj bi se intuitivni in analitični proces sklepanja, v odvisnosti od problemske situacije, uporabljal zamenljivo, njegova uporaba pa naj bi bila odvisna od razvoja programov usposabljanja uporabe metakognitivnih sposobnosti. Mitchell et al. (2011, str. 693–694) so ugotovili statistično značilne pozitivne povezave med metakognitivno izkušnostjo in sposobnostjo vlaganja navora pri reševanju odločitvenih problemov in lastno učinkovitostjo. Prav tako pa so ugotovili, da managerji z bolj razvitimi metakognitivnimi zaznavami sprejemajo bolj konsistentne oziroma manj motene strateške odločitve (angl. *erratic strategic decisions*).

6. Če metakognitivni stil inicialno odločitev označi kot *pravilno*, odločevalec pa ima *dober občutek* (angl. *gut feeling*) (tudi »šesti čut«), se takšna odločitev oziroma rešitev prepoznane odločitvene situacije/problema na manifestni ravni kaže kot *intuitivni stil odločanja* ali pogojno kot *spontani stil odločanja*. Za oba stila je značilna visoka raven medsebojne statistično značilne povezanosti (Scott in Bruce, 1995, str. 827–828; Thunholm, 2004, str. 938; Spicer in Sadler-Smith, 2005, str. 141; Baiocco et al., 2009, str. 968; Rotbring, 2010, str. 11; Wood, 2012, str. 63; Curşeu in Schruijer, 2012, str. 1056; Verma et al., 2012, str. 43; Faletić in Avsec, 2013, str. 139; Hariri et al., 2014, str. 293; Reyna et al., 2014, str. 36; Bavoľár in Orosová 2015, str. 118; Bavoľár in Bečikova-Sleškova, 2018, str. 77; Berisha et al., 2018, str. 5; Geisler in Allwood, 2018, str. 420), kar bi lahko kazalo na isto latentno ozadje obeh stilov odločanja na manifestni ravni, ki bi ga lahko imela v intuitivno-izkusnem kognitivnem stilu (Alacreu-Crespo et al., 2019, str. 745). Kljub dejstvu, da gre za dva stila odločanja, pri katerih je bila večkrat ugotovljena statistično značilna povezanost, različni avtorji (Tabela 8) stila prepoznavajo kot samostojna faktorja strukture stilov odločanja. Temeljne razlike med obema stiloma je mogoče razumeti prav v občutku odločevalcev pri sprejemanju odločitev, saj naj bi

intuitivnega spremljal predvsem občutek o pravilnosti odločitve, medtem ko naj bi spontanega predvsem spremljal občutek o nujnosti odločitve (Harren, 1979, str. 125; Scott in Bruce, 1995, str. 823; Thunholm, 2004, str. 933; Faletič in Avsec, 2013, str. 131–132). Ena od funkcij meta-kognitivnega stila je tudi inhibiranje (zaviranje) sprejemanja odločitev na ravni intuitivnega odločitvenega stila, ki se verjetno kaže v obliki *slabega občutka*, povezanega s pravilnostjo inicialne odločitve intuitivno-izkusnega kognitivnega stila, in deluje kot sprožilec vključitve racionalno-analitičnega kognitivnega stila. Inhibitorji torej delujejo kot kognitivni mehanizmi, s katerimi preusmerjamo pozornost na relevantne logične vsebine (Ricard, 2017, str. 18; Qiu et al., 2018, str. 1), kar je verjetno povezano z metakognitivnim zaupanjem (Petty et al., 2007, str. 256; MacIntyre et al., 2014, str. 5). Če se inhibitorji ne aktivirajo in je torej inicialna rešitev povezana z dobrim občutkom, se bo odločitev (rešitev problemske situacije) manifestirala v obliki intuitivnega odločitvenega stila. Na povezanost intuitivno-izkusnega kognitivnega stila in intuitivnega odločitvenega stila (merjenega z GDMS) so opozorili tudi Sagiv et al. (2013, str. 405), ki so ugotovili, da se intuitivni odločitveni stil sistematično statistično značilno pozitivno povezuje z intuitivno-izkusnim kognitivnim stilom, merjenim s tremi različnimi vprašalniki, in sicer z vprašalnikom za merjenje *miselnega in delovnega stila* (angl. *Thinking and Working style – TWS*) (Sagiv, Arieli, Goldenberg in Goldschmidt, 2010, str. 1098), vprašalnikom, imenovanim *portret kognitivnega stila* (angl. *Portrait Cognitive Style – PCS*) (Sagiv et al., 2013, str. 405), in *racionalno-izkusnim vprašalnikom* (angl. *Rational-Experiential Inventory – REI*) (Epstein et al., 1996, str. 394). Statistično značilno pozitivno povezanost med intuitivno-izkusnim kognitivnim stilom, merjenim z vprašalnikom REI (Epstein et al., 1996, str. 394), in intuitivnim stilom odločanja, merjenim z GDMS (Scott in Bruce, 1995), so ugotovili tudi Alacreu-Crespo et al. (2019, str. 746). V primeru, kadar je dober občutek o inicialni rešitvi povezan z občutkom nujnosti sprejema odločitve, se bo ta manifestirala v obliki odločitve spontanega odločitvenega stila, ki bi v tem primeru še vedno deloval kot funkcionalni stil in bi njegova uporaba pripeljala do pozitivnega izida (Faletič in Avsec, 2013, str. 133). V tem okviru lahko tudi razumemo ugotovljeno statistično značilno pozitivno povezanost med tema stiloma odločanja in lahko, skladno z navedbo Thunholma (2004, str. 941), spontani stil odločanja razumemo kot *hiter intuitivni stil odločanja* (angl. *high speed intuitive style*), verjetno uporabljen v

odločitvenih situacijah, ki so pod časovnim pritiskom (oznaka 6/1 na Sliki 21). V primeru, ko pa metakognitivni stil inicialno odločitev označi kot *nepravilno ali dvoumno* (Kahneman, 2017, str. 115; Yeung in Summmerfield, 2012, str. 1310; Shea et al., 2014, str. 187; Qiu et al., 2018, str. 1) in s tem izzove slab občutek oziroma občutek negotovosti, ki spremlja inicialno rešitev odločitvenega problema, in *občutek nujnosti* zavre inhibitorje odločanja in preusmeritev na racionalno-analitični kognitivni stil, pa se odločitev manifestira v obliki spontanega stila odločanja (oznaka 6/2 na Sliki 21). Takšno uporabo spontanega stila odločanja bi lahko uvrstili v kategorijo nefunkcionalnih stilov odločanja, ki pogosto pripeljejo do negativnih izidov in motenih odločitev (Mitchell et al., 2011, str. 693–694; Faletič in Avsec, 2013, str. 133). Temeljno razliko med intuitivnim in spontanim stilom na manifestni ravni predstavlja predvsem dejstvo, da odločevalec, ki manifestira intuitivni stil odločanja zelo hitro, na podlagi nezavednega delovanja intuitivno-izkustvenega stila oblikuje inicialno odločitev, ki pa ne nujno takoj predstavlja tudi odločitev. Medtem ko odločevalec, ki manifestira spontani stil odločanja, inicialno rešitev zaradi delovanja občutka nujnosti tudi takoj spremeni v odločitev in jo implementira. Drugo ključno predpostavko, ki loči med uporabo intuitivnega in spontanega stila odločanja, ki so jima skupne hitre odločitve, pa je mogoče iskati v *osebnostnih značilnostih odločevalcev* in njihovi povezanosti s posameznim stilom odločanja. Medtem ko se oba stila odločanja statistično značilno pozitivno povezujeta z osebnostnimi lastnostmi, kot so *impulzivnost, agresivnost in aktivnost* (Avsec, 2012, str. 215; Faletič in Avsec, 2013, str. 139), ki verjetno vplivajo na željo po hitrem sprejemu odločitve, pa je za razliko od intuitivnega spontani stil odločanja v nekaterih študijah pozitivno povezan tudi z *nevroticizmom* (Bayram in Aydemir, 2017, str. 911), *nižjo samozavestjo* in *nesposobnostjo sledenja odločitvenim pravilom* (Bavolár in Orosová, 2015, str. 119) ter negativno s čustveno stabilnostjo (Bavolár in Bečikova-Sleškova, 2018, str. 77) ter *sprejemljivostjo* in *vestnostjo* (Bayram in Aydemir, 2017, str. 911; Bavolár in Bečikova-Sleškova, 2018, str. 77). Prav tako pa se intuitivni odločitveni stil statistično značilno pozitivno povezuje z *ekstravertnostjo* (Riaz et al., 2012, str. 100; Narooi in Karazee, 2015, str. 313; Bayram in Aydemir, 2017, str. 911; El Othman et al., 2020, str. 7) in *odprtostjo* (Riaz et al., 2012, str. 100; Narooi in Karazee, 2015, str. 313; Bayram in Aydemir, 2017, str. 911), s katerimi spontani stil odločanja ni povezan ali so te povezave le izjemoma potrjene (Bavolár in Bečikova-Sleškova, 2018, str. 77). Na podlagi

navedenega je mogoče sklepati, da na uporabo intuitivnega stila odločanja vplivajo pozitivne osebnostne lastnosti (ekstravertnost, odprtost, vestnost, sprejemljivost ...), medtem ko je uporaba spontanega stila pod vplivom negativnih oziroma »patoloških« osebnotnih lastnosti (nevroticizem, nižja samozavest, čustvena labilnost, negotovost, anksioznost ...), ki v veliki meri spodbujajo občutek nujnosti sprejema odločitve in zavirajo inhibitorje odločanja, ki jih, ob slabem občutku o pravilnosti inicialne odločitve, sproži metakognitivni stil. V več študijah ugotovljena statistično značilna pozitivna povezanost spontanega stila odločanja z izogibajočim stilom odločanja (Scott in Bruce, 1995, str. 829; Spicer in Sadler-Smith, 2005, str. 141; Baiocco et al., 2009, str. 968; Wood, 2012, str. 63; Hariri et al., 2014, str. 293; Reyna et al., 2014, str. 36; Bavoľár in Orosová 2015, str. 119; Bayram in Aydemir, 2017, str. 911; Berisha et al., 2018, str. 5; Bavoľár in Bečikova-Sleškova, 2018, str. 77) pa še dodatno kaže na dejstvo, da spontanega stila odločanja ni mogoče povezovati s sprejemanjem hitrih in učinkovitih odločitev (funkcionalnih), temveč je predvsem povezan z željo po sprejemu kakršnekoli odločitve, s ciljem, da se odločanje zaključi. Odločevalci, ki uporabljajo spontani stil odločanja s tega vidika, v bistvu ne želijo odločiti, temveč se zgolj želijo izogniti neodločitvi, ki je značilna za izogibajoči stil odločanja. S tega vidika pa je spontani stil odločanja nefunkcionalen in privede do slabih odločitev.

7. Ko metakognitivni stil inicialno odločitev označi kot *dvoumno ali nepravilno*, odločevalec pa ima *slab občutek*, se v iskanje rešitve za zaznan odločitveni problem vključi *racionalno-analitični kognitivni stil* (Sistem 2 oziroma Sistem-C) (Nelson in Narens, 1990, str. 125–127; Mitchell et al.; 2011, str. 693–694, Thompson et al., 2011, str. 107; Ackerman in Thompson, 2017, str. 610; Kahneman, 2017, str. 114–115; Qiu et al., 2018, str. 1; Ackerman, 2019, str. 2). Za ta kognitivni stil je značilno, da deluje na zavedni ravni in odločevalcu omogoča namerno zbiranje in presojanje podatkov, razvoj idej in njihovo presojanje s pomočjo raziskovalno-analitičnih pristopov (Dane in Pratt, 2007, str. 36). Racionalno-analitični pristop odločanja vključuje kritično presojo dokazov in strukturiran proces, ki zahteva čas in zaveden napor (Fitzgerald et al., 2017; povzeto po Abubakar et al., 2019, str. 107). Racionalno-analitični kognitivni stil pri iskanju rešitve za zaznan odločitveni problem in preverjanje inicialne rešitve črpa informacije tako iz zunanjega okolja kakor tudi znanja in izkušnje iz že skladiščenega tihega (ekspertnega) znanja in v obratni smeri tega napaja

z novimi izkušnjami in znanji. Kot rezultat tega racionalnost črpa iz skladiščenih znanj in izkušenj ter oskrbuje tiho znanje z novimi znanji in tiho znanje intuitivno-izkustveni kognitivni stil z novimi izkušnjami (Ricard, 2017, str. 19) (oznaka 7/1 na Sliki 21). Skladno s tem je treba še opozoriti, da v procesnem smislu oba kognitivna stila delujeta zaporedno (Kahneman, 2011, str. 24–25; Epstein, 2015, str. 15). Vendar pa, ker intuitivno-izkustveni kognitivni stil (Sistema 1), ki deluje avtomatično in nezavedno, tudi kadar deluje racionalno-analitični kognitivni stil (Sistem 2), lahko le izjemoma izključimo (Kahneman, 2011, str. 23–24), omenjena sistema delujeta tudi hkratno, dvosmerno in vzporedno (Epstein, 1994, str. 715). Pričakovani rezultati obdelave zaznanega odločitvenega problema znotraj racionalno-analitičnega kognitivnega stila in inicialne rešitve, ki jo je izoblikoval intuitivno-izkustveni kognitivni stil, tvorijo sklop alternativnih rešitev, ki jih odločevalec s pomočjo različnih statističnih, izkustvenih in odločitvenih metod medsebojno primerja in izbere tisto, ki je najmanj tvegana, najmanj negotova, najbolj izvedljiva in naj bi, skladno s teorijo, predstavljala največjo stopnjo koristnosti za odločevalca (Kahneman, 2011; str. 282–283; 2017, str. 346–377).

8. Na presojo in obdelavo zaznanega odločitvenega problema in inicialne rešitve znotraj racionalno-analitičnega kognitivnega stila pa vplivajo različni dejavniki, ki zmanjšujejo raven racionalnosti in absolutne celovitosti obdelave. Med temi dejavniki so najprej *pristranskosti* in to pretežno tiste, ki jih uvrščamo v skupino *kognitivnih pasti* (miselne napake). Te lahko vplivajo na nejasnost razvitih alternativ, spregled pomembnih informacij ali nepravilno vrednotenje stroškov in koristi posamezne odločitve, ki niso vedno povzročene z napakami v procesu odločanja, temveč z načinom delovanja človeškega uma (Hammond et al., 2013, str. 1). Prav tako pa se včasih v celoti ne moremo izogniti pristranskostim, ker racionalno-analitični kognitivni stil (Sistem 2) ne ve, da gre za napako, povzročeno s samodejnim delovanjem Sistema 1 (Kahneman, 2017, str. 43). Racionalno-analitični kognitivni stil tudi ne zmore zagotavljati absolutno celovite obdelave relevantnih podatkov zaradi omejitev, ki izhajajo iz dostopa in količine relevantnih podatkov v *zunanjem okolju* (oznaka 8/1 na Sliki 21), kakor tudi zaradi *notranjih kognitivnih omejitev* tistega (oznaka 8/2 na Sliki 21), ki sprejema odločitve, ki jih opredeljujejo omejitve znanja in računskih zmožnosti (Simon, 1987b, str. 266). Zaradi navedenega se pri racionalno-analitični obdelavi informacij, relevantnih za rešitev zaznanega odločitvenega problema, ne osredotočamo na optimalno

(strategija maksimiranja) rešitev, temveč na zadovoljivo (strategija zadovoljevanja), ki nam omogoča doseganje danih ciljev v mejah, ki jih določajo dani pogoji in omejitve (Simon, 1976, str. 130). Zato je delovanje racionalno-analitičnega kognitivnega stila treba razumeti z vidika ravni zavednega analitičnega pristopa k reševanju odločitvenih problemov in sledenju logičnega, sekvenčnega odločitvenega procesa. Skladno s takšno opredelitvijo je racionalnost v postopku obdelave zaznanega odločitvenega problema in inicialne rešitve po svoji vsebini *omejena* (Simon, 1987b, str. 266; 1976, str. 130), po postopku *procesna* (Simon, 1976, str. 131; Alkaraan in Northcott, 2013, str. 126) in po širini uporabe virov (informacijskih in organizacijskih) bolj ali manj *razširjena* (Secchi, 2010, str. 142–143). Vse tri opredelitve pa določajo raven celovitosti pri racionalno-analitičnem sprejemanju odločitev.

9. Izbrana alternativna rešitev se na manifestni ravni kaže v obliki *racionalnega stila odločanja* in pogojno *odvisnega stila odločanja*. Racionalni stil odločanja, ki se je v raziskavah številnih avtorjev (Nygren in White, 2002; Leykin in DeRubeis, 2010, str. 510; Avsec, 2012, str. 215; Riaz et al., 2012, str. 100; Faletič in Avsec, 2013, str. 139; Narooi in Karazee, 2015, str. 313; Magnano et al., 2015, str. 6; Bavoľár in Orosová, 2015, str. 119; Baywa et al., 2016, str. 40; Bayram in Aydemir, 2017, str. 911) statistično značilno pozitivno povezoval z različnimi pozitivnimi osebnostmi lastnostmi, kot so čustvena stabilnost, aktivnost, ekstravertnost, sprejemljivost, vestnost, odprtost, optimizem, z višjo samozavestjo ter sposobnostjo sledenja odločitvenim pravilom in negativno z simptomi depresije, anksioznostjo, nevroticizmom, agresivnostjo in impulzivnostjo, lahko razumemo kot funkcionalen stil odločanja, ki velikokrat rezultira v pozitivnih rešitvah in učinkovitih in uspešnih odločitvah. Prav tako je bila ugotovljena statistično značilna pozitivna povezanost (Sagiv et al., 2013, str. 405; Alacreu-Crespo et al., 2019, str. 745) med racionalnim stilom odločanja in racionalno-analitičnim kognitivnim stilom, kar kaže na skladno delovanje obeh stilov v procesih odločanja, na različnih hierarhičnih ravneh (Spice in Sadler-Smith, 2005, str. 146). V številnih raziskavah (Scott in Bruce, 1995, str. 827–828; Thunholm, 2004, str. 938; Baiocco et al., 2009, str. 968; Wood, 2012, str. 63; Verma et al., 2012, str. 43; Avsec, 2012, str. 215; Faletič in Avsec, 2013, str. 139; Reyna et al., 2014, str. 36; Hariri et al., 2014, str. 293; Bavoľár in Orosová 2015, str. 118; Bayram in Aydemir, 2017, str. 911; Bavoľár in Bečikova-Sleškova, 2018, str. 77; Berisha et al., 2018, str. 5) je bila ugotovljena tudi statistično značilna pozitivna

povezanost med racionalnim in odvisnim stilom odločanja, kar nas lahko privede do sklepa, da imata oba stila enako latentno ozadje. Na podlagi tega bi torej lahko domnevali, da se tudi odvisni stil odločanja kaže kot manifestacija delovanja racionalno-analitičnega kognitivnega stila. Vendar pa takšno sklepanje naleti na kar nekaj omejitev, ki so povezane z (1) ugotovljenimi razmerji odvisnega stila odločanja, z racionalno-analitičnim kognitivnim stilom, z (2) osebnostnimi lastnostmi odločevalcev, ki se poslužujejo uporabe tega stila, in s (3) povezavo z uporabo izogibajočega stila odločanja. Alacreu-Crespo et al. (2019, str. 746–747) so ugotovili, da se odvisni stil odločanja (prav tako izogibajoči stil) statistično značilno negativno povezuje z vsemi skalami racionalno-analitičnega kognitivnega stila (REI – Epstein et al., 1996, str. 394). Na ravni povezav z osebnostnimi značilnostmi se odvisni stil odločanja statistično značilno pozitivno povezuje predvsem z negativnimi oziroma »patološkimi« osebnostnimi lastnostmi, kot so nevroticizem, anksioznost, slaba samopodoba, in negativno s pozitivnima osebnostnima lastnostma odprtost in aktivnost (Avsec, 2012, str. 215; Faletič in Avsec, 2013, str. 139; Bayram in Aydemir, 2017, str. 911; El Othman et al., 2020, str. 7), kar je diametralno nasprotno od ugotovitev povezanosti racionalnega stila odločanja z osebnostnimi lastnostmi posameznikov. Poleg navedenega se racionalni stil odločanja pozitivno povezuje z optimizmom, višjo samozavestjo, sposobnostjo sledenja odločitvenim pravilom in procesu ter negativno z zaznavanjem simptomov depresije (Leykin in DeRubeis, 2010, str. 510; Magnano et al., 2015, str. 6; Bavoľár in Orosová, 2015, str. 119). Thunholm (2004, str. 941) ugotavlja tudi, da imajo odločevalci, ki uporabljajo odvisni stil odločanja, težave z narmernim (zavestnim) razmišljanjem, ne da bi se ukvarjali z motečimi mislimi. Vse navedeno usmerja v sklep, da racionalni in odvisni stil odločanja uporabljajo odločevalci, in sicer s popolnoma različno strukturo osebnosti. Dodatno pa še razumevanje povezanosti racionalnega in odvisnega stila odločanja zapletejo ugotovljena razmerja obeh navedenih stilov odločanja z izogibajočim stilom odločanja, ki je prepoznan kot izrazito problematičen oziroma nefunkcionalen (Schoemaker, 2010, str. 57–58; Faletič in Avsec, 2013, str. 133). Medtem ko se odvisni stil odločanja statistično značilno pozitivno povezuje z izogibajočim stilom odločanja, se racionalni stil odločanja z njim povezuje statistično značilno negativno (Scott in Bruce, 1995, str. 827–828; Thunholm, 2004, str. 938; Spicer in Sadler-Smith, 2005, str. 141; Baiocco et al., 2009, str. 968; Avsec, 2012, str. 215; Wood, 2012, str. 63;

Curşeu in Schruijer, 2012, str. 1056; Faletič in Avsec, 2013, str. 139; Reyna et al., 2014, str. 36; Hariri et al., 2014, str. 293; Bavoľár in Orosová 2015, str. 118; Bayram in Aydemir, 2017, str. 911; Berisha et al., 2018, str. 5; Bavoľár in Bečikova-Sleškova, 2018, str. 77; Geisler in Allwood, 2018, str. 420). Prav tako pa so nekateri avtorji odkrili statistično značilno pozitivno povezanost med odvisnim stilom odločanja in *mero neodločnosti* (angl. *indecisiveness*) (Curşeu in Schruijer, 2012, str. 1056; Bavoľár, 2018, str. 293), ki je opredeljena kot značilnost oziroma kronična težava posameznikov pri sprejemanju odločitev v različnih življenjskih situacijah (Osipow, 1999, str. 148). Za neodločnost je značilno, da jo nekateri avtorji povezujejo s splošnim psihopatološkim vedenjem (Frost in Shows, 1993, str. 683), ugotovljene pa so bile tudi statistično značilne pozitivne povezave z več obsesivno-kompulzivnimi motnjami (Frost in Shows, 1993, str. 683; Thordarson et al., 2004, str. 1303; Rassin in Muris, 2005, str. 1179;) ter nevroticizmom (Diab, Gillespie in Highhouse, 2008, str. 367; Germeijs in Verschueren, 2011, str. 1023; Bavoľár, 2018, str. 293), in negativne s čustveno stabilnostjo (Di Fabio, Palazzeschi, Asulin-Peretz in Gati, 2013, str. 47), ekstravertnostjo, sprejemljivostjo, vestnostjo in odprtostjo (Germeijs in Verschueren, 2011, str. 1023; Di Fabio et al., 2013, str. 47; Bavoľár, 2018, str. 293) ter zadovoljstvom in kakovostjo življenja (Rassin in Muris, 2005, str. 1179; Taillefer, Liu, Ornstein in Vickers, 2016, str. 94). Ne glede na to, da je bil odvisni stil odločanja večkrat prepoznan kot samostojni faktor v strukturi stilov odločanja (Tabela 15), bi lahko na podlagi zapletenosti predstavljenih ugotovitev številnih avtorjev ugotovili, da njegovo manifestacijo, razumevanje in interpretacijo v veliki meri določajo osebnostne lastnosti odločevalca in posledično povezanost z racionalnim ali izogibajočim stilom odločanja. Na ta način bi lahko oblikovali dve poddimenziji odvisnega stila odločanja oziroma dve pojavi obliki njegove manifestacije. Kadar v strukturi stilov odločanja na individualni ravni posameznega odločevalca izrazito prevladuje racionalni stil odločanja, bi lahko tega označili za *odvisno-racionalni stil odločanja*, za katerega je značilno, da ga je mogoče opredeliti kot funkcionalnega (Faletič in Avsec, 2013, str. 133; Fischer et al., 2015, str. 525) (oznaka 9/1 na Sliki 21). Za takšnega odločevalca je značilno, da njegovo osebnostno strukturo tvorijo večinoma pozitivne osebnostne lastnosti in da v procesih odločanja prevladuje uporaba prvenstveno racionalnega stila odločanja. V procesih odločanja pa z iskanjem nasvetov, mnenj in znanj, tudi pri sodelavcih, uporablja odvisni stil, v smislu večanja racionalnosti odločitve

(Vroom, 2003, str. 976; Khasawneh et al., 2011, str. 316), skladno s teorijo razširjene racionalnosti (Bardone in Secchi, 2005, str. 5; Secchi, 2010, str. 142–143), in zmanjšuje vpliv omejitev racionalnosti, ki izhajajo iz individualnih zmožnosti pridobivanja in obdelave informacij (Simon, 1987b, str. 266; 1976, str. 130). Kadar pa je v strukturi stilov odločanja na individualni ravni posameznega odločevalca nadpovprečno poudarjen izogibajoči stil odločanja, pa lahko govorimo o *odvisno-izogibajočemu stilu odločanja*, za katerega je značilno, da ga opredeljujemo kot nefunkcionalnega (Faletič in Avsec, 2013, str. 133; Fischer et al., 2015, str. 525) (oznaka 9/2 na Sliki 21). Za takšnega odločevalca je značilno, da ima večinoma negativno oziroma »patološko« osebno strukturo in se odločanju izogiba (Scott in Bruce, 1995, str. 829) oziroma za odločitve ne zmore ali noče sprejemati odgovornosti in z uporabo odvisnega stila odločanja odgovornost za odločitve prenaša na druge (Harren, 1979, str. 121). Skladno z ugotovitvami Phillips et al. (1984, str. 497) naj bi odločevalci s *prevladujočim odvisnim stilom odločanja* k sprejemanju odločitve sicer pristopili aktivno, vendar to počnejo z nizko ravno zaupanja v svoje sposobnosti odločanja in potrditve za svoja spoznanja iščejo pri drugih.

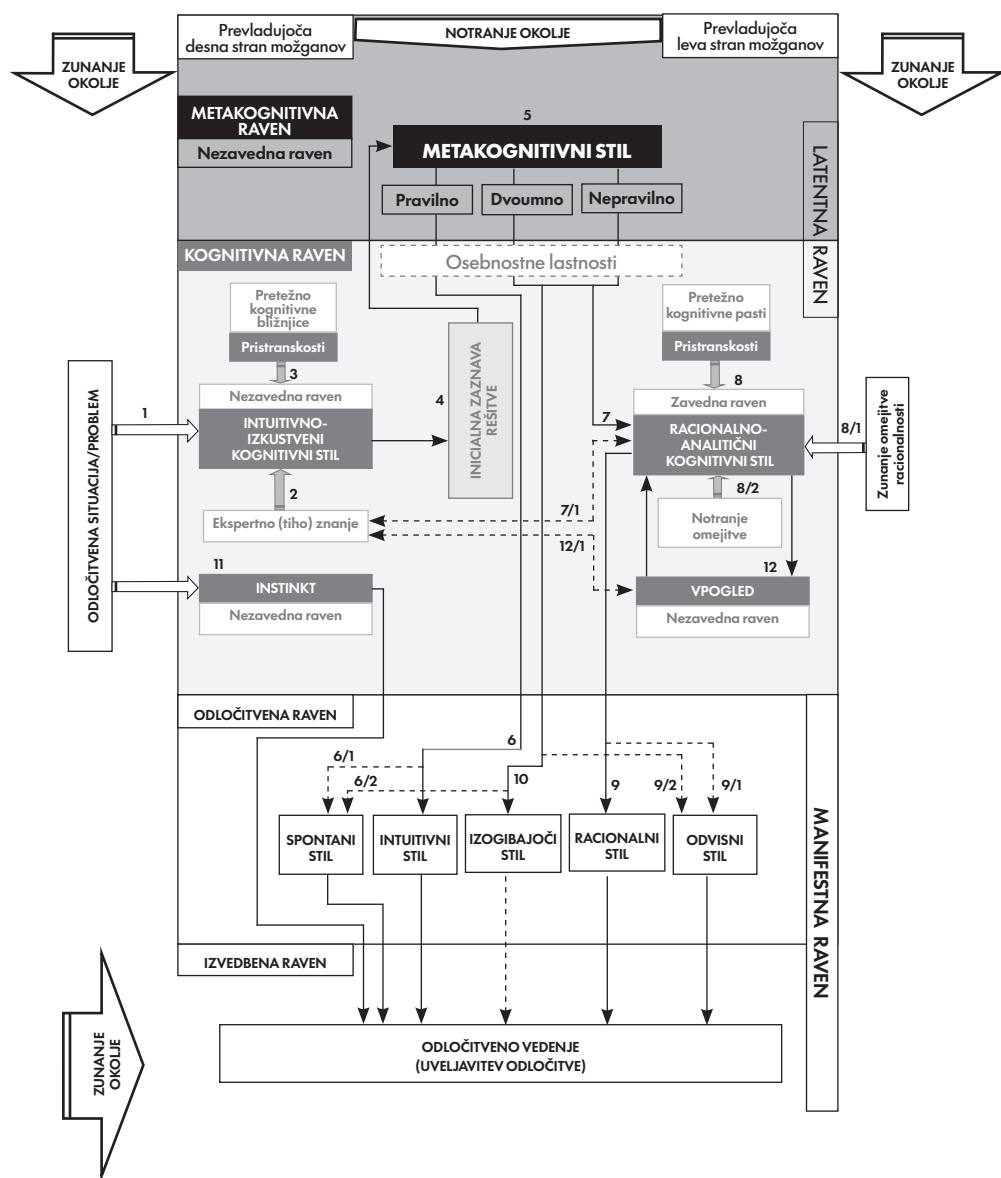
10. Metakognitivni stil lahko z zaznavo inicialne rešitve kot dvoumne ali nepravilne sproži tudi delovanje *izogibajočega stila odločanja*. Na manifestni ravni se ta stil odločanja kaže kot izogibanje odločanju in vedenje, ki ne pripelje do odločitve o rešitvi zaznanega odločitvenega problema (Scott in Bruce, 1995, str. 820). Izogibajoči stil odločanja se na ravni povezanosti z osebno strukturo odločevalcev, ki ga uporabljajo, povezuje s celo vrsto negativnih oziroma »patoloških« osebnostnih lastnosti. Tako je več avtorjev ugotovilo statistično značilno pozitivno povezavo tega stila z *nevroticizmom* in *agresivnostjo* (Riaz et al., 2012, str. 100; Faletič in Avsec, 2013, str. 139; Narooi in Karazee, 2015, str. 313), z *anksioznostjo* (Avsec, 2012, str. 215), s *slabšo samopodobo posameznikov* (Thunholm, 2004, str. 940), *višjo ravno stresa*, *slabšim spancem in depresijo* (Schoemaker, 2010, str. 58; Leykin in DeRubeis, 2010, str. 510; Allwood in Salo, 2012, str. 34; Bavoľár in Orosová, 2015, str. 119) in *nesposobnostjo sledenja odločitvenim pravilom* (Sylvie in Huang, 2008, str. 72). Zaznane so bile tudi statistično značilne negativne povezave s pozitivnimi osebnostnimi lastnostmi, kot so čustvena stabilnost (Bavoľár in Bečikova-Sleškova, 2018, str. 77; Alacreu-Crespo et al., 2019, str. 746–747) *aktivnost* (Avsec, 2012, str. 215; Faletič in Avsec, 2013, str. 139), *vestnost* (Narooi in Karazee, 2015, str. 313; Bayram in Aydemir, 2017, str. 911; Alacreu-Crespo et al., 2019, str. 746–747), *ekstravertnost in odprtost*

(Bayram in Aydemir, 2017, str. 911; Bavoľár in Bečikova-Sleškova, 2018, str. 77; Alacreu-Crespo et al. 2019, str. 746–747) ter s *psihičnim blagostanjem posameznika* (Bavoľár in Orosová, 2015, str. 119). Za izogibajoči stil odločanja je značilno tudi (tako kot za odvisni stil), da se statistično značilno pozitivno povezuje z neodločnostjo, s katero pa sta racionalni in intuitivni stil odločanja povezana negativno (Curşeu in Schruijer, 2012, str. 1056; Bavoľár, 2018, str. 293). Nygren in White (2002; povzeto po Evans, 2008, str. 6) prav tako ugotavljata, da so posamezniki, ki izbirajo obžalovalno-izogibajoč stil odločanja, zelo verjetno nenaklonjeni sprejemanju tveganj, imajo nizko samopodobo, visoko samozavedanje, pogosto dvomijo vase in svojo presojo ter se večkrat počutijo depresivne. Prav tako Schoemaker (2010, str. 58) ugotavlja, da bolj ko posamezniki izkazujejo simptome depresije, bolj so naklonjeni uporabi izogibajočemu stilu odločanja. Na podlagi vsega napisanega lahko sklenemo, da je uporaba izogibajočega stila odločanja, še posebej v managementu, izrazito problematična in ima negativne vplive na uspešnost in učinkovitost poslovanja organizacij. Za razliko od spontanega in odvisnega stila odločanja, ki ju označujemo kot nefunkcionalna, vendar vseeno pripeljeta do odločitve, bi lahko izogibajoči stil odločanja opredelili kot nefunkcionalnega in patološkega, saj njegova uporaba pogosto ne pripelje do nobene odločitve. Sklepamo lahko tudi, da posamezniki z opisano osebnostno strukturo izbirajo izogibajoči stil odločanja tudi v primeru, ko metakognitivni stil zaznajo inicialno rešitev označi kot pravilno.

- II. Določeni dogodki v zunanjem ali notranjem okolju posameznika oziroma odločitvene situacije pa lahko sprožijo tudi delovanje *instinktov* oziroma *nagonov*. Vendar tukaj ne gre za klasične odločitvene situacije/probleme, ki bi za reševanje potrebovali nezavedno aktiviranje intuitivno-izkustvenega kognitivnega stila, temveč za biološke nagone (instinkte), ki so avtonomni refleksni odzivi na stimulanse iz notranjega ali zunanjega okolja posameznika. Instinkti so prirojene sposobnosti, ki ne izvirajo iz sistema izkustvenih procesov (Hogarth, 2001, str. 7–9; Sadler-Smith in Shefty, 2004, str. 82–83; Dan in Pratt, 2007, str. 40; Eagleman, 2014, str. 97). Evolucija je skozi čas izdelala programe, ki sestavljajo instinkte, ki uravnavajo naše vedenje. Instinkti se razlikujejo od naših avtomatiziranih opravil (intuitivnih odzivov) po tem, da se jih v svojem življenju nismo naučili. Instinkti so podedovana prirojena vedenja, zakodirana v zapletenem genskem jeziku DNK, ki so se razvila v milijonih let naravne selekcije in imajo specializirana nevronska vezja, do katerih imamo še manj

zavestnega dostopa kot do intuitivnih kognitivnih programov. Obstoje te programov (instinktov) nam je neviden prav zato, ker delujejo tako dobro, saj informacije obdelujejo brez napora in samodejno. Ti programi so nam zavestno nedostopni, vendar ne zato, ker bi bili nepomembni, temveč zato, ker so preveč pomembni in bi zavestno vmešavanje zavesti v njihovo delovanje naredilo več škode kot koristi. S skupnim imenom jih imenujemo *človeška narava* (Eagleman, 2014, str. 98–99). Zato se na podlagi stimulansa avtomatično prožijo nagonske reakcije, in sicer v obliki preživitvenih strategij, ki avtomatsko uveljavijo neko aktivnost na izvedbeni ravni in se ne kaže v obliki katerega od stilov odločanja.

12. Delovanje racionalno-analitičnega kognitivnega stila pri reševanju odločitvenega problema, ki je usmerjeno v zavedno obdelavo informacij iz zunanjega in notranjega okolja (tiho ekspertno znanje) odločevalca, v katerega ta vlaga usmerjen napor in še ne izoblikuje možne rešitve, lahko rezultira v trenutnem (nenadnem) pojavu rešitve v obliki *vpogleda*. Vpogled kot nenadna in nepričakovana misel, ki rešuje probleme, se pogosto pojavi, ko odločevalec o problemu odločanja ne razmišlja zavedno. Vendar pa ta pojav vključuje izkustveno obdelavo informacij in je pogosto dolgotrajen proces, ki se začne z namernim analitičnim razmišljanjem, ki mu sledi *inkubacijsko obdobje*. Ko se rešitev porodi z vpogledom, se posameznik nenadoma zaveda logičnih odnosov med problemom in rešitvijo ter se zavestno zaveda logičnih povezav, ki podpirajo določeno odločitev ali rešitev (Hogarth, 2001, str. 7–9; Dan in Pratt, 2007, str. 40). Sauter (1999, str. 110–111) vpogled imenuje *osvetlitev* oziroma *iluminacija* (angl. *illumination*) oziroma nenadno zavedanje informacij. Ta oblika zaznavanja se običajno pojavi, ko je um usmerjen v nekaj drugega in ne v reševanje primarnega problema. Čeprav očitno deluje na drugem problemu, um razkriva preverljiva dejstva, ponuja odgovore na vprašanja ali težave ali daje vpogled v resnično naravo primarnega problema. Odločevalec lahko nenadoma prepozna razmerja med dejstvi ali sestavnimi deli, za katere se zdi, da nimajo nobene medsebojne povezanosti. Vendar se iluminacija lahko zgodi šele, ko racionalna misel postavi temelje in poda podatke in analize kot osnovo za odkrivanje. Rezultat vpogleda ali osvetlitve je rešitev problemske situacije in odločitev, ki se izoblikuje na podlagi usmerjenega delovanja racionalno-analitičnega kognitivnega stila in hkratnega delovanja nezavednega intuitivno-izkustvenega kognitivnega stila (oznaka I2/I na Sliki 21) ter se manifestira v obliki racionalnega stila odločanja.



Slika 21: Teoretični model kognitivnega procesa v procesih odločanja, (Lastni vir)

TEMELJNE ZNAČILNOSTI MODELA KOGNITIVNEGA PROCESA V PROCESIH ODLOČANJA

Teoretični model kognitivnega procesa v procesih odločanja (Slika 21) je razvit na podlagi sinteze in interpretacije spoznanj mnogih avtorjev, ki so se z različnih vidikov ukvarjali s procesi odločanja in na ravni teoretičnih in aplikativnih študij razvili različne teorije in modele, s katerimi so te procese pojasnjevali. Model je z vidika razumevanja procesa hierarhičen, saj proces obravnava na različnih ravneh, ki v procesu odločanja opredeljujejo nadrejenost in podrejenost kognitivnega delovanja, in hierarhijo opredeljuje ne zgolj procesno, temveč tudi vsebinsko (Nelson in Narens, 1990, str. 125–127; Leonard et al., 1999, str. 418–419). Na najvišji ravni modela je opredeljeno delovanje metakognitivnega stila in s tem je določena njegova nadrejenost temeljnima kognitivnima stiloma (Kozhevnikov, 2007, str. 477; Sadler-Smith, 2009, str. 15–16), predvsem v funkciji spremljanja in kontrole ter ugotavljanj pravilnosti inicialne zaznave intuitivno-izkustvenega kognitivnega stila in aktivacije racionalno-analitičnega stila (Flavell, 1979, str. 909; Koriat, 2007, str. 290; Dunolsky in Metcalfe, 2009, str. 3; Frith, 2012, str. 2213; Thompson in Morsanyi, 2012, str. 94; MacIntyre et al., 2014, str. 5; Andryauskas, 2016, str. 3; Ackerman in Thompson, 2017, str. 610). Temeljna kognitivna stila, ki ju model uvršča na drugo hierarhijsko raven v procesu, pa sta nadrejena stilom odločanja (Curry, 1983, str. 19; Leonard et al., 1999, str. 418–419; Spice in Sadler-Smith, 2005, str. 146; Kozhevnikov, 2007, str. 473; Dewberry et al., 2013, str. 784), ki se na manifestni ravni kažejo kot vedenje odločevalca oziroma stil odločanja (Leonard et al., 1999, str. 418–419). Stili odločanja, ki so uvrščeni na tretjo hierarhijsko raven, ki je opredeljena kot manifestna, pa predstavljajo stile odločanja, skladne s strukturo Scott in Brucea (1995, str. 827–828). Manifestirano vedenje oziroma stil odločanja je v veliki meri odvisen od osebnostnih lastnosti posameznika in vpliva pristranskosti na odločanje. V modelu so ustrezno upoštewane tako zunanje (dostopnost in razpoložljivost relevantnih informacij) kot notranje (kognitivne sposobnosti, osebnostne

lastnosti, pristranskosti) omejitve, ki pomembno sooblikujejo načine (stile) kognitivnega delovanja v procesih odločanja, manifestne stile odločanja in končne odločitve odločevalcev. Skladno z dialektično teorijo sistemov (Mulej, 2000) je z vidika vsebine model vsaj delno celovit (holističen), saj upošteva vse bistvene (relevantne) elemente sistema kognitivnega delovanja v procesu odločanja in ustrezno pojasnjuje njihova medsebojna razmerja (povezave). Model razlaga kognitivne in odločitvene procese na individualni ravni odločevalca, njegova pomembna omejitev pa je, da ne obravnava posebej lastnosti zunanjega in organizacijskega okolja odločevalca ter značilnosti odločitvene situacije kot pomembnih segmentov integrativnega okvirja strateškega odločanja, predstavljenega na Sliki 22 v 5. delu knjige (Rajagopalan et al., 1993, str. 352; Papadakis, Thanos in Barwise, 2010, str. 34; Shepherd in Rudd, 2014; Elbanna et al., 2020, str. 44). V modelu so integrirani in sintetizirani različni konstrukti, elementi in predpostavke delovanja kognitivnega sistema v procesih odločanja, ki jih je mogoče obravnavati in razlagati na naslednje načine:

- Model na ravni kognitivnih stilov integrira in sintetizira teorije Kahnemana (2011, str. 20–21), Stanovicha in Westa (2000, str. 658–659), Evansa (2008, str. 257), (Epstein, 1994, str. 711), Sadler-Smitha (2009, str. 15) in Hammonda (1996; povzeto po Dhama in Thomson, 2012, str. 316), ki opredeljujejo kognitivno delovanje v procesih odločanja na *ravni dušalne sistema*, z opredelitvijo intuitivno-izkustvenega (Sistem 1) in racionalno-analitičnega kognitivnega stila (Sistem 2). Takšna razlaga delovanja kognitivnega sistema v procesih odločanja naj bi imela, skladno z izsledki nevroloških raziskav, podlage za svoje delovanje v značilnostih delovanja možganov, pri čemer pa še ni dosežen konsenz, ali gre za specifične delovanja desne in leve možganske hemisfere (Taggart in Robey, 1981, str. 187; Panitapu, 2015, str. 5; Alvino in Franco, 2017, str. 7084) ali pa ti procesi potekajo v različnih možganskih strukturah in regijah, ki so bistveno bolj zapleteno porazdeljeni po celotni možganski strukturi in jih ni mogoče ločiti le glede na razdeljenost možganov na obe hemisferi (Simon, 1987a, str. 59; Martinez-Selva et al., 2006, str. 413–415; Lieberman, 2007a, str. 294–295; 2007b, str. 261–262; Eagleman, 2014, str. 123; Koenig-Robert in Pearson, 2019, str. 1; Feldman, 2023, str. 28).
- Kognitivna stila znotraj modela razumemo kot *neodvisna konstrukta* (Epstein et al., 1996, str. 394–395; Sinclair; 2005, str. 359; Sadler-Smith, 2009, str. 3–4). Intuitivno-izkustveni kognitivni stil se aktivira na podlagi zaznanega odločitvenega problema in na nezavedni oziroma predzavedni ravni avtomatično oblikuje inicialno rešitev, neodvisno od delovanja racionalno-analitičnega kognitivnega stila. Racionalno-analitični kognitivni stil se na zavedni ravni aktivira na podlagi zaznave

metakognitivnega stila, v primeru, ko ta inicialno rešitev označi kot dvomljivo ali nepravilno, prav tako neodvisno od intuitivno-izkustvenega kognitivnega stila.

- Takšna opredelitev delno odstopa od Kahnemanove (2011, str. 59–60), ki piše, da je vključevanje dodatnega napora, v smislu vključitve Sistema 2 (racionalno-analitičnega kognitivnega stila), v reševanje odločitvenega problema, ena od funkcij Sistema 1 (intuitivno-izkustvenega kognitivnega stila), ki naj ne bi aktiviral Sistema 2 v primeru občutka *kognitivne lahkotnosti* (angl. *cognitive ease*) in naj bi ga aktiviral v primeru občutka *kognitivnega napora* (angl. *cognitive strain*), saj naj bi bil Sistem 2 odgovoren za dvom in ukinitve verjetja (Kahneman, 2017, str. 116). Avtor opredeljuje občutek kognitivne lahkotnosti z dobrim občutkom, verjetjem v intuitivno rešitev, občutkom pravilnosti in domačnosti (poznanosti), ter občutek kognitivnega napora z občutkom budnosti, sumničavosti, potrebe po vlaganju napora v rešitev in nelagodja. V razvitem modelu sta občutka kognitivne lahkotnosti in kognitivnega napora opredeljena z občutkom (dober ali slab), ki ga ima odločevalec na podlagi zaznave metakognitivnega stila o pravilnosti inicialne rešitve (pravilna ali nepravilna) in ne na podlagi delovanja intuitivno-izkustvenega kognitivnega stila. Prav tako je zanimivo, da se Kahneman (2017, str. 94) pri tej razlagi sklicuje na študijo Alter et al. (2007, str. 569), ki vlogo aktiviranja Sistema 2 pripisujejo prav metakognitivnim zaznavam o težavah s procesiranjem Sistema 1, prav tako pa MacIntyre et al. (2014, str. 5) *občutek lahkotnosti priklica* (angl. *ease of retrieval*) pripisujejo metakognitivnemu delovanju. S tega vidika lahko torej sklepamo, da je za aktivacijo racionalno-analitičnega kognitivnega stila odgovorno predvsem delovanje hierarhično nadrejenega metakognitivnega stila in ne intuitivno-izkustvenega kognitivnega stila (Mitchell et al., 2011, str. 693–694, Thompson et al., 2011, str. 107; Ackerman in Thompson, 2017, str. 610; Qiu et al., 2018, str. 1; Ackerman, 2019, str. 2).
- Podobno kot Kahneman tudi Sauter (1999, str. 110–111) intuiciji (intuitivno-izkustvenemu kognitivnemu stilu) pripisuje funkcijo oziroma vlogo *vrednotenja* (angl. *evaluation*), ki naj bi vključevala občutek varnosti, v obliki spoznanja, da se »*izbira preprosto ne zdi pravilna*«. Čeprav občutek varnosti opredeljuje na ravni intuicije, torej nezavednega, pa naj bi občutek pomagal predvsem pri odločitvah o primernosti alternativ, ki nastanejo na podlagi uporabe racionalno-analitičnega kognitivnega stila, torej zavedne obdelave relevantnih podatkov in oblikovanj alternativ. Skladno z opredelitvijo v razvitem modelu naj bi bil občutek varnosti povezan z nezavednim delovanjem metakognitivnega stila in vzporednim delovanjem obeh kognitivnih stilov, tudi v procesih

racionalno-analitičnega kognitivnega stila, pri oblikovanju alternativnih rešitev. Navedeno bi lahko v procesnem smislu razumeli na način, da v postopku oblikovanja alternativ na zavedni ravni (delovanje racionalno-analitičnega kognitivnega stila), intuitivno-izkusveni kognitivni stil na nezavedni ravni, s pomočjo skladiščenih izkušenj in znanj, preverja oblikovane alternativne rešitve, metakognitivni stil pa prav tako na nezavedni ravni o spoznanjih intuitivno-izkusvenega kognitivnega stila proži občutek varnosti (preverja pravilnost prepoznanih alternativ). Takšna razlaga predvsem podpira trditve o vzporednem in hkratnem delovanju obeh kognitivnih sistemov (stilov) (Epstein, 1994, str. 710; 2015, str. 3–6; Kahneman, 2011, str. 24–25) in jo nadgrajuje z vključitvijo metakognitivnega stila.

- Prav tako razviti model ni v celoti skladen s Sadler-Smithovim *modelom dupleks* (2009, str. 15–16), ki predvideva obstoj *vsestranskega stila odločanja* (Slika 13), ki naj bi deloval na hierarhično višji (fleksibilni) kognitivni ravni in omogočal integracijo delovanja intuitivnega in analitičnega kognitivnega stila, ki naj bi bila na hierarhično nižji specializirani ravni. Razviti model namreč predvideva, da na hierarhično višji ravni deluje metakognitivni stil (Nelson in Narens, 1990, str. 125–127) in ne vsestranski stil odločanja, ki s svojim delovanjem vključuje delovanje racionalno-analitičnega kognitivnega stila in s tem vzpostavlja pogoje za tako imenovane vsestranske oziroma kvaziracionalne rešitve, ki so plod delovanja obeh kognitivnih stilov. Skladno s tem torej ne gre za vsestranski stil odločanja, temveč za vsestranske odločitve, ki se oblikujejo na podlagi delovanja obeh kognitivnih stilov, ki pa naj bi bile, skladno s Sadler-Smithovo (2009, str. 15–16) razlago, odvisne od usposobljenosti za uporabo metakognitivnih sposobnosti, kar pa tudi znotraj njegove opredelitve nakazuje na obstoj metakognitivne ravni oziroma stila.
- Model torej opredeljuje, da kognitivna stila v začetku delujeta zaporedno (Kahneman, 2011, str. 24–25; Epstein, 2015, str. 15), v kasnejših fazah odločanja pa delujeta tudi vzporedno in hkratno (Epstein, 1994; str. 710; 2015, str. 3–6; Kahneman, 2011, str. 24–25), pri čemer hkratna uporaba obeh stilov ni odvisna toliko od odločitvenega problema in situacijskih dejavnikov kot od zaznav metakognitivnega stila o nujnosti vključitve Sistema 2 v presojo in odločanje.
- Razviti model je z vidika kognitivnega procesa v veliki meri skladen s *cikličnim uravnoveženim konceptom odločanja*, ki ga je razvila Ricard (2017, str. 25), in je predstavljen na Sliki 15. Razlike med modeloma pa je mogoče videti v tem, da (1) razviti model metakognitivne zaznave (stil) uvršča na hierarhijsko višjo raven in jo opredeljuje kot nadrejeno kognitivnima stiloma (Nelson in Narens, 1990, str. 125–127) in v (2) nadgradnji

cikličnega koncepta odločanja, z izhodi iz procesa v obliki manifestnih stilov odločanja (odločitvenega vedenja) in njihovi povezavi z osebno-stnimi značilnostmi odločevalca. Prav tako razviti model opredeljuje procesa, povezana z instinktivnim (nagonskim) delovanjem in vpogledi.

- Model predvideva, da je manifestacija intuitivnega stila odločanja pogojena z delovanjem intuitivno-izkustvenega kognitivnega stila in dobrega občutka (angl. *gut feeling*), ki ob predpostavki pozitivne strukture osebnostnih lastnosti posameznika vedno pripelje do odločitve, ki jo opredeljujemo kot intuitivno in se manifestira v obliki intuitivnega stila odločanja ter pogojno tudi v obliki spontanega stila odločanja (Alacreu-Crespo et al., 2019, str. 746–747).
- Intuitivno-izkustveno sklepanje znotraj modela je mogoče razumeti kot *strokovno (ekspertno) intuicijo* pod vplivom pristranskosti, ki za oblikovanje inicialne rešitve odločitvenega problema na nezavedni ravni uporabi skladiščeno (tiho) strokovno znanje o problemu. Takšno razumevanje je skladno s Simonovim (1992, str. 155), ki zapiše, da odločitvena situacija odločevalcu daje namig, ki mu da dostop do podatkov, shranjenih v spominu, ti pa mu dajo odgovor. Skladno s tem naj intuicija ne bi bila nič več kot *prepoznavanje*. Zaupanje v strokovno intuicijo pa razumemo skladno z opredelitvijo Kahnemana in Kleina (2009, 524–525), ki sta vodilna predstavnika dveh različnih šol odločanja in sta razvili dva različna koncepta razumevanja strokovne intuicije. Gary Klein, kot predstavnik šole *naturalističnega odločanja* (angl. *naturalistic decision making – NDM*), zastopa razlago strokovne intuicije s pomočjo *modela odločanja na podlagi prepoznavanja* skladiščenega znanja v asociativnem spominu, ki ga strokovnjak pridobi na podlagi dolgoletnih izkušenj in je zato takšno intuitivno sklepanje relevantno in veljavno (Klein, 2015, str. 164). Daniel Kahneman pa je predstavnik šole, imenovane *hevrstike in pristranskosti* (angl. *heuristics and biases – H&B*), ki pa trdi, da strokovna intuicija ni nekaj, čemur bi lahko slepo zaupali, saj neprestano deluje pod vplivom hevrstičnih poenostavitev in pristranskosti (Kahneman, 2017, str. 323–338). Avtorja sta v skupni študiji prišla do temeljnih zaključkov, ki dajejo odgovor na vprašanje, kdaj lahko zaupamo strokovni (ekspertni) intuiciji in kdaj je ta lažna (Kahneman in Klein, 2009, str. 524–525). Spoznanja, ki jih navajata v sklepih njune študije, je mogoče povzeti z naslednjimi poudarki. Intuitivno sklepanje lahko izhaja iz strokovnega znanja in izkušenj, ampak lahko do njega pride tudi na podlagi neprimerne uporabe hevrstik. Pravi strokovnjaki točno vedo, kdaj ne vedo, medtem ko nestrokovnjaki tega ne vedo, kar lahko povzroča subjektivno samozavest (angl. *subjective confidence*), ki pogosto vodi do napačnega sklepanja in neveljavne intuicije. Trije temeljni pogoji

veljavnega intuitivnega sklepanja so: (1) urejeno odločitveno okolje, (2) priložnost, da se je odločevalec naučil pravil njegove urejenosti, in (3) obstoj relevantnih povratnih informacij. Samo v primeru, da so izpolnjeni vsi trije pogoji hkrati, bo lahko asociativni spomin (skladiščeno tiho znanje) prepoznal okoliščine in proizvedel hitre in točne odločitve. Znotraj nepredvidljivega in neurejenega okolja odločevalec ne more razviti »prave« strokovnosti (znanja), zato so njegove včasih pravilne intuitivne odločitve lahko le odraz sreče. Intuitivno sklepanje in rešitve, ki ne temeljijo na pridobljenem strokovnem znanju (ker ga odločevalec ni pridobil), so prav tako predmet delovanja asociativnega spomina, vendar pa takrat nastajajo na podlagi delovanja hevristik in pod vplivom mnogih pristranskosti, ki pogosto vodijo v velike in sistematčne napake (Tversky in Kahneman, 1974, str. 1124; Kahneman in Klein, 2009, str. 521–522). Različni avtorji so ugotovili tudi statistično značilno pozitivno povezanost med izkušnjami in intuitivnim stilom odločanja (tudi spontanim) (Baiocco et al., 2009, str. 972; Dayan in Elbanna, 2011, str. 159; Kaufmann et al., 2014, str. 111) oziroma, kot so zapisali Metzler et al. (2007, str. 14–15), ko izkušeni managerji pripišejo odločitev občutku (angl. *gut feeling*), z različnimi besedami oznanijo, da so prepoznali vzorce iz predhodnih izkušenj. Znotraj razvitega modela pri delovanju intuitivno-izkustvenega kognitivnega stila je upoštevano tako sklepanje na podlagi skladiščenega ekspertnega znanja (ekspertna intuicija) kakor tudi pod vplivom hevristik (pristranskosti) in njihovega medsebojnega delovanja. Tako lahko, na podlagi Sadler-Smithove in Burke-Smalleyine (2014, str. 13) opredelitve, ki poleg ekspertne intuicije opredeljujeta tudi druge primarne tipe intuicije, kot sta *socialna in moralna intuicija*, te uvrstimo v področje hevristik, ki so pod vplivom različnih pristranskosti (predsodki, strahovi, stereotipi, vljudnost, sledenje ...), in *kreativno intuicijo* v področje vpogledov, ki pa jih znotraj modela razumemo kot nezaveden del racionalnega kognitivnega procesa oziroma hkratnega delovanja obeh kognitivnih stilov.

- Model predvideva, da je posamezna odločitev (in ne odločevalec) lahko popolnoma intuitivna in se manifestira v obliki intuitivnega stila odločanja, ne more pa biti popolnoma racionalna (racionalni stil odločanja), ker je prvi odziv na odločitveni problem vedno nezaveden, predzavesten in avtomatičen ter rezultat delovanja intuitivno-izkustvenega kognitivnega stila, ki ga skladno s Kahnemanovo trditvijo ne moremo zavestno izključiti (2011, str. 24–25). Delež vloženega usmerjenega in zavednega napora racionalno-analitičnega kognitivnega stila pri oblikovanju rešitve (odločitve) pa opredeljuje položaja posamezne sprejete odločitve na daljici *kognitivnega kontinuuma* (Slika 14) in raven *kvaziracionalnosti*, kot

to opredeljuje Hammond (1996; 2000; povzeto po Dhamsi in Thomson, 2012, str. 316) v svoji *kognitivni teoriji kontinuuma* (Slika 14). Razviti model pa za razliko od Hammondove teorije predvideva, da so odločitve lahko zgolj čisto intuitivne ali kvaziracionalne, ne morejo pa biti čisto racionalne oziroma analitične. Na ta način lahko razumemo, da inicialne rešitve, oblikovane na ravni intuitivno-izkusnega kognitivnega stila, lahko služijo tudi kot vhodni podatek in usmeritev pri delovanju racionalno-analitičnega kognitivnega stila (Kaufmann et al., 2014, str. III), kar lahko pomeni, da rešitve na ravni intuitivno-izkusnega kognitivnega stila igrajo pomembno vlogo pri usmerjanju delovanja racionalno-analitičnega kognitivnega delovanja (Salas et al., 2009, str. 945). Prav tako se razviti model oddaljuje od pojma kvaziracionalnosti, saj predvideva, da se odločitve ne manifestirajo kot kvaziracionalne, temveč v obliki racionalnega stila odločanja, saj pri vsaki racionalni odločitvi svojo vlogo odigra tudi izkusno-intuitivni kognitivni stil (Sistem I).

- Racionalno-analitično sklepanje znotraj modela je mogoče razumeti, skladno s Simonovo teorijo, kot *omejeno* (Simon, 1987b, str. 266; 1976, str. 130), in sicer zaradi notranjih in zunanjih omejitev racionalnosti, *vsebinsko racionalno* (Simon, 1976, str. 130), *procesno* (Simon, 1976, str. 131; Alkaraan in Northcott, 2013, str. 126), z vidika upoštevanja odločitvenega procesa v postopkih odločanja in uporabi različnih odločitvenih modelov, ter *razširjeno* (Secchi, 2010, str. 142–143), z vidika uporabe zunanjih (družbenih) virov v postopkih analiziranja. V modelu je upoštevan vpliv pristranskosti v obliki kognitivnih pasti oziroma miselnih napak (Hammond et al., 2013, str. 3), tudi za postopek racionalno-analitičnega sklepanja, ki lahko pripelje do napačne odločitve. Rezultati delovanja racionalno-analitičnega kognitivnega stila so odločitve, ki se oblikujejo tudi pod vplivom pozitivnih osebnostnih lastnosti odločevalca in se na manifestni ravni kažejo v obliki racionalnega stila odločanja in pogojno tudi odvisnega stila odločanja ter so izvedljive in zadovoljive.
- Model tudi predvideva, da se kljub slabemu občutku na podlagi zaznav metakognitivnega stila racionalno-analitični kognitivni stil ne aktivira, temveč se vedenje odločevalca, pod vplivom negativnih oziroma »patoloških« osebnostnih lastnosti odločevalca, manifestira v obliki izogibajočega stila odločanja in pogojno tudi odvisnega in spontanega stila odločanja.
- Stile odločanja znotraj modela razumemo z vidika strukture s petimi stili odločanja (Scott in Bruce, 1995, str. 827–828), ki je skladno z ugotovitvami številnih avtorjev zanesljiva in veljavna (Tabeli 13 in 14).

Skladno s teoretičnim modelom kognitivnega procesa bo posamezen stil odločanja, ki ga odločevalec izkazuje s številsko vsoto ocen, povezanih z

odgovori na posamezne trditve, ki merijo manifestacijo vedenja odločevalca v odločitveni situaciji, predstavljajo raven odločitvenega vedenja, ki se kaže v obliki racionalnega, intuitivnega, spontanega, odvisnega ali izogibajočega stila. Ker uporaba odločitvenih stilov ni medsebojno izključujoča in ker odločevalci uporabljajo različne kombinacije stilov odločanja (Scott in Bruce, 1995, str. 829), je struktura stilov odločanja opredeljena na podlagi prevladujočega funkcionalnega stila odločanja (racionalni in intuitivni). Delovanje odvisnega in spontanega stila odločanja je opredeljeno kot funkcionalno, v odvisnosti od njune povezanosti s funkcionalnima stiloma odločanja, in kot nefunkcionalno v primeru poudarjene povezanosti z izogibajočim stilom odločanja. Izogibajoči stil odločanja je v celoti razumljen kot nefunkcionalen. Rowe in Mason (1987, str. 45–50) stopnjo prevlade posameznega stila odločanja opredelita v smislu kontinuuma, ki se giblje od najmanj prednostnega do zelo prevladujočega. Zapišeta, da lahko ima posamezen odločevalec različne kombinacije stilov, pri čemer so nekateri videti kot najmanj zaželeni ali nadomestni, drugi pa kot dominantni ali zelo prevladujoči. Rowe in Boulgarides (1992; povzeto po Alqarni, 2003, str. 7–8) nadalje pišeta, da ko enkrat poznamo prevladujoč stil odločanja posameznega odločevalca, lahko predvidimo njegovo vedenje v procesu odločanja.

APLIKATIVNA VREDNOST RAZVITEGA MODELA PRI RAZLAGI STRUKTURE STILOV ODLOČANJA NA INDIVIDUALNI IN KOLEKTIVNI RAVNI ODLOČANJA

Aplikativna vrednost in interpretativna moč razvitega modela je bila predstavljena na naključno izbrani delniški družbi iz vzorca merjencev, pri katerem upravo podjetja sestavljajo trije vrhnji managerji. Na podlagi spoznanj iz razvitega modela in izmerjene strukture stilov odločanja posameznih managerjev je podana klinična presoja odločitvenega vedenja managerjev in tveganja, ki izhajajo iz njihovih struktur stilov odločanja, tako na individualni ravni posameznega managerja kot na ravni organizacijskega (kolektivnega) odločanja.

PREDSTAVITEV VZORCA MERJENCEV IN METODOLOŠKA IZHODIŠČA

Vzorec merjencev, ki je uporabljen za prikaz uporabe razvitega modela strukture stilov odločanja, predstavljajo člani vrhnjega managementa izbrane organizacije (podjetja). Merjenci so predsednik in dva člana uprave v izbrani organizaciji. Izbranemu vzorcu managerjev je skupno, da so odgovorni za sprejemanje strateških in glavnih operativnih odločitev, ki usmerjajo in oblikujejo učinkovitost in uspešnost organizacije ter njihov bodoči razvoj in tržni položaj. Izbrani managerji v organizacijah, skladno z opredelitvijo Rozman in Kovač (2012, str. 61), izvajajo funkcijo managementa ali ravnanja in so ključni deležnik upravljavsko-managerskega procesa, v katerem poteka proces sprejemanja odločitev o poslanstvu organizacije, poslovnih politikah, temeljnih ciljih in strategijah (Rozman, 2015, str. 32). Za ta proces je značilno prepletanje obeh funkcij (upravljaljske in managerske) pri sprejemanju ključnih odločitev v združbah. Sprejemali naj bi jih sicer upravljavci, a zanje jih pripravljajo managerji, ki jih

tudi bolje poznajo, tako pa lahko vplivajo na sprejemanje odločitev upravljalcev (Rozman in Kovač, 2012, str. 72).

Izbrani vzorec obsega eno organizacijo (podjetje) in tri vrhnje managerje. Organizacija je v nadaljevanju opredeljena z nekaterimi temeljnimi organizacijsko-poslovnimi značilnostmi. Najprej so predstavljene individualne strukture stilov odločanja posameznih managerjev in njihove demografske značilnosti, v nadaljevanju pa kolektivna (skupinska) struktura odločanja v organizaciji, ki jo sestavljajo individualne strukture odločanja vrhnjih managerjev v organizaciji. Vsi podatki o managerjih in organizaciji so bili zbrani za leto 2021. Za opredelitev strukture stilov odločanja je bil uporabljen splošni vprašalnik stilov odločanja (angl. *General Decision Making Style Inventory* – GDMS) (Scott in Bruce, 1995, str. 825–826), katerega uporaba in merske značilnosti so podrobno obrazložene v tretjem delu knjige. Vprašalnik meri pet stilov odločanja, s petimi trditvami za posamezni stil odločanja. Vsako trditev je mogoče oceniti na merski lestvici od 1 do 5, pri čemer izbira vrednosti »1« pomeni, da trditev, ki je povezana s posameznim stilom odločanja, za tega merjenca »sploh ne velja«. Za potrebe interpretacije strukture stilov odločanja na individualni ravni smo mersko lestvico spremenili na način, da je odgovor pri trditvi »sploh ne velja« dobil kvantitativno vrednost »0« in na novo ustrezno ovrednotili tudi ostale štiri možne odgovore na trditve. Na ta način je bila na novo oblikovana vrednost odgovorov pri posameznih trditvah, kot je prikazano v Tabeli 17.

Tabela 17: Novo vrednotenje odgovorov merjencev pri trditvah, povezanih s posameznim stilom odločanja (Lastni vir)

Trditev	Originalna vrednost	Nova vrednost
sploh ne velja	1	0
večinoma ne velja	2	1
občasno velja	3	2
večinoma velja	4	3
vedno velja	5	4

S prilagoditvijo vrednotenja trditev pri posameznem stilu odločanja, kot je prikazano v Tabeli 17, se skupna največja vrednost točk pri posameznem stilu odločanja iz 25 točk (5 trditev po 5 točk) zmanjša na največ 20 točk (5 trditev po 4 točke). Razlog za navedeno prilagoditev vrednosti posameznih trditev

Tabela 18: Kvantitativna in kvalitativna vrednost mejnih vrednosti uporabe posameznega stila odločanja (Lastni vir)

Kvalitativna (opisna) ocena	Kvantitativna ocena (mejne vrednosti)		Opis ocene
	v %	v točkah	
sploh ne uporablja	do 10	do 2	Za merjenja, ki pri posameznem stilu odločanja doseže skupno vrednost odgovorov na trditve do 10 % oziroma do 2 točki, lahko trdimo, da ta stil odločanja v procesih odločanja sploh ne uporablja. Naveden kvantitativni rezultat pomeni, da je merjenec vsaj pri treh od skupaj petih trditev, ki merijo uporabe posameznega stila odločanja, odgovoril, da trditev zanj »sploh ne velja«.
večinoma ne uporablja	od 11 do 30	od 3 do 6	Za merjenja, ki pri posameznem stilu odločanja doseže skupno vrednost odgovorov na trditve od 11 % do 30 % oziroma od 3 do 6 točk, lahko trdimo, da ta stil odločanja v procesih odločanja uporablja le izjemoma. Naveden kvantitativni rezultat pomeni, da je merjenec vsaj pri štirih od skupaj petih trditev, ki merijo uporabe posameznega stila odločanja, odgovoril, da trditev zanj »večinoma ne velja«, ali oblikoval drugačno strukturo odgovorov, ki nujno vključujejo tudi trditve, da zanj »sploh ne velja«.
občasno uporablja	od 31 do 60	od 7 do 12	Za merjenja, ki pri posameznem stilu odločanja doseže skupno vrednost odgovorov na trditve od 31 % do 60 % oziroma od 7 do 12 točk, lahko trdimo, da ta stil odločanja v procesih odločanja uporablja le občasno. Naveden kvantitativni rezultat pomeni, da je merjenec v povprečju odgovarjal na trditve, ki merijo uporabe posameznega stila odločanja, z oceno, da zanj trditev »občasno velja«.
večinoma uporablja	od 61 do 85	od 13 do 17	Za merjenja, ki pri posameznem stilu odločanja doseže skupno vrednost odgovorov na trditve od 61 % do 85 % oziroma od 13 do 17 točk, lahko trdimo, da v procesih odločanja praviloma uporablja ta stil odločanja. Naveden kvantitativni rezultat pomeni, da je merjenec vsaj pri štirih od skupaj petih trditev, ki merijo uporabe posameznega stila odločanja, odgovoril, da trditev zanj »večinoma velja«, ali oblikoval drugačno strukturo odgovorov, ki nujno vključujejo tudi trditve, da zanj »vedno velja«.
vedno uporablja	od 86 do 100	od 18 do 20	Za merjenja, ki pri posameznem stilu odločanja doseže skupno vrednost odgovorov na trditve od 86 % do 100 % oziroma od 18 do 20 točk, lahko trdimo, da tega stila odločanja v procesih odločanja vedno uporablja. Naveden kvantitativni rezultat pomeni, da je merjenec vsaj pri treh od skupaj petih trditev, ki merijo uporabe posameznega stila odločanja, odgovoril, da trditev zanj »vedno velja«.

je povezan s prikazi strukture stilov, ki jih posamezni manager uporablja pri odločanju. Z razvrstitvijo vrednosti odgovora »*sploh ne velja*« (iz vrednosti »I« na vrednost »O«) bodo strukturni deleži posameznega stila odločanja v celotni strukturi odločanja posameznega managerja in tudi celotna struktura bolj »čista«, saj v kvantitativnem smislu ne bo upoštevala vrednosti za posamezne odgovore na trditve, ki jih posamezni manager ne uporablja, temveč bo skupna kvantitativna vrednost pri posameznem stilu v strukturi oblikovana zgolj iz skupne vrednosti odgovorov (seštevka), ki jih je merjenec označil, da jih vsaj v manjšem obsegu pri odločanju uporablja (vsaj vrednost 2 – »*večinoma ne velja*«). Skupna kvantitativna vrednost, ki predstavlja seštevke odgovorov posameznega merjenca pri trditvah, povezanih s posameznim stilom odločanja, je nato izražena v deležu (odstotkih) od največje možne vrednosti pri posameznem stilu odločanja (20 točk). Skladno s tem so oblikovane tudi mejne vrednosti deležev (od največje vrednosti pri posameznem stilu odločanja), uporabe posameznega stila odločanja in določena kvalitativna ocena, glede na odstotkovno vrednost, ki je skladna z opisnimi vrednostmi pri ocenjevanju posameznih trditev (Tabela 18).

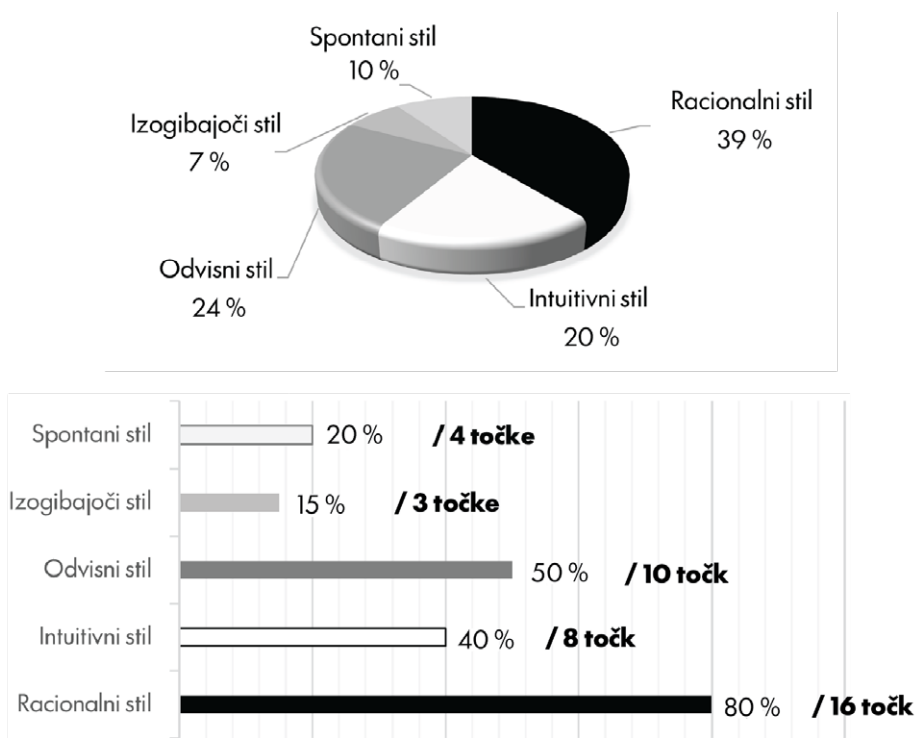
PRIKAZ UPORABE MODELA

Izbrana organizacija je gospodarska družba, ustanovljena leta 1995, in deluje na trgu, za katerega je značilna stroga zakonodajna regulacija poslovanja, ki pomembno oblikuje ravnanja družbe, pri oblikovanju, ponudbi, trženju in prodaji portfelja produktov družbe. Na podlagi določil nacionalne zakonodaje je organizacija nosilka koncesije, ki jo podeljuje Republika Slovenija. S pravno-formalnega vidika je podjetje oblikovano kot delniška družba (d. d.), katere lastniško strukturo predstavlja sedem lastnikov, za katero veljajo zakonske posebnosti in se nanašajo predvsem na omejitve deleža ter na razpolaganje lastnikov z deležem. Delež posamezne pravne osebe in z njo povezanih oseb v osnovnem kapitalu organizacije ne sme presegati 20 % delnic, pridobijo ali odsvojijo pa se lahko le ob predhodnem soglasju ministra, pristojnega za finance. Organizacija je organizirana v skladu z dvotirnim modelom upravljanja, s šestčlanskim nadzornim svetom (pet predstavnikov kapitala in en predstavnik države) in tričlansko upravo družbe (funkcija managementa). Organizacijska struktura podjetja je projektno-matrična (Rozman in Kovač, 2012, str. 249–254).

Tabela 19: Značilnosti poslovanja izbrane organizacije v letu 2011 (Lastni vir)

Čisti prihodki od prodaje	98.412.312 €
Kapital na dan 31. 12. 2021	13.079.277 €
EBITDA	5.586.714 €
Čisti poslovni izid	3.264.105 €
Število zaposlenih	33

Manager A je star 51 let, ima 20 let delovnih izkušenj na ravni managementa in je doktor znanosti s področja družboslovnih ved. Graf 1 prikazuje strukturo stilov odločanja in deleže uporabe posameznega stila odločanja, ki jih Manager A uporablja v procesih odločanja.



Graf 1: Struktura stilov odločanja Managerja A (Lastni vir)

Struktura stilov odločanja Managerja A, ki je prikazana v Grafu 1, kaže, da uporablja kombinacijo različnih stilov odločanja, kar je skladno z ugotovitvami različnih avtorjev (Simona, 1987a, str. 63; Scott in Bruce, 1995, str. 829; Elbanna in Younies; 2008, str. 635; Sadler-Smith, 2009, str. 15–16; Salas et al., 2009, str. 942; Kaufmann et al., 2014, str. III).

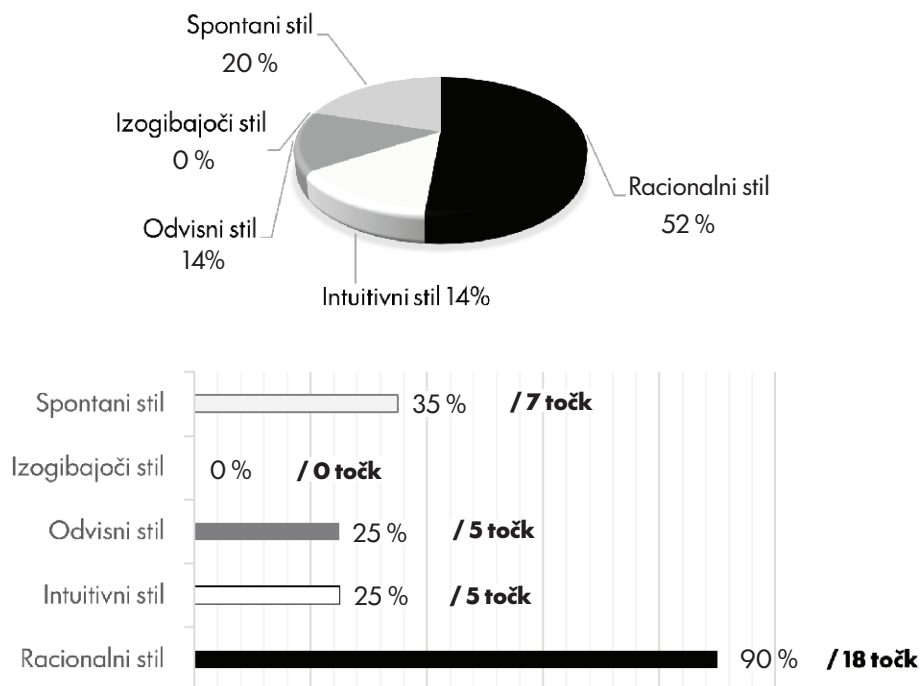
V strukturi stilov odločanja, ki jih uporablja Manager A, prevladuje racionalni stil odločanja, ki obsega 39 % celotne strukture stilov odločanja, ki jih manager uporablja, ko sprejema odločitve. Navedenemu stilu sledi odvisni stil odločanja s 24 % in intuitivni stil odločanja, katerega uporaba predstavlja 20 % celotne strukture. V celotni strukturi stilov odločanja Managerja A najmanjše deleže uporabe predstavljata spontani (10 %) in izogibajoči (7 %) stil odločanja. Na Grafu 1 lahko vidimo tudi, da je Manager A pri trditvah, povezanih z racionalnim stilom odločanja, dosegel 16 točk, kar predstavlja 80-odstotni delež največje vrednosti uporabe racionalnega stila v procesih odločanja. Skladno z mejnimi vrednostmi, navedenimi v Tabeli 18, lahko ugotovimo, da ta manager racionalni stil odločanja uporablja pri večini svojih odločitev. Iz pregleda kvantitativnih vrednosti uporabe posameznega stila odločanja je za tega managerja značilno tudi, da občasno svoje odločitve nadgrajuje z uporabo odvisnega stila odločanja (10 točk, 50 %) in občasno, vendar redkeje, tudi z intuitivnim stilom odločanja (8 točk, 40 %). Spontanega (4 točke, 20 %) in še posebej izogibajočega (3 točke, 15 %) stila v procesih odločanja praktično ne uporablja.

Na podlagi predstavljene strukture stilov odločanja bi za Managerja A lahko zaključili, da gre za managerja, ki svoje odločitve večinoma sprejema na podlagi racionalno-analitičnega pristopa (Sistem 2) k reševanju problema, pri čemer se zaveda svojih omejitev (omejena racionalnost), zato pri sprejemanju odločitev v proces odločanja vključuje tudi mnenja drugih (razširjena racionalnost). Ker gre za strukturo stilov, v kateri izrazito prevladuje racionalni stil odločanja, bi lahko uporabo odvisnega stila pri Managerju A označili kot odvisno-racionalni stil odločanja, za katerega je značilno, da ga je mogoče opredeliti kot funkcionalnega (Faletič in Avsec, 2013, str. 133; Fischer et al., 2015, str. 525). Za Managerja A bi torej lahko sklepali, da njegovo osebnostno strukturo tvorijo večinoma pozitivne osebnostne lastnosti in da v procesih odločanja prevladuje uporaba prvenstveno racionalnega stila odločanja. V procesih odločanja pa z iskanjem nasvetov, mnenj in znanj, tudi pri sodelavcih, uporablja odvisni stil, v smislu večanja racionalnosti odločitve (Vroom, 2003, str. 976; Khasawneh et al., 2011, str. 316), skladno s teorijo razširjene racionalnosti (Secchi, 2010, str. 142–143), in zmanjšuje vpliv omejitev racionalnosti, ki izhajajo iz individualnih zmožnosti pridobivanja in obdelave informacij (Simon, 1976, str. 130; 1987b, str. 266). Glede na relativno nizek delež

uporabe intuitivnega stila odločanja (Sistem 1) se manager zaveda omejitev intuitivnega sklepanja in odločanja, povezanih z vplivom različnih kognitivnih pristranskosti, ki lahko na te vrste odločitev delujejo. Zato intuitivno oblikovane rešitve (inicialne rešitve) pogosto preverja tako z dodatnim analitičnim pristopom (uporabo Sistema 2) kakor tudi z mnenji drugih, ki imajo znanja in izkušnje o trenutnem odločitvenem problemu. Za Managerja A lahko na podlagi zapisanega tudi sklepamo, da ima dobro razvite metakognitivne zaznave, ki mu preko občutkov sporočajo potrebo o vključitvi racionalno-analitičnega stila, s čimer preverja pravilnost intuitivne rešitve (Alter et al., 2007, str. 569; Thompson et al., 2011, str. 107; Andryauskas, 2016, str. 3; Ackerman, 2019, str. 2). Ne glede na to pa lahko glede na strukturo stilov odločanja trdimo, da je Manager A sposoben sprejemati tudi intuitivne rešitve, vendar v redkih primerih in omejenem obsegu ter kadar lahko na podlagi izkušenj o podobnih problemih zaupa inicialni rešitvi. Glede na nizke deleže spontanega in izogibajočega stila odločanja bi lahko trdili, da je Manager A sposoben prepoznati in obvladovati občutek nujnosti pri sprejemanju odločitev ter da gre za funkcionalnega odločevalca, ki je sposoben večinoma sprejemati utemeljene in racionalne odločitve.

Manager B je star 35 let in ima sedem let delovnih izkušenj na ravni managementa. Manager B ima univerzitetno stopnjo izobrazbe s področja družboslovnih ved. Graf 2 prikazuje strukturo stilov odločanja in deleže uporabe posameznega stila odločanja, ki jih Manager B uporablja v procesih odločanja.

V strukturi stilov odločanja, ki jih uporablja Manager B, izrazito prevladuje racionalni stil odločanja, ki obsega 52 % celotne strukture stilov odločanja, ki jih manager uporablja, ko sprejema odločitve. Navedenemu stilu sledi spontani stil odločanja z 20 % in intuitivni ter odvisni stil odločanja, katerih uporaba vsakega posebej predstavlja 14 % celotne strukture. Managerja B, skladno z odgovori na trditve, izogibajočega stila odločanja sploh ne uporablja. Na Grafu 2 lahko vidimo tudi, da je Manager B pri trditvah, povezanih z racionalnim stilom odločanja, dosegel 18 točk, kar predstavlja 90-odstotni delež največje vrednosti uporabe racionalnega stila v procesih odločanja. Skladno z mejnimi vrednostmi, navedenimi v Tabeli 18, lahko ugotovimo, da ta manager racionalni stil odločanja uporablja vedno in pri vseh svojih odločitvah. Iz pregleda kvantitativnih vrednosti uporabe posameznega stila odločanja je za tega managerja značilno tudi, da občasno, vendar zelo redko, odločitve sprejema tudi z uporabo spontanega stila odločanja (7 točk, 35 %), medtem ko intuitivni stil (5 točk, 25 %), odvisni stil (5 točk, 25 %) in še posebej izogibajoči stil (0 točk, 0 %) v procesih odločanja uporablja le izjemoma ali sploh ne.



Graf 2: Struktura stilov odločanja Managerja B (Lastni vir)

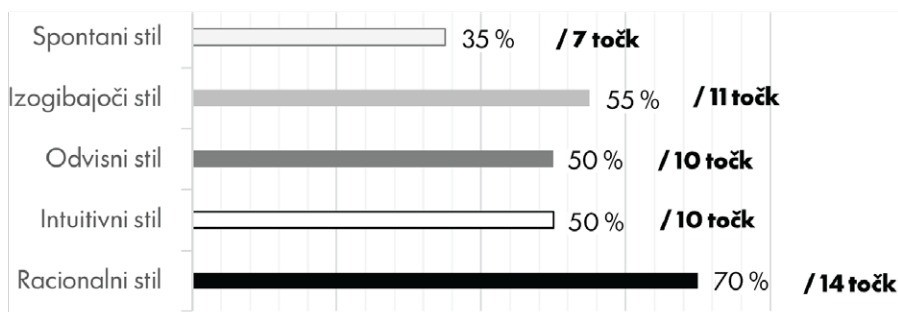
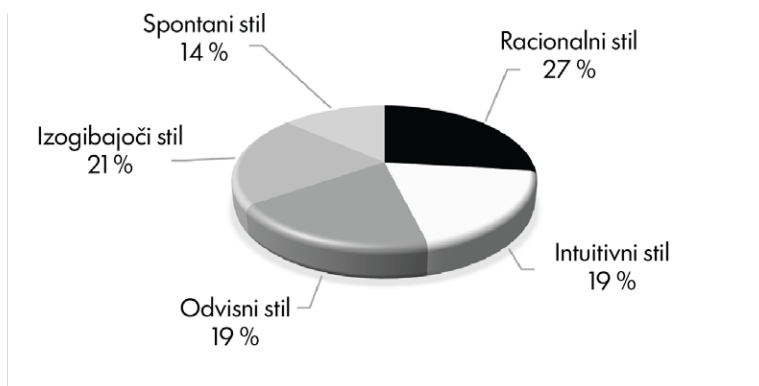
Na podlagi predstavljene strukture stilov odločanja bi za Managerja B lahko zaključili, da gre za managerja, ki pri sprejemanju odločitev vedno uporablja racionalno-analitični pristop (Sistem 2) k reševanju problema. Manager B odločitve večinoma sprejema samostojno in le redko išče mnenja pri sodelavcih in drugih v njegovem okolju (nizka vrednost uporabe odvisnega stila). Zanj je tudi značilno, da le redko ali nikoli ne zaupa svoji intuiciji, kar je lahko povezano tudi z nekoliko krajšim managerskim stažem in pridobljenimi izkušnjami (Musso in Francioni, 2012, str. 285). Razloge za izrazito razliko v uporabi intuitivnega in racionalnega stila pri Managerju B je mogoče najti tudi v delovanju metakognitivnega stila, katerega ena od funkcij je tudi inhibiranje (zaviranje) sprejemanja odločitev na ravni intuitivnega odločitvenega stila, ki se verjetno kaže v obliki slabega občutka, povezanega s pravilnostjo inicialne odločitve intuitivno-izkustvenega kognitivnega stila (Sistema 1), in deluje kot sprožilec vključitve racionalno-analitičnega kognitivnega stila (Sistema 2). Inhibitorji torej delujejo kot kognitivni mehanizmi, s katerimi preusmerjamo pozornost na relevantne logične vsebine (Ricard, 2017, str. 18; Qiu et al., 2018, str. 1), kar je povezano z metakognitivnim zaupanjem (Petty et al., 2007, str. 256; MacIntyre et al., 2014, str. 5), ki je v primeru Managerja B verjetno

na izrazito nizki ravni. Navedeno pomeni, da metakognitivni stil ne »zaupa« inicialnim rešitvam Sistema 1 in praviloma zahteva vključitev Sistema 2 v oblikovanje rešitve. Inicialne rešitve, povezane z delovanjem intuitivno-izkusnega kognitivnega stila (Sistema 1), Manager B le občasno uveljavlja, in sicer na podlagi zaznave občutka o nujnosti odločitve (Harren, 1979, str. 125; Scott in Bruce, 1995, str. 823; Thunholm, 2004, str. 933; Faletič in Avsec, 2013, str. 131–132), v obliki spontanega stila odločanja. Skladno s predpostavko o nizki stopnji zaupanja metakognitivnega stila v inicialne rešitve, ki jih oblikuje Sistem 1, bi lahko uporabo spontanega stila pri Managerju B označili kot tvegano, saj v primeru, ko metakognitivni stil inicialno odločitev označi kot *nepravilno ali dvoumno* (Kahneman, 2017, str. 115; Yeung in Summmerfield, 2012, str. 1310; Shea et al., 2014, str. 187; Qiu et al., 2018, str. 1) in s tem izzove slab občutek oziroma občutek negotovosti (kar je za Managerja B glede na strukturo stilov pogosto) in občutek nujnosti zavre inhibitorje odločanja ter preusmeritev na Sistem 2, se uveljavljena odločitev pri Managerju B manifestira v obliki spontanega stila odločanja. Takšno uporabo spontanega stila odločanja bi lahko uvrstili v kategorijo nefunkcionalnih stilov odločanja, ki pogosto pripeljejo do negativnih izidov in motenih odločitev (Mitchell et al., 2011, str. 693–694; Faletič in Avsec, 2013, str. 133).

Drugo tveganje pri Managerju B pa je povezano predvsem z izrazito prevlado racionalnega stila v strukturi stilov odločanja in izrazito visoko vrednostjo uporabe tega stila, glede na najvišjo možno vrednost (90 %). To tveganje je povezano s hitrostjo sprejemanja odločitev. Tako ekstenzivna uporaba racionalno-analitičnega pristopa lahko, zaradi kognitivnih omejitev Managerja B in odsotnosti uporabe odvisnega stila in pomoči sodelavcev, pripelje do dolgotrajnega analiziranja bolj ali manj relevantnih podlag za odločanje, kar podaljšuje čas oblikovanja odločitvenih alternativ in izbire najboljše. Tako obstaja nevarnost, da bi se Manager B, predvsem pri pomembnih odločitvah, osredotočal na optimalne (strategija maksimiranja) rešitve in ne na zadovoljive (strategija zadovoljevanja), ki bi mu omogočale časovno učinkovito doseganje danih ciljev v mejah, ki jih določajo dani pogoji in omejitve (Simon, 1976, str. 130).

Ne glede na prepoznani tveganji pa lahko glede na strukturo stilov odločanja, v kateri je mogoče videti popolno odsotnost izogibajočega stila odločanja in nizko vrednost uporabe odvisnega stila odločanja, trdimo, da je Manager B sposoben sprejemati funkcionalne odločitve, ki so večinoma utemeljene in racionalne.

Manager C je star 58 let in ima 20 let delovnih izkušenj na ravni managementa. Ima univerzitetno stopnjo izobrazbe s področja družboslovnih ved. Graf 3 prikazuje strukturo stilov odločanja in deleže uporabe posameznega stila odločanja, ki jih Manager C uporablja v procesih odločanja.



Graf 3: Struktura stilov odločanja Managerja C (Lastni vir)

V strukturi stilov odločanja, ki jih uporablja Manager C, zavzema največji delež racionalni stil odločanja, ki obsega 27 % celotne strukture stilov odločanja, ki jih manager uporablja, ko sprejema odločitve. Navedenemu stilu sledi izogibajoči stil odločanja z 21 % in intuitivni ter odvisni stil odločanja, katerih uporaba vsakega posebej predstavlja 20 % celotne strukture. Manager C, skladno z odgovori na trditve, najmanj uporablja spontani stil odločanja (14 %). Na Grafu 3 lahko vidimo tudi, da je Manager C pri trditvah, povezanih z racionalnim stilom odločanja, dosegel 14 točk, kar predstavlja 70-odstotni delež največje vrednosti uporabe racionalnega stila v procesih odločanja. Skladno z mejnimi vrednostmi, navedenimi v Tabeli 18, lahko ugotovimo, da ta manager večinoma uporablja racionalni stil odločanja. Iz pregleda kvantitativnih vrednosti uporabe posameznega stila odločanja je za tega managerja značilno tudi, da v procesih odločanja občasno, a pogosto uporablja izogibajoči stil odločanja (11 točk, 55 %) ter občasno tudi intuitivni stil (10 točk, 50 %) in odvisni stil (10 točk, 25 %), redkeje pa spontani stil odločanja (7 točk, 35 %).

Na podlagi prikazane strukture odločanja Managerja C lahko vidimo, da gre za zelo heterogeno strukturo stilov odločanja, v kateri navidezno prevladuje racionalni stil odločanja. Problem strukture stilov odločanja Managerja C

ni samo poudarjena heterogenost uporabljenih stilov odločanja v procesih odločanja, temveč izrazito visok delež uporabe izogibajočega stila odločanja, ki se kaže kot izogibanje odločanju in vedenje, ki ne pripelje do odločitve o rešitvi zaznanega odločitvenega problema (Scott in Bruce, 1995, str. 820). Izogibajoči stil odločanja se na ravni povezanosti z osebnostno strukturo odločevalcev, ki izkazujejo višjo raven uporabe tega stila, povezuje s celo vrsto negativnih oziroma »patoloških« osebnostnih lastnosti, kot sta nevroticizem in agresivnost (Riaz et al., 2012, str. 100; Faletič in Avsec, 2013, str. 139; Narooi in Karazee, 2015, str. 313), anksioznost (Avsec, 2012, str. 215), slabša samopodoba (Thunholm, 2004, str. 940), višja raven stresa in depresija (Leykin in DeRubeis, 2010, str. 510; Schoemaker, 2010, str. 58; Allwood in Salo, 2012, str. 34; Bavoľár in Orosová, 2015, str. 119) ter nesposobnost sledenja odločitvenim pravilom (Sylvie in Huang, 2008, str. 72). Zaznane pa so bile tudi statistično značilne negativne povezave s pozitivnimi osebnostnimi lastnostmi, kot so *čustvena stabilnost* (Bavoľár in Bečikova-Sleškova, 2018, str. 77; Alacreu-Crespo et al., 2019, str. 746–747) aktivnost (Avsec, 2012, str. 215; Faletič in Avsec, 2013, str. 139), vestnost (Narooi in Karazee, 2015, str. 313; Bayram in Aydemir, 2017, str. 911; Alacreu-Crespo et al., 2019, str. 746–747), ekstravertnost in odprtost (Bayram in Aydemir, 2017, str. 911; Bavoľár in Bečikova-Sleškova, 2018, str. 77; Alacreu-Crespo et al. 2019, str. 746–747) ter s psihičnim blagostanjem posameznika (Bavoľár in Orosová, 2015, str. 119). Za izogibajoči stil odločanja je značilno tudi (tako kot za odvisni stil), da se statistično značilno pozitivno povezuje z neodločnostjo, s katero pa sta racionalni in intuitivni stil odločanja povezana negativno (Curşeu in Schruijer, 2012, str. 1056; Bavoľár, 2018, str. 293). Nygren in White (2002; povzeto po Evans, 2008, str. 6) prav tako ugotavljata, da so posamezniki, ki izbirajo obžalovalno-izogibajoč stil odločanja, zelo verjetno nenaklonjeni sprejemanju tveganj, imajo nizko samopodobo, visoko samozavedanje, pogosto dvomijo vase in v svojo presojo ter se večkrat počutijo depresivne. Prav tako Schoemaker (2010, str. 58) ugotavlja, da bolj ko posamezniki izkazujejo simptome depresije, bolj so naklonjeni uporabi izogibajočemu stilu odločanja.

Ozadje povezanosti negativnih oziroma »patoloških« osebnostnih lastnosti z izogibajočim stilom odločanja je mogoče pojasniti predvsem z dejstvom, da proces odločanja (še predvsem strateškega) zahteva od posameznika vključitev in uporabo tako imenovanih »izvršnih funkcij«. Ethan Kross (2022, str. 54–56) zapiše, da nam sposobnost logičnega mišljenja, reševanja problemov, večopravnosti in samoobvladovanja omogočajo, da delamo in se udeležujemo na številnih drugih področjih življenja, z modrostjo, ustvarjalnostjo in inteligenco. Za to pa moramo biti preudarni, pozorni in prožni, kar zmoremo, zahvaljujoč izvršnim funkcijam, ki so tudi dovzetne za vdore nerazumevajočega »*notranjega glasu*«. Na izvršnih funkcijah temelji naša sposobnost,

da usmerjamo in uravnavamo svoje misli in vedenje na želene načine in posredujejo, kadar naši nagonski procesi niso dovolj (Sistem 1) in moramo zavestno usmeriti svoje vedenje (Sistem 2). Omogočajo nam, da bistvene podatke ohranjamo aktivne, nebistvene pa odstranimo, zablokiramo motnje, se igramo z idejami, usmerimo pozornost, kamor je treba, in se obvladamo. Del izvršnih funkcij je tudi »delovni spomin«, ki nam omogoča, da v svetu funkcioniramo kot ljudje. Ko neha delovati ali deluje podoptimalno, nismo več sposobni najosnovnejših vsakdanjih dejavnosti, ki pa so vsa povezana z neko vrsto odločitev (Kross, 2022, str. 35). Z delovnim spominom pa je povezan tudi »notranji glas«, ki izvršilnim funkcijam zaseda nevronske zmogljivosti in jih obremenjuje z »dvojno nalogo«, s tistim, kar delamo (analiziramo in ustvarjamo alternative za odločanje), in s poslušanjem svojega trpečega notranjega glasu. Kross (2022, str. 68) notranji glas povezuje s kroničnimi negativnimi mislimi, ki lahko segajo v območje duševnih bolezni, čeprav to ne pomeni, da je vrvenje negativnih misli enako klinični depresiji, anksioznosti ali sindromu posttravmatskega stresa, pri čemer pa poudarja, da so kronične negativne misli transdiagnostični dejavnik tveganja, ki je skupna značilnost teh duševnih bolezni. Vrvež v glavi v obliki ponavljajočih se tesnobnih misli namreč učinkovito spodkopava naša prizadevanja pri nalogah, ki zahtevajo osredotočenost, kar pa je eden temeljnih pogojev funkcionalnega odločanja. Notranji glas počne to na dva načina: zaseda naše nevronske zmogljivosti in nas preplavlja z negativnimi čustvi (slab občutek). Prav zaradi te skupne značilnosti anksioznih in depresivnih motenj posamezniki s temi motnjami niso sposobni odločanja, saj so njihove izvršne funkcije preobremenjene in niso sposobne sledenju procesa odločanja (Sylvie in Huang, 2008, str. 72), kar se na manifestni ravni kaže kot neodločnost (Curşeu in Schruijer, 2012, str. 1056; Bavoľár, 2018, str. 293). Prav tako pa Symes in Stewart (1999, str. 195) ugotavljata, da posamezniki, ki so bolj neodločni pri poklicnih odločitvah, izkazujejo tudi nižjo raven metakognitivnega delovanja (slabše delovanje metakognitivnega stila) in s tem dosegajo nižjo raven spremljanja in kontrole odločanja v poklicnem življenju.

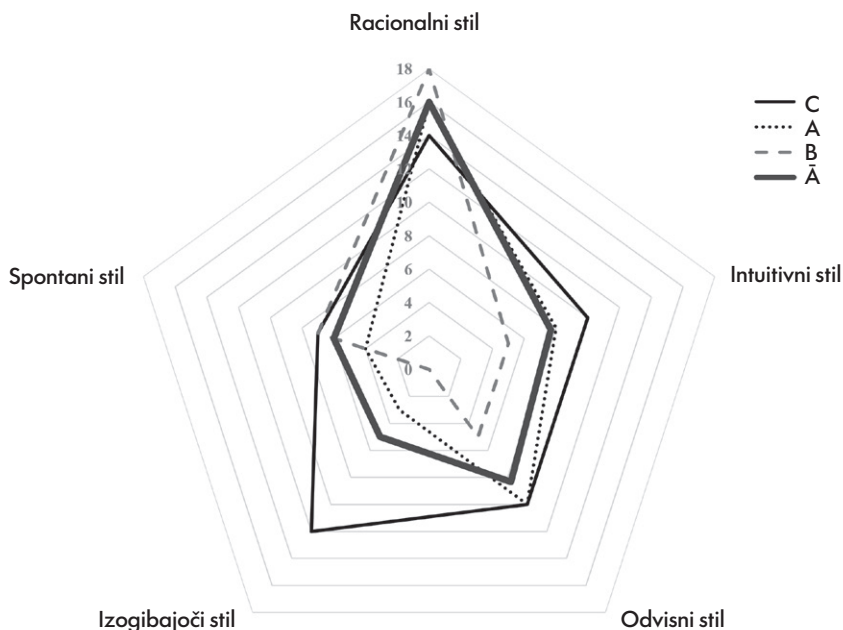
Glede na tako visok delež izogibajočega stila v strukturi stilov odločanja Managerja C lahko sklepamo, da tudi racionalni stil odločanja, ki v strukturi sicer obsega največji delež, manager uporablja v funkciji izogibanja odločanju. Osebnostne lastnosti posameznikov z visoko poudarjenim izogibajočim stilom namreč kažejo, da se ti ne želijo odločati, kar nas usmerja v sklep, da je racionalizacija odločanja povezana predvsem z neprestanim vračanjem v analiziranje in kreiranjem novih alternativnih rešitev, ki onemogočajo in časovno odlagajo sprejem odločitve. Tudi relativno visok delež odvisnega stila v strukturi odločanja Managerja C bi lahko razumeli kot odvisno-izogibajoč stil odločanja, za katerega je značilno, da ga opredeljujemo kot

nefunkcionalnega (Faletič in Avsec, 2013, str. 133; Fischer et al., 2015, str. 525). Za takšnega odločevalca je namreč značilno, da ima večinoma negativno oziroma »patološko« osebno strukturo in se odločanju izogiba (Scott in Bruce, 1995, str. 829) oziroma za odločitve ne zmore ali noče sprejemati odgovornosti in z uporabo odvisnega stila odločanja odgovornost za odločitve prenaša na druge (Harren, 1979, str. 121). Ker gre za managerja, ki ima dolgoletne izkušnje (20 let) na vodilnih managerskih mestih, je pričakovano, da je sposoben na podlagi izkušenj sprejemati tudi odločitve, ki se kažejo v obliki intuitivnega stila. Vendar, glede na celovito strukturo stilov odločanja pri Managerju C, obstaja velika nevarnost, da so te odločitve obremenjene z mnogimi pristranskostmi.

Prepoznana tveganja, povezana s strukturo stilov odločanja Managerja C, kažejo na dejstva, da gre za posameznika, ki ni sposoben sprejemanja funkcionalnih odločitev in zaradi svoje neodločnosti lahko predstavlja zavirajoč faktor v procesih sprejemanja pomembnih (strateških) poslovnih odločitev. Manager C bi bil na podlagi ugotovljene strukture stilov odločanja in dolgoletnih izkušenj na vodilnih managerskih položajih bistveno bolj primeren za vlogo svetovalca kot odločevalca v organizaciji. V vlogi svetovalca namreč ne bi bil obremenjen s sprejemanjem odgovornosti za sprejete odločitve, temveč zgolj s svetovanjem na podlagi dolgoletnih izkušenj. Na ta način bi se Managerju C verjetno znižala raven strahu pred tveganji, povezanimi s sprejemom odločitve (izogibanje tveganjem), pomirili bi se notranji glasovi (če so povezani s poslovnimi tveganji in ne z zasebnim življenjem), ki zasedajo delovni spomin in sprožajo negativna čustva, sprostile pa bi se kapacitete izvršnih funkcij (Sistema 2), s čimer bi bil za organizacijo bistveno bolj koristen.

Na Grafu 4 je predstavljena struktura stilov odločanja na kolektivni (skupinski) ravni v izbrani organizaciji. Kolektivna struktura stilov je sestavljena iz individualnih struktur stilov odločanja posameznih managerjev, ki tvorijo upravo izbrane organizacije, in povprečne vrednosti uporabe posameznega stila odločanja, izračunane iz vrednosti uporabe pri posameznih managerjih. V povprečju uprava podjetja odločitve sprejema v veliki meri na podlagi racionalno-analitičnih odločitvenih procesov, saj povprečna vrednost racionalnega stila dosega 16 točk oziroma 80 % vseh možnih točk, kar skladno s kvalitativno oceno uporabe posameznih stilov odločanja, navedenih v Tabeli 18, pomeni, da se uprava na kolektivni ravni večinoma odloča racionalno.

Glede na povprečno vrednost je drugi najbolj uporabljen stil odločanja na kolektivni ravni odvisni stil, ki dosega skoraj polovico nižje vrednosti od racionalnega stila (8,3 točke oziroma 41,7 %). Na skupinski ravni bi sicer lahko ocenili, da gre za primerno kombinacijo dveh v povprečju najbolj izraženih stilov, ki skupaj lahko predstavljata visoko funkcionalno vodenje procesov



Graf 4: Struktura stilov odločanja na kolektivni ravni odločanja (Lastni vir)

odločanja, povezano z racionalno-analitičnimi pristopi, ki jih uprava dodatno širi z iskanjem nasvetov, mnenj in znanj tudi pri sodelavcih. Vendar pa ima takšna razlaga nekaj omejitev, ki so predvsem povezane z odstopanjem v vrednostih posameznih managerjev od povprečne vrednosti uporabe odvisnega stila in načinom uporabe tega stila pri posameznem managerju. Glede na to, da smo pri Managerju A ugotovili, da ta stil uporablja predvsem kot odvisno-racionalni stil odločanja, katerega uporaba je namenjena sprejemanju boljših odločitev, pri Managerju B, da ta stil uporablja le izjemoma in v manjšem obsegu, pri Managerju C pa, da ga uporablja predvsem kot odvisno-izogibajoči stil odločanja, je s tega vidika izrazito pomembno, da procese odločanja vodi in usmerja Manager A. V primeru, da procese odločanja vodi Manager B, bi sicer proces bil racionalen in funkcionalen, vendar bi obstajalo tveganje, da v primeru zastoja, zaradi ne v celoti zadovoljujoče rešitve (odločitvene alternative), proces odločanja ne bi bil obogaten z novimi spoznanji tudi tistih, ki v osnovni proces niso bili vključeni in bi na odločitveni problem lahko pogledali tudi z drugega vidika. Navedeno bi podaljševalo sicer racionalen proces odločanja in čas do odločitve. Opisano nevarnost je mogoče razumeti s Kahnemanovo (2017, str. 342–345) opredelitvijo »nagnjenosti k notranjemu pogledu« na problemsko situacijo. Problem

notranjega pogleda je v tem, da se posamezniki, ki se s problemom soočajo, osredotočajo predvsem na specifične okoliščine in iščejo dokaze in rešitve v lastnih izkušnjah in znanju. Vključitev in iskanje mnenj o možnih rešitvah tudi pri drugih, ki do tega trenutka niso sodelovali pri iskanju rešitev, nam omogoči »*zunanji pogled*« na problem, na ta način pa lahko ponudijo nove rešitve in alternative za obstoječ odločitven problem. David Epstein v svoji knjigi *Razpon* (2021, str. 211–233) navaja veliko število primerov tehnoloških, okoljskih, medicinskih in drugih problemov, za katere visoko specializirani strokovnjaki z notranjim pogledom niso našli rešitev. Šele vključitev tako imenovanih nestrokovnjakov z zunanjim pogledom, ki so se sposobni sprehoditi stran od teme, porodijo rešitve, ki so velikokrat bolj domiselne, manj stanejo in so bolj učinkovite. Vključitev zunanjega pogleda v procese odločanja nas varuje tudi pred drugimi pristranskostmi, ki izhajajo iz vztrajanja pri notranjem pogledu pri reševanju odločitvenih problemov. Vse po vrsti pa lahko imajo pomemben vpliv na časovne in stroškovne komponente odločitev. Med njimi Kahneman (2017, str. 345–368) navaja *zmoto v načrtovanju, pristranskost optimizma, pristranskost potopljenih stroškov, zanemarjanje konkurence in pretirano samozavest*. Prav zaradi vključitve zunanjega pogleda in osvetlitve odločitvenega problema tudi z drugih vidikov je zelo pomembno, da odločevalci v strukturi odločanja, ob prevladujočem racionalnem stilu, izkazujejo tudi primeren delež odvisnega stila odločanja, ki lahko pripomore k razširitvi racionalnosti in uspešnejšemu reševanju zapletenih odločitvenih problemov. Če pa procese odločanja vodi Manager C, obstaja velika nevarnost, da do odločitve ne bi prišli, predvsem zaradi izražene težnje k izogibanju odločitvam (poudarjen izogibajoč stil) in prenašanju odgovornosti za odločanje na druge (uporaba odvisno-izogibajočega stila). Na pomen vloge managementa timskega (skupinskega) presojanja in odločanja opozorijo tudi Lintern et al. (2018, str. 169), ki pri opredelitvi kognitivnega modela timskega presojanja in odločanja, poleg skupinske kognitivne sposobnosti in skupinskega metakognitivnega preverjanja in ocenjevanja, posebno mesto učinkovitega in uspešnega odločanja namenijo tudi pomenu managementa procesov presojanja in odločanja v skupinah (timih). Ta naj bi bil odvisen predvsem od delegiranja nalog, celovitega pregleda nad procesom, vodenja in usmerjanja posameznikov v timu. Za izvajanje teh aktivnosti v procesih timske presoje je še posebnega pomena »zdrava« struktura stilov odločanja tistega managerja, ki ta proces usklajuje in usmerja. Kot tretji, v povprečju najbolj izražen stil odločanja v kolektivni strukturi odločanja, je intuitivni stil odločanja, vendar glede na relativno nizko individualno uporabo tega stila pri vseh treh managerjih (večinoma ne uporabljajo do uporabljajo občasno) ta stil odločanja na skupinski ravni služi v večini primerov zgolj kot nizanje inicialnih rešitev odločitvenega problema, ki jih z racionalno-odločitvenimi metodami kasneje preverjajo. Spontanega odločanja (6 točk oziroma 30 %)

v povprečju na kolektivni ravni praviloma uprava ne uporablja. Najmanjšo povprečno vrednost uporabe na ravni uprave pa dosega izogibajoči stil odločanja (4,7 točke oziroma 23,3 %), pri čemer pa je treba biti pozoren na nevarnost, povezano z visokim odstopanjem Managerja C pri tem stilu (za 6,3 točke od povprečne vrednosti).

Ne glede na prepoznana tveganja strukture stilov odločanja na kolektivni ravni izbrane organizacije lahko sklepamo, da je uprava sposobna funkcionalnega odločanja, pri čemer pa je pomembno, da je pozorna na tveganja, ki so bila predhodno omenjena. Celovita struktura stilov odločanja kaže, da je odločanje večinoma procesno racionalno-analitično (Simon, 1976, str. 131; Alkaraan in Northcott, 2013, str. 126) in vsaj občasno tudi razširjeno (Secchi, 2010, str. 142–143), z vidika uporabe mnenj sodelavcev in drugih partnerjev v postopkih analiziranja in ustvarjanja alternativnih odločitev. Na kolektivni ravni uprava, kljub relativno obsežnim izkušnjam na managerskih pozicijah (v povprečju 15,7 leta), pomembnih (strateških) odločitev praviloma ne sprejema na podlagi intuitivnih inicialnih rešitev, temveč jih zgolj uporablja kot sestavni del racionalno-analitičnega procesa. Na ta način se vsaj delno izogiba nevarnostim, povezanih z vplivom različnih pristranskosti na procese odločanja.

SKLEPI

Predstavljena uporaba razvitega modela kognitivnega procesa v procesih odločanja v managementu kaže, da je razviti model uporaben in primeren za opis individualnega in kolektivnega odločitvenega vedenja pri managementu organizacij in s tem podajanja klinične presoje odločitvenega vedenja managerjev. Interpretativna moč razvitega modela se kaže predvsem v hierarhični urejenosti kognitivnih struktur, ki stile odločanja postavlja na manifestno raven in prikazuje njihova ozadja z vplivi latentnih struktur, ki jih predstavljajo kognitivna stila in metakognitivni stil. Tako lahko na podlagi vzporednega in zaporednega delovanja kognitivnih stilov jasneje opredeljujemo izmerjene manifestne oblike odločitvenega vedenja managerjev in v strukturnem smislu prepoznavamo njihovo medsebojno delovanje. Prav tako je mogoče, na podlagi prepoznanih povezav med osebnostnimi lastnostmi posameznika in manifestnimi ter latentnimi kognitivnimi strukturami, sklepati na širša ozadja manifestirane strukture odločanja managerjev. Razviti model nam tako omogoča analizo, preverjanje in napovedovanje odločitvenega vedenja vsakega posameznega managerja, prepoznavanje skladnosti managerskih

ekip v procesih odločanja, tvegana odločitvena vedenja posameznikov in njihov vpliv na procese odločanja na kolektivni ravni. Zaradi navedenega njegova uporabnost ni omejena zgolj na klinično diagnosticiranje odločitvenega vedenja obstoječih managerjev in uprav organizacij, temveč je njegova uporaba primerna in priporočljiva tudi v procesih selekcije in izbora kandidatov za managerje, kakor tudi za, z vidika vodenja in funkcionalnosti izvajanja procesov odločanja, sestavljanje in oblikovanje kolektivnih organov odločanja v organizacijah. Interpretativna moč modela je pojasnjena na enem izbranem podjetju in treh članih vodstvenega organa podjetja, kar zadošča za prikaz aplikativne vrednosti razvitega modela pri odkrivanju primernosti sestav vodstvenih organov in primernosti ter tveganjih izbire posameznih managerjev.

POVEZANOST MODELA KOGNITIVNEGA PROCESA V PROCESIH ODLOČANJA Z METODOLOGIJO STRATEŠKEGA MANAGEMENTA

OPREDELITEV STRATEŠKEGA ODLOČANJA

PROCES STRATEŠKEGA MANAGEMENTA

POVEZANOST PROCESA STRATEŠKEGA
MANAGEMENTA IN PROCESA ODLOČANJA

SKLEPI



Med najpomembnejše odločitve v organizacijah uvrščamo prav strateške odločitve, ki imajo dolgoročni in odločilen vpliv na bodoči razvoj organizacije, njen obstoj, tržni položaj in s tem na uspešnost njenega poslovanja (Papulova in Gazova, 2016, str. 571). Strateške odločitve imajo osrednjo vlogo pri organizacijskem delovanju in dolgoročni konkurenčnosti organizacij (Calabretta et al., 2017, str. 366). Za razliko od mnogih drugih organizacijskih odločitev se strateške odločitve ukvarjajo z dolgoročno prihodnostjo celotne organizacije in imajo tri značilnosti, ki jih razločujejo od drugih vrst odločitev: (1) so redke, (2) imajo dolgoročne posledice in (3) usmerjajo prihodnjo uspešnost organizacije (Bayo in Akintokunbo, 2022, str. 57). Strateško odločanje je poskus načrtovanja dolgoročne prihodnosti organizacije in povečanja možnosti, da bo organizacija uspešna (Alhawamdeh in Alsmairat, 2019). Harrison (1996, str. 46) je postavil pet kriterijev za prepoznavanje in sprejemanje strateške odločitve: (1) odločitev mora biti usmerjena v opredelitev odnosa organizacije do njenega okolja, (2) odločitev mora obravnavati organizacijo kot celovito enoto analize, (3) odločitev mora zajemati vse glavne funkcije, ki se izvajajo v organizaciji, (4) odločitev mora zagotoviti omejeno vodenje za vse administrativne in operativne dejavnosti organizacije in (5) odločitev mora biti kritična za dolgoročni uspeh celotne organizacije. Tudi Papadakis in Barwise (1998a, str. 1) poudarjata pet značilnosti strateških odločitev: (1) običajno so velike, tvegane in jih je težko odpraviti, s pomembnimi dolgoročnimi učinki, (2) so most med premišljeno in nastajajočo strategijo, (3) so lahko glavni vir organizacijskega učenja, (4) igrajo pomembno vlogo pri razvoju posameznih managerjev in (5) segajo med funkcije in akademske discipline.

Zaradi pomena procesa strateških odločitev za razvoj organizacij je v tem poglavju razvit konceptualni integrativni model procesa strateškega odločanja, ki usklajuje kognitivni proces odločevalcev s strogostjo procesa strateškega managementa. V razvitem integrativnem modelu so (1) ustrezno povezane

posamezne zaporedne faze obeh procesov v celoviti proces strateškega odločanja in (2) opredeljena tveganja, ki izhajajo iz uporabe različnih kognitivnih stilov v posameznih fazah celovitega procesa.

OPREDELITEV STRATEŠKEGA ODLOČANJA

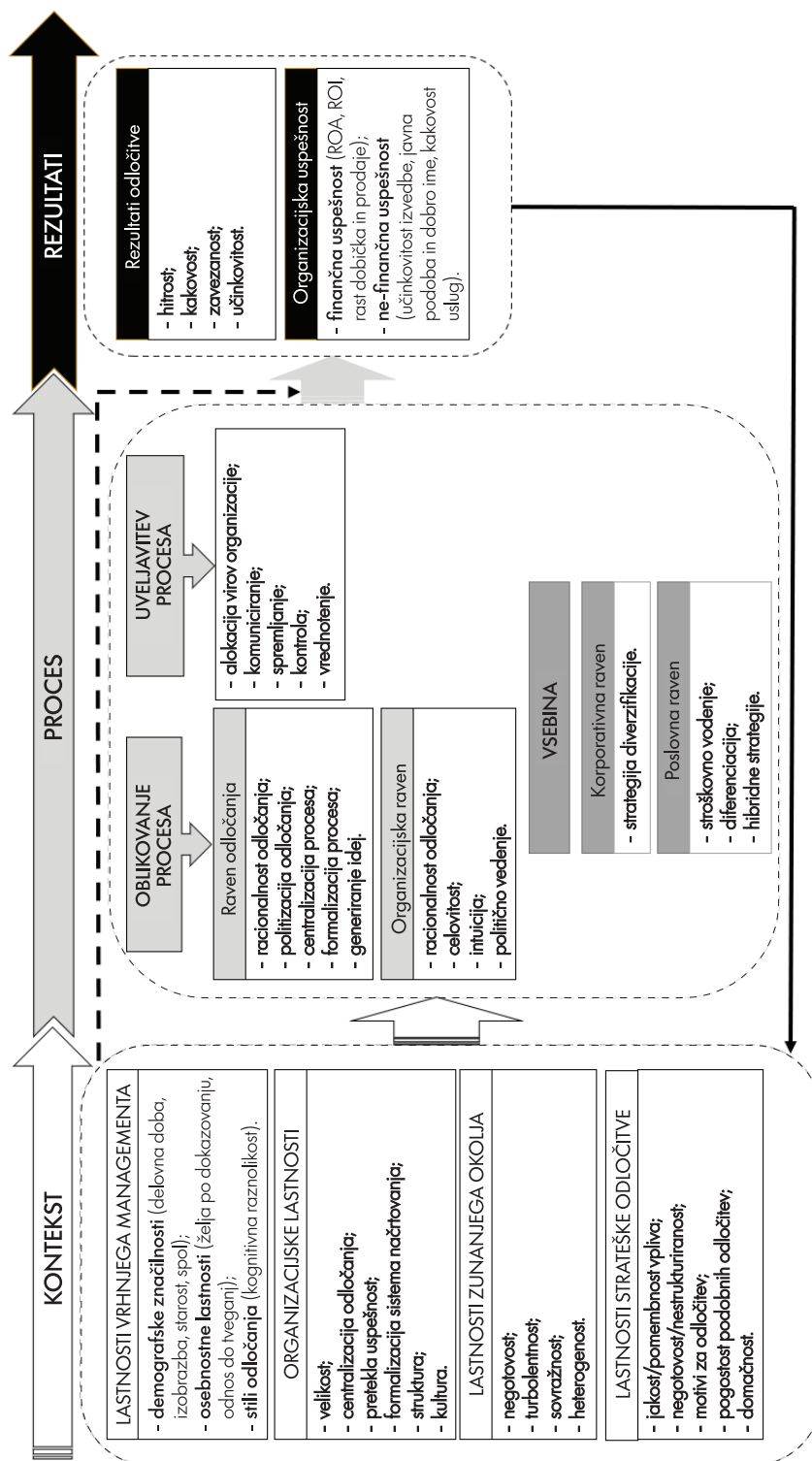
Kot ugotavljata Eisenhardt in Zbaracki (1992, str. 17), je osrednje vprašanje strateških procesov prav strateško odločanje, saj je to tako osrednjega kot ključnega pomena, ker vključuje temeljne odločitve, ki oblikujejo nadaljnji razvoj organizacij. Proces strateškega odločanja je običajno podrejen, tako značilnostim notranjega okolja organizacije kot tudi zunanjemu organizacijskemu okolju in določi alternative, na način, da lahko okolje in strateške izbire interaktivno določijo smer organizacijskega razvoja (Kim, Payne in Tan, 2006, str. 280). Strateške odločitve so odgovor vrhnjega managementa, ki odsevajo interakcije med organizacijo in njenim okoljem ter kažejo, kako organizacija ta razmerja obvladuje (Ginsberg, 1988; povzeto po Elbanna, 2006, str. 1). Mintzberg et al. (1976, str. 246) opredelijo strateško odločitev kot pomembno, in sicer z vidika bodočih aktivnosti organizacije, prerazporejanja virov in vzpostavljanja prezenčnih procesov. Eisenhardt in Zbaracki (1992, str. 17) dodajata, da so strateške odločitve redke odločitve vrhnjega vodstva organizacije, ki kritično vplivajo na zdravje in preživetje organizacije.

Za strateške odločitve je večinoma značilno tudi, da so neprogramirane odločitve in imajo kot takšne malo precedence (predvidljivosti in ponovljivosti). Na splošno vključujejo večje dele organizacije in zavzemajo večje število sredstev, kot so ljudje, denar in tehnologija. Te odločitve imajo očitno dolgoročne posledice za organizacijo (Philbin, 2005, str. 43–44). Razvoj strategij in s tem sprejemanje strateških odločitev so predvsem v domeni glavnih managerjev in vrhnjih managerskih ekip (Philbin, 2005, str. 44; Papadakis, 2006, str. 367). Po analogiji s strateškimi in drugimi cilji organizacije bi lahko zapisali, da so prav strateške odločitve v organizacijah odločitve najvišjega ranga, pri čemer vse ostale odločitve na ravni taktičnih in operativnih predstavljajo po svoji vsebini izvedene oziroma derivirane odločitve. Zanje je značilno, da morajo biti skladne s strateškimi in morajo predstavljati taktične in operativne vidike izvajanja oziroma uveljavljanja strateških odločitev.

Na splošno raziskave na področju strateškega odločanja poskušajo vzpostaviti povezavo med štirimi osnovnimi dejavniki strateških odločitev: *vsebino* (angl. *content*), *procesom* (angl. *process*), *kontekstom* (angl. *context*) in *rezultatom* (angl. *outcome*) strateškega odločanja. Strateška odločitev naj bi se oblikovala

v povezavi s prepoznanim odločitvenim problemom (vsebina), skladno z določenim procesom odločanja, in rezultira v obliki rezultatov odločitve, ki pa so pod vplivom določenega konteksta, ki se nanaša tako na organizacijsko okolje odločanja kakor tudi na procese in notranje okolje organizacije (Papadakis in Barwise, 1998a, str. 1; Akkermans in van Aken, 2002, str. 2; Papadakis et al., 2010, str. 32; AlDhean, 2017, str. 20–23; Shafie et al., 2017, str. 5). Kot poudarjata De Wit in Mayer (2005, str. 5), so strateški proces, vsebina strategije in strateški kontekst tri dimenzije, ki morajo biti prepoznane v vsakem dejanskem strateškem problemu. Vse tri naj bi imele pomemben učinek na organizacijsko uspešnost. Na podlagi teh spoznanj in s preučitvijo raziskav nekaterih avtorjev (Rajagopalan et al., 1993, str. 352; Papadakis in Barwise, 1998a, str. 1; Papadakis et al., 1998, str. 121; Elbanna in Child, 2007, str. 565) so Papadakis et al. (2010, str. 34) razvili integrativni model strateškega odločanja, ki zajema širšo vsebino, proces, kontekst in rezultate strateškega odločanja (Slika 22).

Za model, ki je predstavljen na Sliki 22, avtorji navajajo, da je managerski (odločitveni) proces in s tem *kontekst strateškega odločanja* mogoče razložiti z množico dejavnikov, ki se nanašajo na *zunanje okolje* (značilnosti okolja), *notranje organizacijsko okolje* (značilnosti organizacije), na *značilnosti članov vrhnjega managementa* (strateška izbira) in na *značilnosti, ki so odvisne od odločitve* same (značilnosti odločitve). Pri razlagi procesa, v katerem odločitve nastajajo, tega ločijo med oblikovanjem procesa, ki se nanaša na način odločanja, in njegovim izvajanjem, ki opredeljuje način uveljavitve odločitve. *Vsebinsko strateške odločitve* opredelijo s postopkom in načinom razvijanja konkurenčne prednosti in izbiro tipa strategije na korporativni in poslovni ravni. Zadnji del modela se nanaša na načrtovane kot nenamerne posledice postopka strateškega odločanja, ki se kažejo kot *rezultati odločitvenega procesa* (učinkovitost, kakovost in zavezanost) in kot *organizacijska uspešnost* (nekateri kazalniki uspešnosti organizacije, organizacijska učinkovitost), ki je dejanski rezultat delovanja organizacije (Elbanna et al., 2020, str. 43–44). Papadakis in Barwise (1998b, str. 275) pišeta, da je vsaka strateška odločitev edinstvena in je odvisna od konteksta. Tako ima širši kontekst, v katerem poteka odločanje, izraziti vpliv na odločitev samo in tudi na proces, v katerem se sprejema. Zato procesa strateškega odločanja ni mogoče pravilno razumeti, če ne razumemo njegovega konteksta (Elbanna in Child, 2007, str. 562). Mintzberg (1994, str. 23) trdi, da so strateške odločitve rezultat procesa strateškega načrtovanja, medtem ko so nekatere novejšje študije (Grant, 2003, str. 510) pokazale, da strateško odločanje v veliki meri predstavlja odziv in prilagajanje organizacije na priložnosti in nevarnosti iz okolja organizacije, ki pa predstavljajo pomemben segment konteksta odločanja.



Slika 22: Integrativni okvir (model) preučevanja strateškega odločanja (Rajagopalan et al., 1993, str. 352; Papadakis et al., 2010, str. 34; Shepherd in Rudd, 2014; Elbanna et al., 2020, str. 44)

Vplivi kontekstualnih značilnosti odločanja na proces (strateškega) odločanja in rezultate odločitve so preučevali različni avtorji. Nekatera njihova spoznanja so predstavljena v Prilogi 1. Iz pregleda vpliva kontekstualnih značilnosti na proces (strateškega) odločanja in rezultate odločitev je mogoče videti, da ni enoznačnih odgovorov niti na ravni izvajanja procesa odločanja kakor tudi ne na ravni rezultatov odločitev. Ne glede na to je mogoče zatrditi, da je pomembno upoštevati in prepoznavati širši kontekst, v katerem poteka proces odločanja, in razumeti njegove možne vplive, saj proces odločanja oblikuje bodočo odločitev, od katere sta odvisna nadaljnji razvoj in obstoj organizacije.

Pri opredeljevanju strateških odločitev se torej avtorji večinoma ukvarjajo z opredelitvijo kriterijev in kontekstualnimi značilnostmi, ki določajo strateške odločitve, oziroma s posledicami teh odločitev za organizacijo. Nekateri avtorji poudarjajo tudi vlogo in pristope managerjev pri oblikovanju strateških odločitev, le redki pa predlagajo vključevanje in obravnavo managerjeve kognicije. Proces strateškega odločanja se večinoma obravnava kot en sam proces, s tem pa se predpostavlja, da kognitivni proces posameznih managerjev sledi metodološkim definicijam procesa strateškega managementa (Ahmed et al., 2014, str. 81; Bayo in Akintokunbo, 2022, str. 60) in na ta način ponotranjijo proces odločanja znotraj metodologije strateškega managementa. Metodologija strateškega managementa predvideva sekvenčni proces, ki poteka v zaporednih fazah pri načrtovanju in izvajanju strategij organizacije, v okviru katerega lahko managerji uporabljajo različna orodja in metode (Müller-Stewens, 2020, str. 206; Planellas in Muni, 2020, str. 56).

Prav tako pa najpogostejše razumevanje procesa odločanja temelji na klasični ekonomski teoriji, in sicer na teoriji pričakovane koristnosti in modelu racionalnega agenta (*homo economicus*), ki ni bil mišljen kot psihološki model, temveč kot logika izbire, ki temelji na aksiomih racionalnosti (Kahneman, 2017, str. 373). Tako razumljen proces odločanja je torej normativen in poteka tudi v različnih zaporednih fazah (Negulescu, 2014, str. 114; Koziol-Nadolna in Beyer, 2021, str. 2377), kot je prikazano na Sliki 6. Ne glede na to, da je proces odločanja mogoče razumeti v normativnem smislu, je pomembno upoštevati, da je odločanje predvsem kognitivni proces in da so številne raziskave odkrile in dokazale številna odstopanja od aksiomov klasične ekonomske teorije, ki so opredeljene kot anomalije modela racionalne izbire in so posledica različnih pristranskosti, ki vplivajo na proces odločanja (Thaler, 2019, str. 39) ter meje človeške racionalnosti (Simon, 1976; Kahneman, 2017). Vse te anomalije pa lahko privedejo do resnih in sistematičnih napak v procesih odločanja in se lahko pojavijo

v vsaki zaporedni fazi normativno zasnovanega celostnega spoznavno-odločitvenega procesa (Slika 6), v odvisnosti od tega, kateri kognitivni stil odločevalec uporablja. Kot je predstavljeno v predhodnih poglavjih, je manifestacija stilov odločanja odvisna predvsem od dveh prevladujočih kognitivnih procesov Sistema 1 (intuitivnega) in Sistema 2 (racionalnega), ki sta si po številnih značilnostih zelo različna (Tabeli 9 in 10). Ker so različni avtorji (Simon, 1987a, str. 63; Elbanna in Younies, 2008, str. 635; Epstein, 2010, str. 299; Negulescu, 2014, str. 114; Calabretta et al., 2017, str. 366) ugotovili, da se oba kognitivna stila lahko uporabljata in sta se uporabljala v procesu strateškega odločanja managerjev, je medsebojno delovanje teh dveh sistemov torej v središču ravnotežja, ki ga morajo sodobne organizacije doseči v procesih strateškega odločanja. Pristranskosti in hevristike Sistema 1 lahko pozitivno ali negativno vplivajo na strateške odločitve. Na primer, kognitivne pristranskosti, kot so pretirana samozavest, podcenjevanje tveganj ali zasidranje na določene informacije, lahko privedejo do strateških napačnih korakov, če niso ustrezno preverjene z bolj reflektivnim razmišljanjem. Paradoksalno je, da lahko ti isti intuitivni procesi, ki lahko vodijo do pristranskosti, omogočijo tudi vrsto vizionarskega razmišljanja, ki požene organizacije onkraj običajnih strateških meja.

V primeru procesa strateškega odločanja torej potekata vzporedno dva procesa: (1) kognitivni proces odločanja, ki je notranji (kognitivni) proces na managerski ravni, in (2) proces strateškega managementa, ki je zunanji (metodološki) proces. Zato je temeljno vprašanje, kako ta dva procesa sovpadata oziroma kako sta komplementarna glede na posamezne stopnje vsakega od procesov. Metodološkega procesa strateškega managementa in managerjevega kognitivnega odločitvenega procesa ni mogoče ločiti, ker časovno in procesno sovpadata, ko managerji načrtujejo in izvajajo strategije. Poleg tega je ta proces ključen za doseganje uspešnosti podjetja, prav tako pa je strateško odločanje ključna metoda managerjev pri managementu organizacij. Proces odločanja ni odvisen le od objektivnih informacij in racionalnosti (kar je predpostavka metodologije strateškega managementa), temveč tudi od spoznanj odločevalcev o svetu, ki jih obkroža (Bateman in Zeithaml, 1989, str. 59). Müller-Stewens trdi (2020, str. 94), da odločitve o strateških usmeritvah poslovanja in posledični uspešnosti pomembno oblikujejo prav osebne kompetence najvišjega managementa. Domnevamo lahko, da je delovanje managerjev mogoče v celoti razumeti le ob upoštevanju njihove individualne osebnosti, ki jo določajo njihove psihološke lastnosti, kot so pogledi na svet, osebni vrednostni sistem, interesi, čustva in tudi socio-demografske značilnosti, kot so starost, kraj izvora, spol, izobrazba, finančno stanje in poklicno ozadje. Glede na to, kako nezanesljiva je človeška presoja, so vse ocene dovzetne za napake. Te

napake lahko, kot je že opredeljeno, izvirajo iz znanih sistematičnih kognitivnih pristranskosti ali pa so lahko tudi naključne, opredeljene kot hrup (Kahneman et al., 2011a, str. 56; 2019, str. 67). Kot sta zapisala Alhawamdeh in Alsmairat (2019, str. 98), na managerje pri njihovem strateškem odločanju za organizacijo vpliva več dejavnikov. Ti dejavniki pa bodo neposredno in posredno vplivali na dobro stanje organizacije.

Zaradi pomembnosti vpliva strateških odločitev na organizacijski razvoj se torej v nadaljevanju tega poglavja ukvarjamo predvsem s procesom strateškega managementa in njegove povezanosti s spoznavno-odločitvenim procesom (Slika 6), pri čemer je še posebej poudarjen proces strateškega načrtovanja, saj so rezultati tega procesa strategije (strateški ukrepi), ki predstavljajo ključne (strateške) odločitve za razvoj organizacije.

PROCES STRATEŠKEGA MANAGEMENTA

Strateški management je še vedno mlada disciplina s približno 60-letno zgodovino razvoja. Če pogledamo število znanstvenikov, ki se danes ukvarjajo s področjem strateškega managementa, in število znanstvenih in strokovnih publikacij s tega področja, lahko rečemo, da je področje zgodba o uspehu (Müller-Stewens, 2020, str. 22). Obstaja splošno soglasje, da je Alfred Chandler (1962) uvedel koncept strateškega managementa (Planellas in Muni, 2020, str. 56). Od svojih začetkov do danes so se koncepti strateškega managementa spreminjali zaradi (1) zgodovinsko specifičnih značilnosti poslovnih, ekonomskih, političnih, socialnih, okoljskih, tehnoloških, pravnih in drugih pomembnih okolij, v katerih je potekal proces strateškega managementa, in (2) hitro rastočega razvoja znanj, metod in modelov stroke in znanosti strateškega managementa. Müller-Stewens (2020, str. 25–43) je kronološko strukturiral razvojne faze strateškega managementa v pet desetletij, čeprav, kot je zapisal, desetletja ne ustrezajo natančno obsegu vsakokratnega pogleda na strateški management.

Strateški management se je v šestdesetih letih 20. stoletja ukvarjal predvsem z razvojem in implementacijo sistemov za večletno korporativno napovedno osnovno načrtovanje, v sedemdesetih letih pa se je strateški management usmeril k strategijam kot možnim opcijam ali alternativnim konstruktom na podlagi predpostavk (scenarijsko načrtovanje). Za to desetletje je bil značilen tudi prehod koncepta, in sicer od strateškega načrtovanja, razvitega v šestdesetih letih 20. stoletja, do strateškega managementa, ki proces načrtovanja nadgrajuje s procesi uveljavljanja in nadzora. V osemdesetih letih 20. stoletja

se je pomen kapitalskih trgov povečal in koncept strateškega managementa je večinoma usmerjal tako imenovani (1) »tržni pogled« ter iskanje dolgoročne in stabilne konkurenčne prednosti ter (2) maksimiranje vrednosti deležnikov. Za to desetletje je značilno tudi dejstvo, da je na razvoj strateškega managementa pomembno vplivalo delo ekonomista Michaela Porterja. Naslednje desetletje (1990) je zaznamoval prehod s tržnega pogleda na »na virih temelječ« pogled, kar je premaknilo perspektivo strateškega managementa od zunaj k notranjosti podjetja. Pogled, ki temelji na virih, se je razvil in oblikoval kot pogled, ki temelji na znanju, ki osredotoča strateški management na jedro podjetja in strategije rasti na ključne kompetence. V tem času je Michael Porter poudaril potrebo po uravnoteženem ujemanju obeh perspektiv in opredelil razliko med operativno učinkovitostjo (na virih temelječ pogled) in strateškim pozicioniranjem (tržni pogled) ter pojasnil, da sta obe perspektivi potrebni za strateški uspeh. V prvem desetletju 21. stoletja se je strateški management soočil z vplivom hitro rastočih novih tehnologij in spremenjenih poslovnih modelov, ki so bili usmerjeni v potrebo po velikem številu sodelujočih partnerjev za celovit razvoj novih poslovnih modelov, ki temeljijo na sistemih vrednostnih verig. Največji strateški izziv tega desetletja je bilo konfiguriranje in management ekosistemov horizontalnih partnerstev. Strateški management se je tako osredotočil na sposobnost sodelovanja in povezovanja z uporabo novih informacijskih tehnologij, ki so podjetjem omogočale sodobne poslovne rešitve. Po letu 2010 so razvoj strateškega managementa zaznamovali predvsem (1) svetovna gospodarska kriza, ki je nastala zaradi zloma finančnega sektorja ob koncu predhodnega desetletja, (2) problemi nacionalnih gospodarskih sistemov (Grčija, Italija, Portugalska ...) , (3) politične grožnje (Sirija, Ukrajina ...), (4) veliki družbeni izzivi (migracije, brexit, populizem, družbena omrežja ...), (5) podnebne spremembe (onesnaženost zraka, poplave, požari ...) in (6) globalni zdravstveni izzivi na začetku zadnjega desetletja (epidemija COVIDA-19). Vsi ti pojavi so pomembno vplivali na razvoj sodobnega strateškega managementa, ki naj bi se v prihodnje usmeril v celovito razumevanje vpliva korporacij in gospodarstva na druge družbene in življenjske podsisteme ter širšo družbeno odgovornost podjetij. Za to desetletje je značilna tudi obsežna uporaba sodobnih informacijskih tehnologij, ki so med drugim omogočile razvoj novih poslovnih modelov, ki temeljijo na ekonomiji delitve, imenovani tudi sodelovalna potrošnja (Airbnb, Uber ...). V ospredje sodobnega strateškega managementa so prišle teme, kot so velika količina podatkov (angl. *big data*), digitalizacija in trajnost (Loonam, Eaves, Kumar in Parry, 2018; Mackay, Arevuo, Mackay in Meadows, 2020, str. 7).

Tako kot so se skozi čas spreminjali koncepti, modeli in metode strateškega managementa, se pojavljajo in razvijajo tudi različni pogledi in razumevanja, kaj je strategija. Tudi če obstaja veliko različnih definicij strategije, bi morala

biti temeljna vrednost strategije organizacije ta, da teoretično zagotavlja organizaciji način za usklajevanje dejavnosti, sporočil in odločitev med skupinami posameznikov za doseganje skupnih dolgoročnih ciljev (Mackay et al., 2020, str. 4). Pučko (2002, str. 284) opredeli strategijo kot vsako možno poslovno usmeritev organizacije, ki ob uresničevanju obljublja, da bo organizacija z njo dosegla svoje strateške cilje. Strategija zagotavlja, da podjetje pride tja, kamor želi, ob času, ki ga želi, in je namenjena oblikovanju in ustvarjanju prihodnosti (Williams, 2009, str. 9). Porter (2011, str. 16) definira strategijo kot oblikovanje edinstvenega položaja podjetja, ki vključuje različno število aktivnosti, pri čemer poudarja, da je bistvo strateškega pozicioniranja povezano z izbiro takšnih dejavnosti, ki ga razlikujejo od konkurence. Strategija naj bi bila celovit odgovor na pomembne izzive organizacije. V nasprotju s posameznimi operativnimi cilji organizacije je strategija celovit nabor analiz, konceptov in aktivnosti, ki odgovarjajo na pomembne izzive, pri čemer ima dobra strategija osrednjo logično strukturo, ki jo sestavljajo trije elementi: (1) diagnoza, (2) usmerjevalne politike in (3) koherentne aktivnosti (Rumelt, 2013, str. 6–7). Strateški management je namenjen tistim, ki izvajajo ali želijo izvesti prvi korak pri razvoju in uveljavljanju strateških sprememb. Je tudi orodje, ki ga potrebujemo za ustvarjanje uspešnih strateških odločitev in je sestavljeno iz (1) procesov analize organizacije in okolja, v katerem deluje, (2) načrtovanja strateških usmeritev in (3) izvajanja strateških sprememb. Omogoča nam tudi vpogled v konkurenčne prednosti, ki so srce dobre strategije. Veščine strateškega managementa so uporabne za vse, ki načrtujejo in usmerjajo organizacije, ne glede na velikost in obseg poslovanja ter sektor delovanja: (1) zasebni, (2) javni ali (3) prostovoljski (Williams, 2009, str. 9–11).

Mackay et al. (2020, str. 4) so razširili pogled Mintzberga, Ahlstranda in Lempela (2009) na število definicij strategij (pet definicij) in predstavili »koncept 12P« različnega razumevanja strategij s strani različnih deležnikov. Trdijo, da lahko strategijo razumemo kot (1) načrt, (2) namen, (3) perspektivo, (4) prioriteto, (5) reševanje problemov, (6) posest, (7) proces, (8) položaj, (9) plastičnost, (10) prakso, (11) vzorec in (12) pripravo. Različno razumevanje strategije za organizacije ima različne prednosti in omejitve, prav tako pa se za njihovo pripravo uporabljajo različne metode in pristopi. Müller-Stewens (2020, str. 216) je zapisal, da je strateški management obrt, ki jo morajo managerji obvladati, pri tem pa morajo imeti določena posebna znanja in kompetence o metodah, da jih lahko metodično pravilno uporabljajo.

Čeprav se je v zadnjih nekaj desetletjih razvilo veliko število različnih oblik metodološke podpore strateškemu managementu, ki so postale stalnica strateškega managementa, jih je v široki uporabi le nekaj deset najenostavnejših (Müller-Stewens, 2020, str. 219). Rigby in Bilodeau (2018,

str. 1) sta izvedla anketo med 1.268 managerji po vsem svetu, da bi ugotovila 25 najbolj priljubljenih metod strateškega managementa in s tem povezano stopnjo zadovoljstva z njihovo uporabo. Ugotovila sta, da ima število orodij, ki se uporabljajo v procesu strateškega managementa, v zadnjih 15 letih izrazilo negativen trend (16,1 uporabljene metode v letu 2002 in 7,5 uporabljene metode v letu 2017) in da je *strateško načrtovanje* še vedno najbolj priljubljeno orodje, ki se uporablja po vsem svetu v strateškem managementu (Rigby in Bilodeau, 2018, str. 3). Tako lahko proces strateškega managementa okvirno razdelimo na procesa strateškega načrtovanja in izvajanja strategije, pri čemer je treba poudariti pomen procesa strateškega načrtovanja, saj je ta osnova prihodnjega delovanja. Strateško načrtovanje je opredeljeno kot formaliziran, sistematičen strateški proces z visoko stopnjo analitične strogosti. Oblikovanje strategije poteka kot popolnoma zavesten proces (Sistem 2) z nadzorovanim, racionalnim razmišljanjem (Müller-Stewens, 2020, str. 231). Poleg navedenega je treba poudariti tudi dejstvo, da v procesu strateškega načrtovanja le-tega ne zaključimo z določitvijo strategij (strateških ukrepov), ampak načrtujemo tudi način in aktivnosti za njihovo uresničitev (operativni oziroma akcijski načrt). Tako je strateško načrtovanje del oblikovanja strategije, operativno načrtovanje pa je že del izvajanja strategije (strateškega načrta).

Vsebina procesa strateškega managementa je skladna z značilnostmi in podprocesimi osnovnih organizacijskih procesov in tako vsebuje podprocese načrtovanja, uveljavljanja (izvajanja strategij) in strateške kontrole. Proces strateškega managementa lahko tako opredelimo kot sprejemanje, izvajanje in nadzorovanje ključnih strateških odločitev, ki se nanašajo na razvoj, lokacijo, organiziranje in kadrovanje v organizaciji, oziroma kot načrtovanje, uveljavljanje in kontroliranje ključnih odločitev v organizaciji (Žnidaršič Kranjc, 1996, str. 209). Strateški management se praktično nanaša na odločanje o strategijah in načrtih, kako bi izbrane strategije uveljavili (Miličević, 1993, str. 73).

Strateške odločitve torej nastajajo skozi proces strateškega managementa oziroma so rezultat strateškega načrtovanja. Te odločitve se uveljavljajo skozi proces uresničevanja strateških odločitev (ukrepov ali strategij). Proces strateškega managementa je tako v grobem mogoče razdeliti v procesa strateškega načrtovanja in uresničevanja strategije, pri čemer pa je treba poudariti predvsem pomen procesa strateškega načrtovanja, saj je ta tisti, ki oblikuje podlage bodočega ukrepanja in delovanja. Proces strateškega managementa je po vsebini skladen z značilnostmi in podprocesimi temeljnih organizacijskih procesov in na ta način vsebuje podprocese načrtovanja, uveljavljanja (za katerega na ravni strateškega managementa govorimo o procesu uresničevanja

ali izvajanja strategije) in proces strateške kontrole. V procesu strateškega načrtovanja torej nastajajo strategije, ki morajo organizaciji ponuditi odgovore na tri temeljna vprašanja (Kolar in Jurak, 2014, str. 13–14):

- »Zakaj?« je neka organizacija (podjetje) nastala in biva v točno določenem okolju, s čimer se opredeli namen oziroma poslanstvo organizacije.
- »Kaj?« mora organizacija v prihodnosti narediti, da bo dosegla svoj namen oziroma poslanstvo ter s tem določa cilje organizacije.
- »Kako?« bo organizacija dosegla te cilje in s tem uresničila namen, s čimer določa strategije oziroma strateške ukrepe.

Pregled modelov, ki opredeljujejo proces strateškega managementa, pokaže, da se ti med seboj razlikujejo po številu faz procesa in tudi po zaporedju faz oziroma podprocesov, ki naj bi jim sledil posamezni snovalec strategije. Ne glede na to bi celoten proces strateškega managementa razdelili na tri temeljne procese (načrtovanje, izvajanje in kontrola), v okviru katerih potekajo določene aktivnosti in procesi. Tako bi na najsplošnejši ravni lahko definirali proces strateškega managementa, kot je prikazano v Tabeli 20.

V Tabeli 20 je na najsplošnejši ravni predstavljen proces strateškega managementa z vsemi podprocesi oziroma fazami tega procesa. Iz pregleda študij avtorjev, ki so se ukvarjali z opredelitvijo tega procesa, je mogoče videti, da načeloma vsi sledijo dejstvu, da je celotni proces sestavljen skladno s temeljnimi organizacijskimi procesi in da poteka v treh podprocesih: načrtovanje, uveljavljanje (izvajanje ali uresničevanje) in kontrola. Veliko razlik med posameznimi avtorji lahko najdemo prav v številu in tudi poimenovanju podprocesov ali faz, ki jih znotraj posameznih temeljnih procesov navajajo in tudi z vidika njihove umeščenosti v posamezni temeljni proces. Tako nekateri avtorji uvrščajo proces prepoznavanja oziroma opredeljevanja *poslanstva* kot prvega v procesu strateškega managementa (Bartol in Martin, 1991, str. 190–191; Hellriegel in Slocum, 1996, str. 152–159; Dimovski et al., 2005, str. 101; Robbins in Coulter, 2009, str. 164–167; Kolar in Jurak, 2014, str. 65), nekateri po opravljeni strateški analizi (Ireland et al., 2009, str. 5), nekateri pa ga sploh ne uvrstijo kot fazo v procesu strateškega managementa (Hitt et al., 2009, str. 151–160; Rozman in Kovač, 2012, str. 142–149). Prav tako ga nekateri avtorji, kot fazo v procesu, opredeljujejo skupaj z vizijo in/ali cilji (Bartol in Martin, 1991, str. 190–191; Hellriegel in Slocum, 1996, str. 152–159; Dimovski et al., 2005, str. 101; Robbins in Coulter, 2009, str. 164–167). Rozman in Kovač (2012, str. 142–145) pišeta, da je poslanstvo sicer eden najpomembnejših dokumentov posameznih združb, ampak da ta ni del procesa strateškega načrtovanja, saj naj bi bilo poslanstvo temeljni dokument organizacije in kot tako ne bi smelo biti odvisno od načrtovanja. Ne glede na to je v predstavljenem procesu poslanstvo uvrščeno kot prva faza

strateškega načrtovanja, saj opredeljuje namen združbe in s tem odgovarjamo na eno od temeljnih strateških vprašanj: »*Zakaj je združba prisotna v določeni okolju?*« Avtorji so si več ali manj enotni v pomenu in umestitvi strateške analize v procesu strateškega managementa. Prav tako tudi vsi poudarjajo, da je ta sestavljena iz naslednjih temeljnih analiz: analize (zunanjega) okolja organizacije in analize poslovanja oziroma notranjega okolja organizacije. Za ugotavljanje značilnosti in zakonitosti, ki opredeljujejo zunanje in notranje okolje organizacije, pa so različni avtorji razvili celo vrsto metod in tehnik (Van den Berg in Pietersman, 2015; Planellas in Muni, 2020). Spoznanja iz strateške analize naj bi ustvarjala pomembno podstat odločanju o strateški viziji, strateških ciljev (»Kaj?«) organizacije in izbiri strategij (»Kako?«), s katerimi naj bi se uresničili vizija in strateški cilji ter uveljavilo poslanstvo organizacije. S tem pa naj bi se skladno z Rozmanom in Kovačem (2012, str. 140–141) zaključil proces strateškega načrtovanja. Procesi priprave akcijskih načrtov in proces organiziranja (načrtovanje in uveljavljanje organizacije) naj bi bili procesi operativnega oziroma taktičnega in ne strateškega načrtovanja. Prav tako proces *izvedbe* oziroma *uresničitve* strategije ni proces, ki se neposredno izvaja, temveč je uresničevanje strategije odvisno od neposrednega uveljavljanja projektov in aktivnosti, ki so del operativnega (akcijskega, izvedbenega) načrta, pri katerih se predvsem ukvarjamo z učinkovitostjo njihove uveljavitve.

Proces strateške kontrole pa je namenjen predvsem ugotavljanju uspešnosti, pri kateri v primerjavi med načrtovanim in dejansko realiziranim ugotavljamo, če smo v procesu načrtovanja izbrali *prave* cilje in strategije za uresničevanje poslanstva in doseganje vizije organizacije. Tako predstavljen proces strateškega managementa je splošen in zaradi tega tudi zelo poenostavljen, vendar je bil namen njegove opredelitve predvsem v želji po vzpostavitvi in prepoznavi medsebojnih razmerij med metodološkim procesom strateškega managementa in kognitivnim procesom odločanja na ravni posameznega managerja.

Tabela 20: Proces strateškega managementa na najsplošnejši ravni (Lastni vir)

Procesi in podprocesi		Vsebina posameznega podprocesa	Avtorji
Načrtovanje	Poslanstvo (vrednote)	– Poslanstvo je v bistvu namen organizacije (Rozman, 2008, str. 6), ki vključuje njene vrednote in želje ter predstavlja razlog za njen obstoj (Daft, 2004, str. 55). – Poslanstvo opredeljuje dokaj stalne namene organizacije. Iz poslanstva je mogoče prepoznati kulturo organizacije, ki predstavlja sistem vrednot in prepričanj ter navad v organizaciji, na podlagi katerih se oblikujejo tudi norme vedenja v organizaciji (Pučko, 2002, str. 272–274). – Vsebina poslanstva je pogosto usmerjena na trg in stranke (udeležence) ter razkriva želena področja delovanja (Kolar in Jurak, 2014, str. 83).	(Bartol in Martin, 1991, str. 190–191; Hellriegel in Slocum, 1996, str. 152–159; Pučko, 2002, str. 272–274; Daft, 2004, str. 55; Robbins in Coulter, 2009, str. 164–167; Ireland, Hoskisson in Hitt, 2009, str. 5; Kolar in Jurak, 2014, str. 83; Planellas in Muni, 2020, str. 10; Mackay et al., 2020, str. 122)
	Strateška analiza	– Strateška analiza je metodično spoznavanje kateregakoli predmeta (združbe in njenega okolja), da bi se o njem (strategijah za razvoj združbe) lažje odločali in povečali možnost doseganja njegovih ciljev (ciljev združbe) (Kolar in Jurak, 2014, str. 85). – V postopku strateške analize tako spoznavamo širše in ožje okolje organizacije (priložnosti in nevarnosti) ter organizacijo samo (prednosti in slabosti). – Za metodično spoznavanje organizacijskega okolja in organizacije (poslovanja, sredstev in virov) je razvitih večje število različnih metod in modelov, ki jih uporabljamo glede na značilnosti organizacije in njenega okolja, glede na cilje spoznavanja ter glede na analizirano organizacijsko funkcijo (Kolar in Jurak, 2014, str. 86; Van den Berg in Pietersman, 2015). – Na podlagi spoznanj različnih analiz z uporabo primernih metod ugotovitve navadno povežemo v matriko prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti – PSPN (angl. SWOT), ki je temelj za smotrno odločanje o poslovanju podjetja v prihodnosti (Rozman in Kovač, 2012, str. 141).	(Bartol in Martin, 1991, str. 190–191; Hellriegel in Slocum, 1996, str. 152–159; Pučko, 2002, str. 272–274; Daft, 2004, str. 53; Robbins in Coulter, 2009, str. 164–167; Dimovski et al., 2005, str. 101; Ireland et al., 2009, str. 5; Hitt et al., 2009, str. 151–160; Rozman in Kovač, 2012, str. 140–141; Kolar in Jurak, 2014, str. 85–110; Planellas in Muni, 2020, str. 10; Bayo in Akintokunbo, 2022, str. 58–59)

Procesi in podprocesi		Vsebina posameznega podprocesa	Avtorji
Načrtovanje	Vizija in strateški cilji	– Opredelitev vizije in strateških (planskih) ciljev je prvi korak v procesu strateškega načrtovanja in temelj za sprožanje dejavnosti v okviru drugih managerskih funkcij (Kolar in Jurak, 2014, str. III). – Cilji so osnovna predpostavka načrtovanju, kar pomeni, da morajo biti vnaprej dani, da bi bilo načrtovanje sploh možno (Dimovski et al., 2005, str. 93). – Planski (strateški) cilji so najbolj splošni cilji, kamor uvrščamo tudi postavljanje vizije (Dimovski et al., 2005, str. 93), in predstavljajo najbolj splošne načrte organizacije (Pučko, 2005, str. 18) ter jo je zlahka mogoče širiti po organizaciji in zunaj nje (Pučko, 2002 str. 272).	(Hellriegel in Slocum, 1996, str. 152–159; Pučko, 2002, str. 272; 2005, str. 18; Daft, 2004, str. 53; Dimovski et al., 2005, str. 101; Ireland et al., 2009, str. 5; Hitt et al., 2009, str. 151–160; Rozman in Kovač, 2012, str. 140–141; Kolar in Jurak, 2014, str. 111–113; Planellas in Muni, 2020, str. 14; Mackay et al., 2020, str. 122–125)
	Razvoj strategij oziroma strateških ukrepov	– Strategije so odločitve in dejavnosti za doseganje postavljenih ciljev, v katerih povežemo zmožnosti in sredstva podjetja s priložnostmi in nevarnostmi v okolju (Coulter, 2008, str. 5; povzeto po Rozman in Kovač, 2012, str. 169). – Na podlagi spoznanj različnih avtorjev poznamo različne oblike razvrščanja strategij, ki za namen razvrščanja uporabljajo različne vidike. Tako jih lahko razvrščamo z vidika organizacijskega področja, funkcije, tržnih segmentov, smeri razvoja tržnih odnosov in tudi drugih vidikov (Pučko, 2008, str. 90–91). – Strateška odločitev določi široko, okvirno pot v prihodnost in s tem v veliki meri določi uspešnost poslovanja (Rozman in Kovač, 2012, str. 170)	(Bartol in Martin, 1991, str. 190–191; Hellriegel in Slocum, 1996, str. 152–159; Pučko, 2002, str. 272–274; Daft, 2004, str. 53; Robbins in Coulter, 2009, str. 164–167; Dimovski et al., 2005, str. 101; Ireland et al., 2009, str. 5; Hitt et al., 2009, str. 151–160; Rozman in Kovač, 2012, str. 140–141; Kolar in Jurak, 2014, str. 115–136; Planellas in Muni, 2020, str. 22; Bayo in Akintokunbo, 2022, str. 58)
	Akcijski (izvedbeni) načrt	– Rozman in Kovač (2012, str. 139) pripravo izvedbenih (akcijskih) dokumentov uvrščata v področje taktičnega ali operativnega načrtovanja in kot takšnih jih ne razumeta kot del procesa strateškega načrtovanja. Prav tako nekateri avtorji (Dimovski et al., 2005, str. 105–108; Kolar in Jurak, 2014, str. 139) pripravo akcijskega načrta uvrščajo v proces izvajanja strategij. – Pri pripravi akcijskega načrta moramo pripraviti program dejavnosti za učinkovito uresničitev strateških ukrepov oziroma strategij, za katere smo se odločili v procesu razvijanja strategij organizacije. Tako za vsako posamezno strategijo oziroma ukrep pripravimo sklop projektov in aktivnosti, ki jih ustrezno časovno in stroškovno opredelimo, ter mu določimo nosilce (Kolar in Jurak, 2014, str. 139).	(Hellriegel in Slocum, 1996, str. 152–159; Daft, 2004, str. 53; Dimovski et al., 2005, str. 101; Kolar in Jurak, 2014, str. 139–147; Planellas in Muni, 2020, str. 32; Bayo in Akintokunbo, 2022, str. 58)

Procesi in podprocesi		Vsebina posameznega podprocesa	Avtorji
Uveljavljanje	Načrtovanje	– Proces uresničevanja načrtovane strategije je po mnenju mnogih avtorjev (Rozman, 2000, str. 8; Kolar, Stare in Bednarik, 2005, str. 186; Sedovnik, 2006, str. 12; Williams, 2009, str. 44) ključni problem prenosa, načrtovanega v prakso. – Problem neizvajanja načrtov po Rozmanu (2000, str. 8–9) »tiči v dejstvu, da postavljenim strategijam v združbi ne more neposredno slediti izvajanje strategij, saj je treba delo najprej razdeliti, ga dodeliti posameznikom, z njimi komunicirati in podobno«. – Williams (2009, str. 44) poudarja, da je pred pričetkom izvajanja strategije treba preveriti, če je organizacijska struktura organizacije primerna za izvajanje strategije oziroma ali jo je treba ustrezno popraviti (reorganizirati). – Pomembno je torej vedeti, da strategij ne izvaja združba, ampak člani združbe, med katerimi pa morajo biti z vidika smotrnosti izvedbe ustvarjena ustrezna razmerja. Načrtu združbe tako ne sledi neposredna izvedba, temveč proces, ki ga poznamo kot načrtovanje organizacije, kar pomeni, da moramo preskočiti iz sveta poslovanja (izvajanja) v svet organizacije. Gledano z vidika organizacijskega procesa je izvajanje strategij odvisno od načrtovane, uveljavljene in nadzirane organizacije (Lipovec, 1987, str. 227–231).	(Lipovec, 1987, str. 227–231; Rozman, 2000, str. 8; Kolar et al., 2005, str. 186; Sedovnik, 2006, str. 12; Williams, 2009, str. 44; Rozman in Rozman, 2015, str. 7; Müller-Stewens, 2020, str. 113)
	Načrtovanje in uveljavljanje organizacije		
	Uveljavitev akcijskega načrta	– Uveljavljanje aktivnosti in projektov v akcijskem (izvedbenem) načrtu strategije omogoča izvajanje strategij oziroma strateških ukrepov združbe. – V tem procesu se skozi procese vodenja dogajajo tudi procesi razporejanja kadrov in sredstev za čim bolj učinkovito izvedbo aktivnosti. – Različni avtorji ta proces imenujejo tudi izvedba plana (Hellriegel in Slocum, 1996, str. 152–159; Hitt et al., 2009, str. 151–160), izvedba strategij (Bartol in Martin, 1991, str. 190–191; Robbins in Coulter, 2009, str. 164–167; Williams, 2009, str. 52) ali uresničevanje strategij (Ireland et al., 2009, str. 5).	(Bartol in Martin, 1991, str. 190–191; Hellriegel in Slocum, 1996, str. 152–159; Hitt et al., 2009, str. 151–160; Robbins in Coulter, 2009, str. 164–167; Williams, 2009, str. 52; Ireland et al., 2009, str. 5; Bayo in Akintokunbo, 2022, str. 58–59)

Procesi in podprocesi		Vsebina posameznega podprocesa	Avtorji
Kontrola	Kontrola strateških ciljev in vrednotenje učinkov strategij	– Procesa kontrole in vrednotenja učinkov izvedenih strategij, pri katerih se ugotavlja uspešnost strategij za ohranjanje ali vzpostavljanje konkurenčne prednosti organizacije. – Različni avtorji ta proces imenujejo tudi kontrola izvedbe (Hellrigel in Slocum, 1996, str. 152–159), ocena izvedbe (Hitt et al., 2009, str. 151–160), strateška kontrola (Bartol in Martin, 1991, str. 190–191), ocenjevanje doseženih rezultatov (Robbins in Coulter, 2009, str. 164–167), nadzorovanje izvajanja strategij (Williams, 2009, str. 64) ali izidi poslovanja (Ireland et al., 2009, str. 5).	(Bartol in Martin, 1991, str. 190–191; Hellriegel in Slocum, 1996, str. 152–159; Hitt et al., 2009, str. 151–160; Robbins in Coulter, 2009, str. 164–167; Williams, 2009, str. 52; Ireland et al., 2009, str. 5; Bayo in Akintokunbo, 2022, str. 58–59)

POVEZANOST PROCESA STRATEŠKEGA MANAGEMENTA IN PROCESA ODLOČANJA

Razlikovalna značilnost strateškega managementa je njegov poudarek na procesu strateškega odločanja in sami odločitvi (Bayo in Akintokunbo, 2022, str. 56). Organizacijska strategija zagotavlja mehanizem odločanja in referenčni okvir, s katerim lahko ocenimo in po potrebi izbiramo med razpoložljivimi možnostmi (Mackay et al., 2020, str. 12). Racionalnost ima osrednjo vlogo v literaturi o strateškem odločanju (Elbanna, 2006, str. 6), proces odločanja pa odraža željo po sprejetju najboljše možne odločitve v danih okoliščinah. Izpostavitve prav procesa strateškega managementa (in ne toliko managementa na splošno) v povezavi s procesom odločanja je na nek način logična, saj sta prav ta dva procesa odločilna za obstoj in nadaljnji razvoj vsake organizacije ter oba v veliki meri pooblastilo, odgovornost in dolžnost vrhnjega managementa..

Celovit model oziroma koncept procesa strateškega odločanja (Tabela 21) povezuje štiri samostojne koncepte v celovit okvir strateškega odločanja v organizacijah. Na ta način celovit model povezuje in ustvarja razmerja med (1) procesom strateškega managementa, ki je po svoji naravi zunanja strokovna konvencija (metodologija) in predstavlja normativni pogled na to, kako naj poteka proces strateškega managementa v organizacijah, (2) celostni spoznavno-odločitveni proces, ki je notranji kognitivni proces, ki je v veliki meri odvisen od individualnih lastnosti (osebnostnih lastnosti, kognitivnih sposobnosti, znanja, izkušenj ...) posameznega odločevalca, (3) koncept dualnega modela odločanja, ki opisuje proces odločanja kot rezultat delovanja kognitivnih stilov, imenovanih Sistem 1 (intuitivno-izkustveni) in Sistem 2 (racionalno-analitični), ter (4) koncept različnih metod in orodij, ki jih je mogoče uporabiti za strateško analizo, načrtovanje in izvajanje strategij. V Tabeli 21 vidimo visoko stopnjo konsistentnosti med procesom strateškega managementa in procesom odločanja, saj si faze oziroma podprocesi obeh procesov glede na vsebino sledijo v enakem vrstnem redu v obeh procesih. Na podlagi tega lahko zaključimo, da obstajajo pomembna razmerja med

obema procesoma, saj na ta način proces strateškega managementa ponotranji celostni spoznavno-odločitveni proces, ki se na ta način uveljavi skozi proces managementa in strateškega odločanja v organizacijah.

Proces strateškega managementa je na najvišji ravni razdeljen med procese načrtovanja, izvajanja in kontrole, ki so popolnoma skladni s temeljnimi organizacijskimi procesi (Lipovec, 1987, str. 229) ter tudi procesom managementa (Rozman in Kovač, 2012, 57–62; Manser et al., 2015, str. 12). Proces strateškega načrtovanja tako sovпада s predodločitvenim (spoznavnim) procesom in procesom odločanja. Proces operativnega načrtovanja, izvajanja in nadzora sovпадаjo s poodločitvenim (implementacijskim) procesom, v okviru katerega gre predvsem za ustvarjanje pogojev (akcijski načrt in organizacijski načrt), ter izvajanjem (uveljavljanjem organizacije in akcijskega načrta) strategije. Iz razvitega modela (Tabela 21) lahko razberemo tudi, da je treba analitično-racionalni kognitivni stil (Sistem 2) uporabljati v vseh fazah razvitega celovitega procesa. Intuitivno-izkustveni kognitivni stil (Sistem 1) je v procesu strateškega managementa primeren le pri snovanju poslanstva, vrednot in vizije ter v fazah, povezanih z načrtovanjem in izvedbo akcijskega načrta, pa tudi tu le v obliki začetnih rešitev, ki jih morajo managerji preveriti in nadgraditi z zavestnim pristopom (Sistem 2). V celovit model so integrirane in ustrezno strukturirane tudi najpogostejše metode in orodja, ki jih lahko managerji uporabljajo v posameznih fazah procesa v racionalno-analitičnem pristopu. Metode in orodja, ki jih lahko uporabimo v procesu strateškega managementa, razširjajo racionalnost odločevalcev in jih lahko razumemo kot (1) analitična orodja, podobna matematičnim procesom, kot (2) okvire v obliki mentalnih modelov za reševanje kompleksnih tem z določitvijo najvplivnejših dejavnikov in njihovih povezav s predmetom odločitve ali (3) z uporabo modelov poteka procesa, ki dodajo strukturo in sistematičen pristop k strateškemu managementu (Müller-Stewens, 2020, str. 217).

Čeprav se proces strateškega načrtovanja začne z opredelitvijo poslanstva in vrednot, ki jih proces odločanja posebej ne opredeljuje, je jasno, da vsaka odločitev, sprejeta v procesu odločanja, služi prav doseganju namena podjetja, ki ga opredeljuje poslanstvo v skladu z organizacijsko kulturo, ki jo opredeljujejo vrednote. Predodločitveni (spoznavni) proces sovпада z izvedbo procesov strateške analize ter definiranjem vizije in strateških ciljev organizacije. V obeh fazah predodločitvenega procesa (1) spoznavamo in (2) analiziramo odločitveni problem in na enak način v procesu strateškega managementa spoznavamo in analiziramo predmet strateškega načrtovanja. Odločitveni proces v nobeni fazi posebej ne predvideva opredelitve ciljev odločitve, kot lahko vidimo v procesu strateškega managementa. Vendar, kot navaja Bohanec (2012, str. 19), je prav faza, ki jo imenuje »identifikacija

Tabela 21: Celovit model (koncept) procesa strateškega odločanja (Kolar, Tušak, Robnik in Biloslavo, 2024, str. 106)

Proces strateškega managementa (zunanja metodologija)			Spoznavno-odločitveni proces (notranji kognitivni proces)			Možna orodja in metode strateškega managementa za izvedbo posameznih faz procesa strateškega managementa
Podproces	Tip načrtovanja	Faza procesa	Podproces	Faza procesa	Zaželen kognitivni stil	
Načrtovanje	Strateško načrtovanje	Poslanstvo (vrednote)			Sistem 1 in 2	Abellovo drevo dimenzij; Vizija Yin-Yang (razvoj vrednot); Model zlati cikel ¹ .
		Strateška analiza (zunanje in notranje okolje)	Predodločitveni (spoznavni) proces	Spoznavanje nujnosti odločitve oziroma opazovanje objekta odločanja	Sistem 2	Zunanje okolje: Medorganizacijska razmerja – eco-sistem ¹ ; Analiza socialnih mrež; PESTLE analiza ² ; Porterterjevih pet silnic ³ ; OT analiza ⁴ ; Uppsala model ⁵ ; Konkurenčni, funkcionalni and generični benchmarking ⁶ ; DuPontova shema ⁷ .
				Identifikacija problema odločitve	Sistem 2	Notranje okolje: SW analiza ⁸ ; Glavne kompetence ⁹ ; Barneysov na vire orientiran pogled ¹⁰ ; BCG matrika ¹¹ ; McKinsey portfelj ¹² ; Zgodovinski in notranji benchmarking ¹³ ; Celovita analiza podstruktur organizacije (organizacijski profil) ¹⁴ .
		Vizija in strateški cilji			Sistem 1 in 2	Uravnotežen sistem kazalnikov ¹⁵ ; BHAG (angl. <i>big hairy audacious goal</i>) ¹⁶ .
		Razvoj strategije Korporativna (celovita), konkurenčna (poslovna) in funkcijska.	Odločitveni proces	Razvoj možnih alternativ	Sistem 2	Analiza scenarijev ¹⁷ ; Porterjeve generične strategije ¹⁸ ; Ansoff'ova matrika (dvo ali tri dimenzionalna) ¹⁹ ; »Blue Ocean« strategije ²⁰ ; Model poslovnega kanvasa ²¹ ; Abellov poslovni model ²² ; Načrtovanje poti ²³ .
	Opredelitev meril za odločanje in vrednotenje (vrednotenje, tehtanje) alternativ			Sistem 2	Analiza stroškov in koristi ²⁴ ; Ekspertno modeliranje ²⁵ ; Izgradnja odločitvenih dreves ²⁶ ; Večparametrsk teorije – MAUT ²⁷ ; Kaj-če analiza ²⁸ ; Analiza občutljivosti ²⁹ ; Monte Carlo simulacije ³⁰ ; Selektivne razlage ³¹ ; »Pacífico« method ³² ; »Black swan« teorija ³³ ; Analiza tveganj in nagrad ³⁴ .	
	Izbor najbolje alternative (odločitev)			System 2		
	Operacijsko načrtovanje	Akcijski načrt (načrtovanje)	Poodločitveni proces (uveljavljanje)	Uveljavitev izbrane alternative	Sistem 1 in 2	Model poslovnega kanvasa ³⁵ ; McGrathove prehodne prednosti ³⁶ ; Strateško mapiranje ³⁷ ; Stroški po dejavnostih ³⁸ ; 4P za marketing ³⁹ .
		Organiziranje (načrtovanje in uveljavljanje)			Sistem 2	Greinerjeve faze rasti ⁴⁰ ; Porterjeva veriga vrednosti ⁴¹ ; Analiza režijske vrednosti ⁴² ; 7-S okvir ⁴³ ; Mintzbergova organizacijska konfiguracija ⁴⁴ ; Re-dizajniranje poslovnega procesa ⁴⁵ ; Družbeno spodbujena spremembe ⁴⁶ .
		Akcijski načrt (uveljavljanje)			Sistem 1 in 2	Metodologija projektnega managementa ⁴⁷ ; Mintzberg strategija izvedbe ⁴⁸ .
Uveljavljanje (izvedba strategije)						
Kontrola	Strateška kontrola (vrednotenje)		Spremljanje in vrednotenje odločitve		Sistem 2	Učenje v dvojni zanki ⁴⁹ .

Legenda: ¹ Planellas in Muni, 2020; ² Kolar in Jurak, 2014; ³ Van der Berg in Pietersma, 2015; ⁴ Bohanec, 2012; ⁵ Rozman in Kovač, 2012.

odločitvenega problema» in vključuje identifikacijo in analizo odločitvenega problema, tista faza, kjer moramo identificirati cilje, ki jih želimo doseči z odločitvijo in jih razvrstiti po pomembnosti. Mackay et al. (2020, str. 124) trdijo, da so strateški cilji dolgoročni cilji organizacije. Biti morajo koherentni, kar pomeni, da bi morali biti smiselni posamično in tudi kot celoten sklop. Skladno s tem je smiselno razumevanje združljivosti procesov strateške analize ter definiranja vizije in strateških ciljev s predodločilnim (kognitivnim) procesom. Proces razvoja strategije je popolnoma združljiv s procesom odločanja, saj v procesu razvoja strategije oblikujemo različne strategije oziroma ukrepe, ocenimo njihov potencial za uresničitev ciljev in se na koncu odločimo, katere strategije naj bi v največji meri uresničevale vizijo in cilje ter uveljavljale poslanstvo organizacije. Kot pravita Planellas in Muni (2020, str. 22), so »strategije odločitve, brez odločitve pa ni strategij«.

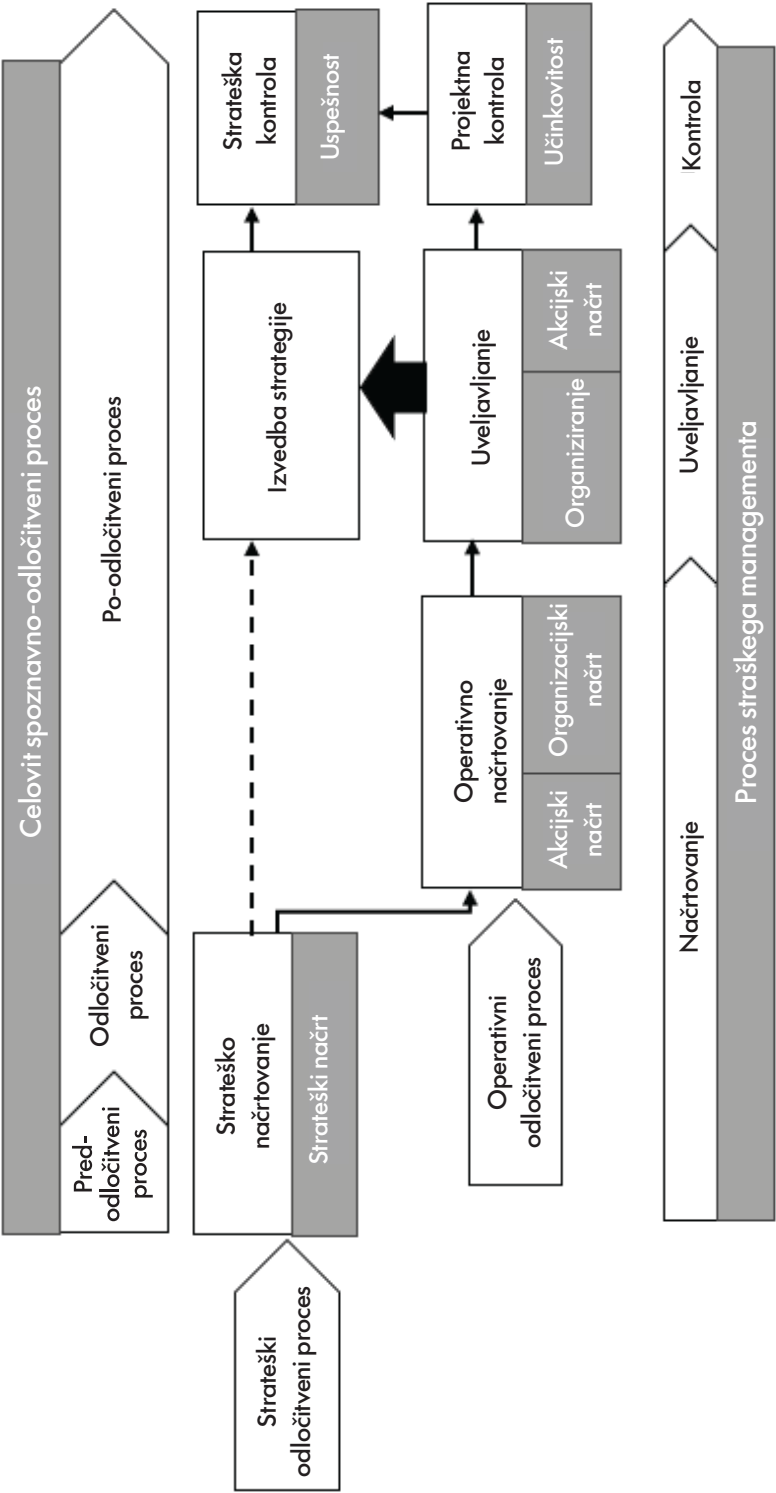
Operativno načrtovanje, uveljavljanje in kontrola, kot podprocesi procesa strateškega managementa, so del poodločitvenega (izvedbenega) procesa celovitega spoznavno-odločitvenega procesa in kot taki niso več del procesa strateškega odločanja v ožjem smislu, ampak novo vzpostavljenega operativnega procesa odločanja (Slika 22). Uveljavitev izbranih alternativ je faza, ki sledi strateški odločitvi, in če te odločitve ne bodo implementirane, strategija ne bo imela vpliva na organizacijo. Če se snovalci strategij v podprocesu strateškega načrtovanja ukvarjajo z »izbiranjem pravih stvari« (uspešnost), se bodo v podprocesu uresničevanja strategij ukvarjali predvsem s tem, »kako narediti stvari pravilno« (učinkovitost). V procesu uveljavljanja se ustvarijo vsi pogoji in viri (organizacijski, kadrovske, finančni, materialni ...), ki omogočajo prehod od strateških odločitev k aktivnostim in realizaciji načrtovanih strateških vplivov na organizacijo (Planellas in Muni, 2020, str. 32). Hickson, Miller in Wilson (2003, str. 1803) zaključijo, da je način managementa izvajanja strateških odločitev ključnega pomena za uspešnost odločitev.

Faza uveljavljanja se začne z načrtovanjem strateških projektov in aktivnosti (Rozman in Stare, 2008, str. 48) ali strateških pobud (Mackay et al., 2020, str. 125; Müller-Stewens, 2020, str. 234), ki morajo v največji možni meri zagotavljati izvajanje izbranih strategij (strateških odločitev) in uresničevanje strateških ciljev. Ta postopek je sestavljen iz treh korakov, in sicer: (1) *variacija*, pri kateri nastanejo predlogi za projekte, dejavnosti ali pobude znotraj organizacije, (2) *selekcija*, pri kateri se naredi izbor najbolj obetavnih predlogov, in (3) *zadrževanje*, pri katerem so izbrani predlogi ustrezno strukturirani v akcijskem načrtu (Müller-Stewens, 2020, str. 234). Vse izbrane projekte, dejavnosti in pobude je treba vrednostno opredeliti glede na pripadajoči proračun, časovni okvir in organizacijsko odgovornost (Mackay et al., 2020, str. 125). V tem procesu lahko managerji in drugi vpleteni uporabljajo tudi

intuitivne (Sistem 1) rešitve, ki se pojavljajo v obliki predlogov za prihodnje operative pristope (korak variacija), vendar morata koraka izbire in zadrževanja temeljiti na skrbnem in zavestnem premisleku (Sistem 2), znotraj katerega lahko uporabimo eno ali kombinacijo več predlaganih metod oziroma orodij, ki racio nalizirajo našo izbiro (Tabela 21).

Ko je akcijski načrt izdelan, mora organizacija preveriti svojo organizacijsko strukturo in notranje procese, če so v skladu s celovito idejo njihovega prihodnjega razvoja. V smislu, da »*struktura sledi strategiji*«, mora biti organizacijska struktura usklajena tako, da podpira izvajanje strategije (Müller-Stewens, 2020, str. 113). Navedeno pomeni, da mora organizacija ugotoviti, ali jo je treba prestrukturirati in v procesu uveljavljanja nove organizacijske strukture izvesti reorganizacijo, ki zagotavlja ustreznost organizacijskih vlog in njihovih medsebojnih razmerij ter prenos odgovornosti, dolžnosti in pristojnosti za smotrno in učinkovito izvajanje strategije. Zaradi kompleksnosti reorganizacijskih procesov in dejstva, da imamo v fazi uveljavljanja organizacije največ opravka z ljudmi (iskanje in umestitev prave osebe na pravo mesto) ter zaradi številnih pristranskosti, ki lahko vplivajo na kadrovske odločitve (Kahneman et al., 2021, str. 356–365), mora biti celoten organizacijski proces zavestno, analitično voden in racionalen (Sistem 2).

S procesnega vidika so sedaj zagotovljeni vsi pogoji za začetek izvajanja strategije. Izvedba projektov, aktivnosti in pobud, zbranih v akcijskem načrtu, je začetek izvajanja strategije, saj se strategija ne izvaja neposredno, temveč posredno z izvajanjem akcijskega načrta (Slika 23). V procesu izvajanja akcijskega načrta se ponovno vzpostavi proces načrtovanja, vendar gre tokrat za načrtovanje projektov, aktivnosti ali pobud, pri načrtovanju katerih gre predvsem za uporabo metodologije projektnega managementa in managementa strateškega multiprojektnega okolja. V tem procesu projektnim načrtom sledijo organizacija projekta, izvedba in nadzor projektov, aktivnosti in pobud. Tudi v tem procesu managerji sprejemajo odločitve, vendar so to po obsegu in pomembnosti operative odločitve, ki so (1) kratkoročnejše, (2) imajo omejen vpliv večinoma le na rezultate projekta, aktivnosti ali pobude in (3) pogosto vključujejo rutinske naloge (Planellas in Muni, 2020, str. 5). Veliko teh odločitev je povezanih z izkušnjami in pridobljenim znanjem managerjev, zato se v veliki meri uporabljata intuitivno-izkustveni kognitivni stil (Sistem 1), ki je nadgrajen z znanjem, pridobljenim z analizami že sprejetih odločitev, in analitični pristop, uporaben predvsem v fazi načrtovanja projektov (Sistem 2). Ker uresničevanje strategije zajema daljše časovno obdobje, v katerem se zlasti v sodobnem času dogajajo številne in hitre spremembe v zunanjem okolju, se morajo managerji pri



Slika 23: Celovit model (koncept) procesa strateškega odločanja s procesnega vidika (Kolar et al., 2024, str. 108)

uveljavljanju akcijskega načrta vedno znova hitro odločati za prilagajanje strategije novim okoliščinam. Te spremembe so pogosto povezane s spremembami, preklicem ali uvedbo novih izvedbenih elementov v akcijskem načrtu, včasih pa so te spremembe tako obsežne, da je treba spremeniti celo strateške odločitve (strategije) ali strateške cilje. Takrat je pogosto razširjena uporaba intuitivno-izkustvenega kognitivnega stila (Sistem 1) pri presojanju in snovanju rešitev, vendar so odločitve na podlagi tega lahko veljavne le pod pogojem, da ima manager bogate izkušnje in znanje, pridobljeno pri podobnih problemskih situacijah na domenskem področju. Ker te situacije pogosto zahtevajo takojšnje ukrepanje, ob nepopolnem znanju, kjer vodje redko razmišljajo o več kot eni možnosti hkrati, odločitve izhajajo iz Sistema 1 s prepoznavanjem in/ali osmišljanjem problemske situacije (Mosier, Fischer, Hoffman in Klein, 2018, str. 453). Sprejemanje odločitev na podlagi Sistema 1 temelji na kognitivnih bližnjicah ali hevristikah, ki so lahko zelo učinkovite in hitre, vendar so lahko posledice nagnjene k napakam zaradi kognitivnih pristranskosti. S tega vidika je rešitev za zmanjšanje napak pri odločanju v tem, da se managerji naučijo prepoznati, kdaj je prišlo do kognitivne pristranskosti, in nato uporabiti analitično-racionalni kognitivni slog (Sistem 2), da racionalno pregledajo proces odločanja in popravijo napake (Norman et al., 2018, 334).

Proces strateške kontrole je namenjen predvsem ugotavljanju uspešnosti, pri čemer v primerjavi med načrtovanim in dejansko realiziranim ugotavljamo, v kolikšni meri z uresničevanjem strategije dosegamo zastavljene strateške cilje in tudi, ali smo v procesu načrtovanja izbrali prave cilje in strategije za uresničevanje poslanstva in uresničevanje vizije organizacije. Ta proces mora potekati v celoti z analitično-racionalnim pristopom (Sistem 2), saj bi kakršna koli uporaba hevristik lahko povzročila resne napake pri presoji in vrednotenju strateških odločitev.

Skozi celoten proces morajo biti odločevalci pozorni na medsebojno delovanje med Sistemom 1 in Sistemom 2. Medtem ko lahko razmišljanje Sistema 1 zagotovi hitre vpoglede in sproži ustvarjalno razmišljanje, je pomembno, da ga dopolnijo z namernim in analitičnim sklepanjem Sistema 2. Celovit model priznava pomen uravnoteženja obeh kognitivnih sistemov, da se zagotovijo dobro informirane odločitve, ki so kritično ovrednotene in usklajene z organizacijskimi cilji.

SKLEPI

Prikazani odnosi med obema procesoma torej kažejo na visoko stopnjo konsistentnosti (Tabela 21 in Slika 22), s čimer lahko potrdimo trditev Rozmana in Kovača (2012, str. 57–62), da lahko management po procesu in načinu delovanja opredelimo kot odločanje, ki je prisotno v vsakem delu in fazi procesa managementa. Lahko se strinjamo tudi z navedbami drugih avtorjev (Daft, 2010, str. 214; Erenda et al., 2014, str. 88), ki pišejo, da je odločanje osrednja funkcija managementa, ki je vseprisotna v organizacijskih procesih, in da strateški načrti nastajajo skozi procese odločanja ter da se managerji pogosto imenujejo odločevalci (Daft, 2010, str. 213). Seveda lahko podpremo tudi Simonovo (1960, str. 1) izjavo, da sta pojma odločanje in management sopomenki, saj kot pravijo Ahmed et al. (2014, str. 84), so »izhodišča za razvoj teorij strateškega odločanja eklektična in zahtevajo multidisciplinarni pristop ter se ne razlikujejo od splošnih teorij odločanja, saj niso le podlaga za razvoj strateškega odločanja, temveč so teorije odločanja same po sebi strateške narave«. Na podlagi tega lahko zaključimo, da se proces odločanja kot notranji kognitivni proces managerjev zelo dobro uje ma z zunanjim metodološkim procesom strateškega managementa.

Znotraj predstavljenega celovitega modela je proces strateškega odločanja odgovoren za vzpostavitev strateškega načrta, medtem ko operativni proces odločanja ustvarja pogoje, potrebne za uresničitev (izvedbo) strategij (Slika 22). To dokazuje, kako se oba procesa skozi faze celovitega spoznavno-odločitvenega procesa med seboj dopolnjujeta in prepletata ter prispevata k uresničevanju tako kratkoročnih operativnih odločitev kot tudi dolgoročnih strateških odločitev. Kar zadeva vključitev Sistema 1 in Sistema 2 v izvedbo celovitega spoznavno-odločitvenega procesa, je ključnega pomena upoštevati prednosti in omejitve vsakega pristopa. Raziskave so pokazale, da je višja stopnja racionalnosti v procesih strateškega odločanja pozitivno povezana z učinkovitostjo odločanja, medtem ko je razmerje med intuicijo in učinkovitostjo strateškega odločanja po navadi negativno (Bayo in Akintokunbo, 2022, str. 58). Ugotovljeno je bilo, da so formalizirani racionalni procesi odločanja pozitivno povezani z uspešnostjo podjetja, kakovostjo strateških odločitev in uspešnostjo izvajanja (Al-Hashimi, Weerakkody, Elbanna, in Schwarz, 2021, str. 913). Uporaba Sistema 2 znotraj razvitega modela je skladno s Simonovo teorijo razumljena kot *omejena* zaradi notranjih in zunanjih omejitev odločevalca, *proceduralna* (Simon, 1979, str. 502), z vidika upoštevanja procesa odločanja in uporabe različnih modelov in orodij, ter razširjena (Kolar in Tušak, 2022, str. 69), z vidika uporabe zunanjih (družbenih) virov v procesu.

Zato celovit model podpira zamisel, da je uporaba Sistema 2 smiselna v celotnem spoznavno-odločitvenem procesu med izvajanjem procesa strateškega managementa. Empirični dokazi sicer kažejo, da je racionalno-analitični pristop učinkovitejši v odločitveni fazi, vendar pa je v fazah pred in po odločitvi lahko sprejemljiva tudi vključitev intuitivnega razmišljanja (Sistem 1), če je omejena in ob zavedanju morebitnih pristranskosti. Ustvarjalna intuicija kot proces Sistema 1 lahko igra pomembno vlogo v začetnih fazah procesa odločanja, zlasti pri ustvarjanju inovativnih idej za poslanstvo, vrednote in vizijo. Ustvarjalna intuicija izkorišča inkubacijsko obdobje, kar omogoča razvoj novih idej in njihovo nepričakovano pojavljanje za reševanje problemov (Sadler-Smith in Burke-Smalley, 2014, str. 13). Vendar je presojo in odločanje, ki vključujeta intuicijo, treba obravnavati previdno. Notranji signali o dokončanju presoje in močan občutek domačnosti ali pravilnosti lahko napačno vplivajo na zaupanje odločevalcev v veljavnost njihovih sodb, ne da bi se objektivno uskladili z njihovo natančnostjo. Močan občutek pravilnosti ali domačnosti ni nič drugega kot notranji signal dokončanja presoje in prijetnega občutka skladnosti, v katerem se obravnavani dokazi in dosežena sodba zdijo pravilni (Kahneman et al., 2021, str. 63). Zanašanje zgolj na nezavedno intuicijo, konceptualizirano kot avtomatizirano strokovno znanje, morda ne bo prineslo jasnih koristi. Namesto tega je treba intuicijo dopolniti z raziskovalno-analitičnim pristopom, da bi izkoristili prednosti, ki jih ponuja.

Sodobno poslovno okolje je zelo kompleksno in nepredvidljivo, prihodnost pa v veliki meri nejasna in dvoumna. Zaradi navedenega, v nasprotju s trditvami nekaterih avtorjev, napovedovanje prihodnjega razvoja organizacij potrebuje več in ne manj racionalno-analitičnih pristopov in zato več in ne manj uporabe Sistema 2 pri oblikovanju strategij. Seveda so nekatere managerske odločitve sprejete brez tehtanja toliko informacij, vendar je potrebna previdnost, saj strateške odločitve običajno vključujejo destilacijo kompleksnosti v eno samo pot naprej (Kahneman, Lovallo in Sibony, 2019b, str. 67).

RAZVOJ ODLOČITVENEGA MODELA ZA UGOTAVLJANJE TVEGANJ PRI PRESOJANJU IN ODLOČANJU MANAGERJEV

RAZVOJ ODLOČITVENEGA MODELA

PRIKAZ UPORABE ODLOČITVENEGA
MODELA

SKLEPI



Že uvodoma je bilo izpostavljeno, da je odločanje temeljna metoda dela managerjev (Simon, 1960, str. 1; Daft, 2010, str. 213; Hammond et al., 2013, str. 1; Rogers in Blenko, 2013, str. 95; Kolar in Jurak, 2014, str. 58; Litvaj in Stancekova, 2015, str. 468; Larsen, 2016; Kolar in Tušak, 2022, str. 49), pri čemer se rezultati njihovih odločitev kažejo v rasti, prosperiteti ali propadu organizacij, s katerimi ravnaajo (Daft, 2008, str. 451). Odločanje je osrednja sposobnost tudi drugih poklicev (ravnatelji, oficirji, trenerji, gasilci itd.), katerih uspešnost in učinkovitost temelji na sprejemanju različnih vrst odločitev, s katerimi vplivajo na razvoj organizacij ali posameznikov. Za vse tipe odločevalcev je tudi značilno, da morajo pri sprejemanju odločitev uporabljati različne vrste odločitvenega vedenja, saj nekatere situacije zahtevajo dolgoročen vpliv in temeljit premislek, medtem ko druge zahtevajo hitre odločitve, sprejete na podlagi pridobljenega in shranjenega strokovnega znanja in izkušenj (Thunholm, 2004, str. 938; Abraham in Collins, 2006, str. 549; Sylvie in Huang, 2008, str. 70; Khasawneh et al., 2011, str. 314; Till, Muir, Abraham, Piggott in Tee, 2018, str. 14; Lyle in Muir, 2020, str. 1; Wilson in Kiely, 2023, str. 2; Kolar, Biloslavo, Veličković in Tušak, 2025, str. 11). Zaradi navedenega je še posebej pomembno, kako tisti, ki v kadrovskih postopkih selekcionirajo in izbirajo managerje (in druge odločevalce), presoajo in sprejemajo odločitve o primernosti bodočih managerjev in napovedujejo njihovo prihodnjo uspešnost.

Proces kadrovanja je bil (Tabela 6) opredeljen kot podproces organizacijskega procesa *uveljavljanja*, v katerem posebej usposobljeni strokovnjaki izvajajo postopke iskanja (selekcioniranja) in najemanja (izbora) kadrov, potrebnih za uveljavitev organizacije in načrtovanega dela (opredeljenega v organizacijskem procesu *načrtovanja*). Vodenje kadrovskih postopkov je domena strokovnjakov s področja ravnanja z ljudmi (angl. *human resource management*), ki naj bi imeli za to posebna specifično domenska znanja in izkušnje. Kadar gre za postopke izbire vrhnjih in srednjih managerjev, se ti strokovnjaki v veliki

meri ukvarjajo tako z zagotavljanjem prihodnje uspešnosti organizacije kakor tudi z napovedovanjem prihodnje uspešnosti izbranih kandidatov. Yu in Kuncel (2020, str. 1) poudarjata, da imajo odločitve o zaposlovanju (še posebej vrhnjih in srednjih managerjev) daljnosežne posledice za zagotavljanje organizacijske produktivnosti in uspešnosti podjetij.

Ocenjevanje kandidatov za zaposlitev se pogosto skrči na združevanje različnih informacij, pridobljenih z (1) nalogami, povezanimi z iskanjem rešitev pri različnih simulacijah ali igranju vlog, (2) intervjuji, (3) meritvami posameznikovih razsežnosti (npr. testi inteligence in osebnostnih lastnosti) in (4) ugotavljanjem drugih kazalnikov, povezanih z delom managerjev, kot so komunikacijske in vodstvene sposobnosti. Na podlagi tako zbranih informacij strokovnjaki izvedejo presoje o kandidatih ter ocenijo njihovo potencialno primernost in uspešnost pri prihodnjem delu na nameravanim delovnem mestu. Kahneman et al. (2021, str. 136) zapišejo, da pri tovrstnih presojah strokovnjaki razmislijo o podatkih, morda na hitro preračunajo, se naslonijo na intuicijo in podajo presojo. Ta pristop imenujejo neformalni pristop ali *klinična presoja*.

Čeprav Silzer in Jeanneret (2011) trdita, da strokovnjaki ocenjevalci lahko učinkovito izvajajo intuitivno klinično presojo in veljavno integrirajo kompleksne informacije, pa rezultati drugih raziskav kažejo na nasprotna dejstva (Grove, Zald, Lebow, Snitz in Nelson, 2000; Kuncel in Highhouse, 2011; Yu in Kuncel, 2020; Jung, Concannon, Shroff, Goel in Goldstein, 2020). Pionir na področju razkrivanja pomanjkljive veljavnosti in zanesljivosti kliničnega presojanja je bil Paul Meehl. V svojem prelomnem delu (Meehl, 1954) je pregledal rezultate dvajsetih študij, v katerih je primerjal rezultate kliničnih presoj, temelječih na subjektivnih presojah strokovnjakov, s statističnimi (mehaničnimi) presojami, razvitimi na podlagi kombinacije izbranih rezultatov ali ocen, pri katerih je sledil določenim pravilom. Prišel je do sklepa, da so preprosta mehanična pravila v splošnem boljša od presoje strokovnjakov, kar je pripisal dejstvu, da so strokovnjaki šibki v sposobnosti združevanja informacij. Na podlagi Meehlovih zaključkov Kahneman et al. (2021, str. 139) razložijo, da je delovanje preprostih mehaničnih odločitvenih modelov boljši napovednik prihodnjega vedenja ljudi, ker v primerjavi s strokovnjaki (1) isto pravilo vedno uporabljajo za vse primere, ker (2) ima vsak napovednik (prediktor) obtežitev, ki se od primera do primera ne spreminja, in ker (3) povečanje napovednika ali uteži za eno enoto vedno povzroči isti učinek na končno presojo. Vsa navedena pravila so v procesih kliničnega presojanja velikokrat kršena. Navedena spoznanja oblikujejo tako imenovani »Meehlov vzorec«, ki je bil kasneje večkrat analiziran na različnih področjih človekovega delovanja (zdravstvo, zavarovalništvo, pravo, revizija, zaposlovanje itd.) (Kahneman, 2017, str. 310).

Dawes, Faust in Meehl leta 1993 (str. 352) objavijo pregledno znanstveno študijo, v kateri navedejo 10 študij z desetih različnih področij (akademski uspeh, posel, vojska, medicina, policija, psihiatrična diagnostika itd.), ki so bile opravljene med letoma 1947 in 1988, v katerih so avtorji dokazali superiornost statističnega (mehanskega) napovedovanja nad klinično presojo. Grove et al. (2000, str. 19) so z metodo metaanalize, v katero je bilo zajetih 136 študij, povezanih s kliničnim in mehanskim presojanjem, ugotovili, da so mehanske napovedi človeškega vedenja enake ali boljše od kliničnih metod napovedovanja za širok spekter različnih področij. Superiornost tehnik mehanskega napovedovanja je bila dosledna ne glede na nalogo presoje, vrsto presojevalcev, količino izkušenj strokovnjakov ali vrste kombiniranih podatkov. Poudarili so tudi, da so bile klinične napovedi strokovnjakov manj uspešne, četudi so strokovnjaki vključevali podatke in spoznanja, pridobljene s kliničnimi intervjuji, ki so predstavljali neke vrste »zasebnih informacij«, ki niso bile posredovane računalniškim (mehanskim) modelom. Yu in Kuncel (2020, str. 8–9) sta primerjala natančnost strokovnih presoj strokovnjakov iz mednarodnih svetovalnih podjetij pri napovedovanju bodoče učinkovitosti 847 managerjev z napovedno vrednostjo različnih metod mehničnega (statističnega) presojanja. Ugotovila sta, da so klinične presoje strokovnjakov dosegle povezanost 0,15 (korelacijski koeficient) z delovno uspešnostjo managerjev, medtem ko so mehnične presoje imele povezanost 0,32 (korelacijski koeficient) in so se torej izkazale kot bolj veljavne in zanesljive kot klinične presoje. Prav tako so Jung et al. (2020, str. 792) izvedli obsežno študijo uporabe preprostih linearnih modelov na 22 profesionalnih področjih, pri katerih strokovnjaki načeloma odločajo na podlagi klinične presoje. Tudi v tej študiji avtorji ugotovijo, da celo preprosta pravila oziroma preprosti linearni modeli z le dvema ključnima vhodnima podatkom delujejo enako dobro kot bolj kompleksni modeli in da oboji bistveno prekašajo človeške strokovnjake.

Zakaj torej mehnično presojanje prekaša klinične presoje strokovnjakov? Predvsem zato, ker imajo strokovnjaki v procesu intuitivne klinične presoje omejitve (Simon, 1997, str. 502; Thaler, 2019, str. 320) in so dovzetni za številne napake in pristranskosti. Med te štejemo ignoriranje obrestnih mer (Thaler, 2019, str. 381–397), nerealno diskontiranje prihodnosti (Thaler, 2019, 121–135), dodeljevanje neoptimalne uteži namigom (Grove et al., 2000, str. 19; Pinker, 2022, str. 237–265), neupoštevanje regresije proti povprečju (Pinker, 2022, str. 292–297), osnovnih stopenj (Pinker, 2022, str. 186–206) in zamenjevanje povezanosti in vzročnosti (Pinker, 2022, str. 285–324) ter heuristike, kot so na primer reprezentativnost, razpoložljivost, sidranje in uokvirjanje, ki so vzrok mnogih pristranskosti (Ricciardi in Simon, 2001, str. 19; Kahneman, 2017, str. 583–630; Thaler, 2019, str. 39–44; Kahneman et al., 2021, str. 191–208; Thaler in Sunstein, 2022, str. 45–73; Pinker, 2022, str. 147–157). Vse navedeno vpliva na vedenje

strokovnjakov, povečuje hrupnost njihove presoje in zmanjšuje racionalnost, razumskost in objektivnost njihovih odločitev. Pinker (2022, str. 62) trdi, da popolne razumskosti in objektivnosti sicer ne moremo doseči, vendar nam že samo prepričanje, da obstajata, omogoča postavljanje pravil. Pravila nam namreč omogočajo, da se izognemo pristranskostim, ki so na poti razumskosti, med katere uvršča kognitivne iluzije, predsodke, fobije in vsakovrstne izume, ki jih predlagajo pripadniki ras, razredov, spola, spolne usmerjenosti ali civilizacije. Vse to naj bi namreč na svoj način vplivalo na način, kako (klinično) presojamo, tudi v strokovnih in profesionalnih vprašanjih, in s tem povzročalo nekonsistentnost pri odločanju in s tem povzročalo hrupnost odločitev, ki se kaže v neenaki obravnavi objekta ali subjekta presoje.

Zaradi vsega navedenega je uporaba mehaničnih (statističnih) modelov presojanja in odločanja priporočljiva, vsaj kot podpora odločanju pri klinični presoji. Mehanični modeli slonijo na logiki delovanja algoritmov, ki jih lahko opredelimo kot *»postopek ali zaporedje pravil, ki jim sledimo pri računanju ali drugih operacijah za reševanje nalog, še posebej z računalnikom«* (Kahneman et al., 2021, str. 149–150). Po tej opredelitvi so torej algoritmi vse vrste mehničnega presojanja, tudi najpreprostejšega. Mehanične odločitvene modele lahko razvrstimo glede na zapletenost (kompleksnost) od najpreprostejših do najzapletenejših, kot je prikazano v nadaljevanju (Kahneman et al., 2021, str. 149–150):

- *Preprosta pravila* so modeli, pri katerih uporabimo manjše število neobteženih vhodnih podatkov (spremenljivk), na podlagi katerih potem presojamo. Modeli so lahko narejeni na podlagi modela presojevalca (Goldberg, 1970, str. 424) ali kot preprosti odločitveni modeli z majhnim številom spremenljivk, ki so ustrezno točkovane (Jung et al., 2020, str. 792).
- *Nepravi linearni modeli* so modeli, ki za presojo uporabljajo formule (algoritme) s spremenljivkami z enako obtežitvijo vseh spremenljivk (Dawes in Corrigan, 1974, str. 95).
- *Modeli z linearno regresijo* so modeli, ki za napovedno presojo uporabljajo logiko statistične metode multiple regresije, kjer dobimo napovedno oceno, ki je enaka obteženemu povprečju napovednikov (prediktorjev). Napovedniki, ki so najbolj povezani s ciljem presoje, imajo v linearnem modelu največje obtežitve (Yu in Kuncel, 2020, str. 8–9).
- *Modeli s strojnim učenjem* so modeli, ki za presoje uporabljajo algoritme umetne inteligence, ki so sposobni v zelo kratkem času pregledati velike količine podatkov, in na podlagi tega tvorijo vzorce, ki omogočajo presojo ciljnega problema (Kleinberg, Lakkaraju, Leskovec, Ludwig in Mullainathan, 2018).

Ne glede na to, da celo najpreprostejša pravila mehničnega presojanja prekosijo klinično presojo strokovnjakov, so ti še vedno skeptični do uporabe mehaničnih odločitvenih modelov. Grove in Meehl (1996) sta že pred skoraj tridesetimi leti ovrgla več kot 20 pomislekov strokovnjakov (psihiatři, sodniki, zdravniki itd.) o uporabnosti mehaničnih modelov. Zaradi vsega navedenega je v nadaljevanju razvit in predstavljen odločitveni model za ugotavljanje tveganj pri presojanju in odločanju managerjev, katerega vsebinsko podlago so tvorila spoznanja, pridobljena z razvojem modela kognitivnega procesa v procesih odločanja managerjev (4. del knjige).

RAZVOJ ODLOČITVENEGA MODELA

Odločitveni model za ugotavljanje tveganj pri presojanju in odločanju managerjev je razvit na podlagi spoznanj o kognitivnih procesih v procesih odločanja managerjev, ki se na manifestni ravni kažejo kot odločitveno vedenje, v obliki strukture odločitvenih stilov. Za prepoznavo in merjenje odločitvenega vedenja managerjev je uporabljena struktura stilov odločanja, kot jo predvideva GDMS vprašalnik (Scott in Bruce, 1995, str. 829). Za vsak dosežen točkovni rezultat pri posameznem stilu odločanja pri posameznem merjencu je izračunana odstotkovna vrednost uporabe posameznega stila odločanja, glede na maksimalno možno vrednost. Dobljeni deleži uporabe posameznega stila odločanja so kvantitativno in kvalitativno opredeljeni in razvrščeni v razred, glede na mejne vrednosti uporabe posameznega stila odločanja, ki so opredeljene v Tabeli 18. Tako dobljene in razvrščene vrednosti uporabe posameznega stila odločanja, v individualni strukturi odločanja posameznega managerja, se v nadaljevanju uporabljajo za vrednotenje znotraj razvitega odločitvenega modela.

Razviti model ugotavljanja tveganj pri presojanju in odločanju managerjev sledi logiki mehaničnih odločitvenih modelov z linearno regresijo, saj za napovedovanje odločitvenega vedenja managerjev uporablja logiko multiple regresije. Napovedna ocena oziroma presoja odločitvenega vedenja posameznega merjenca je na podlagi modela izračunana z uporabo obteženih vrednosti uporabe posameznega stila odločanja in izbranih najbolj tveganih kombinacij posameznih stilov, v celoviti strukturi stilov odločanja, pri posameznem managerju. Model je sestavljen iz dveh sklopov, pri čemer je tudi vsak posamezen sklop modela obtežen, in sicer glede na možni vpliv na tvegano vedenje merjenih managerjev.

Tabela 22: Ravni tveganja glede na deleže prisotnosti posameznega stila odločanja v individualni strukturi stilov odločanja pri managerjih (prvi sklop odločitvenega modela ugotavljanja tveganj pri presojanju in odločanju managerjev) (Lastni vir)

Vrednotenje tveganja, ki izhajajo iz ravni prisotnosti posameznega stila odločanja					
Stil odločanja	sploh ne uporablja $\leq 10\%$	večinoma ne uporablja $> 10\% \leq 30\%$	občasno uporablja $> 30\% \leq 60\%$	večinoma uporablja $> 61\% \leq 85\%$	vedno uporablja $\geq 85\%$
DMSR	4	4	3	1	0
DMSIN	4	3	0	1	2
DMSO	3	2	1	0	1
DMSS	2	0	1	3	4
DMSIZ	0	1	2	4	4

Legenda: $\leq 10\%$... $\geq 85\%$ = deleži uporabe posameznega stila odločanja; 0 – ni tveganja; 1 – majhno tveganje; 2 – srednje veliko tveganje; 3 – veliko tveganje; 4 – zelo veliko tveganje; DMSR = racionalni stil; DMSIN = intuitivni stil; DMSO = odvisni stil; DMSS = spontani stil; DMSIZ = izogibajoči stil.

V Tabeli 22 je prikazan prvi sklop modela za presojo tveganega vedenja managerjev. Posamezni stili odločanja so, glede na delež uporabe pri posameznem managerju (Tabela 18), ovrednoteni (obteženi) na petstopenjski lestvici, od vrednosti (uteži) »0«, ki napoveduje *odsotnost tveganja*, do vrednosti »4«, ki označuje *zelo veliko tveganje*. Pri vrednotenju deležev prisotnosti posameznih stilov odločanja v prvem sklopu modela so bila v celoti upoštevana spoznanja o vplivih posameznih stilov odločanja na celovito odločitveno vedenje posameznega managerja in funkcionalnost odločanja, ki so obširno razložena pri razlagi modela kognitivnega procesa v procesih odločanja managerjev (4. del knjige). Na podlagi modelnih vrednosti prvega sklopa odločitvenega modela (Tabela 22) bi v splošnem lahko »idealnega odločevalca« opisali kot managerja, ki se pri odločanju vede (1) visoko racionalno in se (2) v nobenem primeru odločitvam ne izogiba, razume svojo omejenost v smislu racionalnega odločanja in jo zato (3) širi preko svojega socialnega in strokovno-profesionalnega okolja (odvisni stil odločanja) ter je sposoben sprejemati (4) intuitivne odločitve (tudi (5) spontane, kadar so okoliščine časovno omejene), vendar se zaveda pasti (pristranskosti) in tveganj pri uveljavljanju inicialnih intuitivnih rešitev.

Skladno s prvim sklopom odločitvenega modela v procesu vrednotenja tveganj posameznemu merjencu, glede na delež prisotnosti posameznega stila odločanja v njegovi strukturi stilov odločanja, za vsak posamezni stil odločanja določimo vrednost med »0« in »4«. Seštevek vrednosti vseh petih stilov odločanja predstavlja kvantitativno numerično vrednost tveganosti vedenja (*tveganj glede na stile* – enačba 1), ki je nato v odnosu do maksimalne vrednosti (*Maksimalna vrednost tveganja* $I = 19$ točk – enačba 1) preračunana v delež (v %), ki predstavlja rezultat izračunanega tveganja odločitvenega vedenja po prvem sklopu odločitvenega modela. Z izračunom razmerij med vrednostmi tveganj pri posameznem stilu odločanja in skupno vrednostjo izračunanega tveganja pa dobimo tudi vpogled v doprinos posameznega stila tveganja k skupni vrednosti tveganja pri posameznem managerju. Te vrednosti niso posebej pomembne za izračun skupnega tveganja po celotnem modelu, dajejo pa lahko navodilo posameznemu managerju, v katerih segmentih celovite strukture stilov odločanja oziroma zaradi katerega stila odločanja je njegovo odločitveno vedenje lahko tvegano. Takšno spoznanje lahko predstavlja vhodni podatek za usposabljanja, povezana z izboljšanjem individualnega odločanja. Prvi sklop odločitvenega modela prispeva k skupni vrednosti izračunanega tveganja po celotnem modelu 40 % vrednosti (utež a_1 – enačba 1).

V Tabeli 23 je predstavljen drugi sklop odločitvenega modela za presojo tveganj pri odločanju managerjev. V tem sklopu odločitvenega modela so zajete štiri možne kombinacije stilov odločanja, pri čemer se v vseh štirih, kot eden od stilov odločanja, pojavi izogibajoči stil odločanja. Ta stil smo v predhodnih razlagah večkrat opredelili kot »patološki« in je zato kakršnokooli njegovo pojavljanje v strukturi stilov odločanja managerjev nezaželeno in tvegano. Prisotnost izogibajočega stila odločanja v strukturi stilov odločanja pa ne predstavlja tveganja samo v obliki individualnega delovanja na procese odločanja, ampak se tveganje še povečuje v različnih kombinacijah z drugimi stili odločanja, kar je že osvetljeno tudi pri razlagi kognitivnega procesa v procesih odločanja managerjev. Posamezne kombinacije stilov odločanja so prav tako kot v prvem sklopu odločitvenega modela ocenjene (obtežene) na petstopenjski lestvici, in sicer od vrednosti (uteži) »0«, ki napoveduje odsotnost tveganja, do vrednosti »4«, ki označuje zelo veliko tveganje.

Tabela 23: Ravni tveganja glede na kombinacije posameznih stilov odločanja v individualni strukturi stilov odločanja managerjev (drugi sklop odločitvenega modela za ugotavljanje tveganj pri presojanju in odločanju managerjev) (Lastni vir)

Vrednotenje tveganj, ki izhajajo iz medsebojnega delovanja stilov v strukturi stilov odločanja											
DMSR	DMSIZ	Raven tveganja	DMSIN	DMSIZ	Raven tveganja	DMSO	DMSIZ	Raven tveganja	DMSS	DMSIZ	Raven tveganja
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0
1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0
0	2	1	3	0	0	3	0	0	0	2	1
1	1	1	2	0	1	2	0	1	2	0	1
1	2	2	1	1	1	1	1	1	3	0	1
3	1	2	4	2	1	2	1	1	1	1	1
0	4	3	4	4	1	3	1	1	2	1	1
4	0	3	0	2	2	3	2	1	2	2	1
4	1	3	2	1	2	0	2	2	4	0	2
3	2	3	3	1	2	2	2	2	2	4	2
1	4	4	4	1	2	2	4	2	0	4	3
4	2	4	3	2	2	1	2	3	1	2	3
3	4	4	0	4	3	0	4	4	3	1	3
4	4	4	1	2	3	1	4	4	4	1	3
2	0	-	2	2	3	3	4	-	3	2	3
0	3	-	3	4	3	1	3	-	1	4	4
3	0	-	4	0	4	0	3	-	4	2	4
2	1	-	1	4	4	4	0	-	3	4	4
1	3	-	2	4	4	4	1	-	4	4	4
2	2	-	1	3	-	2	3	-	1	3	-
2	3	-	0	3	-	4	2	-	0	3	-
2	4	-	2	3	-	3	3	-	2	3	-
3	3	-	3	3	-	4	3	-	3	3	-
4	3	-	4	3	-	4	4	-	4	3	-

Legenda: Raven tveganja = raven tveganja, ki izhaja iz skupnega delovanja izbranih dveh tveganj v celotni strukturi stilov odločanja pri posameznem managerju; 0 – ni tveganja; 1 – majhno tveganje; 2 – srednje veliko tveganje; 3 – veliko tveganje; 4 – zelo veliko tveganje; DMSR = racionalni stil; DMSIN = intuitivni stil; DMSO = odvisni stil; DMSS = spontani stil; DMSIZ = izogibajoči stil.

Uporabljene vrednosti tveganj, ki so zapisane pri posameznem stilu odločanja v Tabeli 23, so tiste, ki so bile v prvem sklopu odločitvenega modela (Tabela 22) določene glede na prisotnost posameznega stila odločanja v celotni strukturi odločanja. Kombinacije teh vrednosti pri izbranih dveh različnih stilih odločanja (npr. DMSR in DMSIZ) pa pomenijo dodatno vrednost oziroma »raven tveganja« za celovito odločitveno vedenje posameznega managerja. V Tabeli 23 vidimo tudi, da nekateri pari oziroma kombinacije tveganj nimajo določene ravni tveganja. Razlog za to je v dejstvu, da tam, kjer ni določena raven tveganja kombinacije stilov odločanja, vsaj eden od stilov odločanja v paru nima določene individualne uteži tveganja v prvem sklopu odločitvenega modela (npr. racionalni stil nima ravni tveganja 2). Pri kombinaciji izogibajočega in racionalnega stila odločanja logika obtežitve sledi dejstvu, da se strukturno tveganje za nefunkcionalno odločanje povečuje z večanjem prisotnosti deleža izogibajočega stila odločanja in istočasnim manjšanjem vrednosti deleža racionalnega stila odločanja v strukturi stilov odločanja. Tveganje se pri omenjeni kombinaciji stilov odločanja povečuje tudi v primeru relativno visoke istočasne prisotnosti obeh stilov odločanja, saj to spodbudi vedenje odločevalca, ki se odraža v neskončnem analiziranju informacij, povezanih z odločitvijo, brez zaključka presoje in sprejema končne odločitve. Turner et al. (2012, str. 58–59) namreč ugotavljajo, da so ljudje, ki v nedogled iščejo informacije in imajo težave pri sprejemanju odločitev, nižje ocenjeni na lestvici psihičnega zdravja (dobrega počutja) in višje na skali, ki meri neprilagojene osebnostne odzive na problemske situacije. Posameznik s takšno kombinacijo teh dveh stilov, tudi z vidika procesne racionalnosti, ne sledi Simonovemu (1957, str. xxiv) konceptu zadovoljevanja (angl. *satisficing*), temveč lažnega optimiziranja (maksimiranja), ki ne pripelje do odločitve. Tveganje pri kombinaciji intuitivnega in izogibajočega stila je podrobno razloženo v 4. delu knjige, v bistvu pa je to povezano z dejstvom, da bo posameznik, ki ima v kombinaciji z intuitivnim stilom odločanja, prisoten tudi visok delež uporabe izogibajočega stila odločanja, verjetno sprejemal kakršnekoli intuitivne odločitve, ker ni sposoben prepoznati pristranskosti. Pravi razlog sprejema intuitivne odločitve pa bo izogibanje neodločitvenemu vedenju (angl. *indecisiveness*). Kombinacija izogibajočega in spontanega stila ima enako osnovo kot povezanost intuitivnega in izogibajočega stila odločanja, saj sta intuitivni in spontani stil odločanja v večini raziskav na različnih vzorcih in v različnih kulturnih okoljih medsebojno statistično značilno pozitivno povezana. To dejstvo kaže na enako kognitivno ozadje delovanja teh dveh stilov, zato se znotraj odločitvenega modela predvideva, da je tudi logika medsebojnega delovanja obeh stilov z izogibajočim stilom enaka. Pri spontanem stilu obstaja še dodatno tveganje, ki je povezano s tako imenovanim občutkom nujnosti, ki lahko izhaja iz realne problemske situacije (časovno omejen problem) ali pa je namišljen (namišljen pritisk okolja) zaradi patološke osebnostne strukture odločevalca. Takrat raven stresa in posledično

tudi anksioznosti pri posamezniki z izrazito prisotnim izogibajočim stilom verjetno zelo naraste, kar sproži nerazumna in neracionalna dejanja, ki se lahko odražajo tudi v nefunkcionalnih in motenih odločitvah. Povezanost »patoloških« osebnostnih lastnosti, anksioznosti in izogibajočega stila odločanja je že predhodno obravnavana. Pri kombinaciji izogibajočega in odvisnega stila pa strukturno tveganje narašča, in sicer z večanjem deležev prisotnosti obeh stilov v celotni strukturi stilov odločanja. Logika njunega medsebojnega delovanja je povezana z dejstvom, da bolj kot se posameznik izogiba sprejemu odločitve in bolj ko izkazuje odvisnost pri odločanju, večja je verjetnost, da bo odgovornost za odločitev poskušal prenesti na nekoga iz svojega profesionalnega okolja.

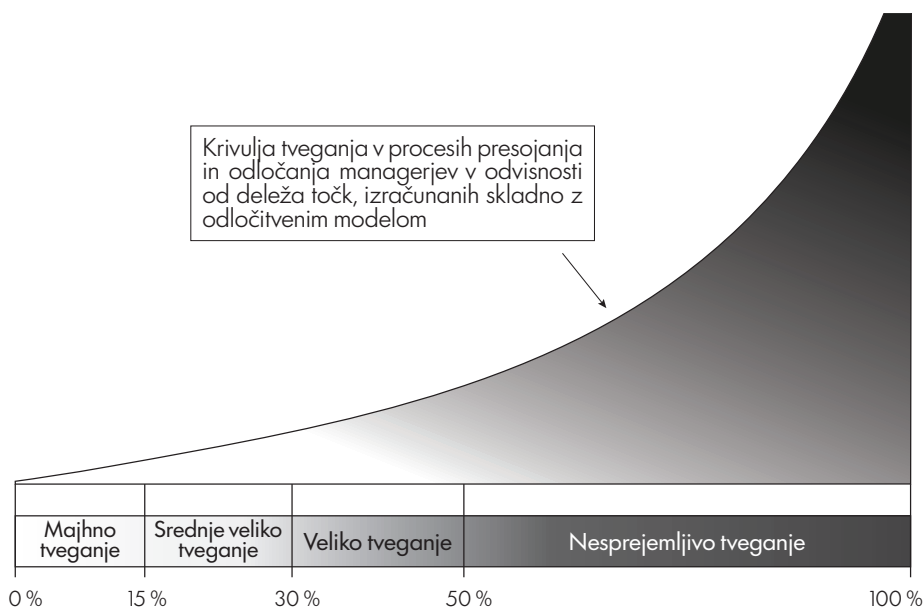
V drugem sklopu odločitvenega modela (Tabela 23) posamezni kombinaciji izbranih stilov odločanja v strukturi stilov odločanja pri posamezniku določimo raven strukturnega tveganja zaradi medsebojnega delovanja stilov določanja, z vrednostjo med »0« in »4«. Seštevek vrednosti ravni tveganja, pri vseh štirih možnih kombinacijah, predstavlja skupno kvantitativno numerično vrednost strukturne tveganosti vedenja (Σ tveganj po kombinacijah med stili – enačba 1), ki je nato v odnosu do maksimalne vrednosti (Maksimalna vrednost tveganja 2 = 16 točk – enačba 1) preračunana v delež (v %), ki predstavlja rezultat izračunanega tveganja odločitvenega vedenja po drugem sklopu odločitvenega modela. Drugi sklop odločitvenega modela prispeva k skupni vrednosti izračunanega tveganja po celotnem modelu 60 % vrednosti (utež a_2 – enačba 1).

Algoritem izračuna tveganosti posameznega managerja pri presoji in odločanju je predstavljen v enačbi 1. Raven izračunanega skupnega tveganja po predstavljenem algoritmu je izražena v odstotkih od maksimalne točkovne vrednosti (35 točk) razvitega celovitega odločitvenega modela.

$$T\% = \left[\left\{ \frac{\Sigma \text{ tveganj glede na stile}}{\text{Maksimalna vrednost tveganja 1}} \times 100 \right\} \times a_1 \right] + \left[\left\{ \frac{\Sigma \text{ tveganj po kombinacijah med stili}}{\text{Maksimalna vrednost tveganja 2}} \times 100 \right\} \times a_2 \right] \quad (1)$$

Legenda: $T\%$ = skupna vrednost tveganosti odločitvenega vedenja posameznega managerja, izražena v odstotkih; Σ tveganj glede na stile = seštevek vrednosti tveganj prvega sklopa odločitvenega modela za vse stile odločanja pri posameznem managerju (Tabela 22); Σ tveganj po kombinacijah med stili = seštevek vrednosti tveganj drugega sklopa odločitvenega modela glede na vse kombinacije stilov odločanja pri posameznem managerju (Tabela 23); Maksimalna vrednost tveganj 1 in 2 = seštevek najvišjih vrednosti tveganj pri posameznem stilu odločanja (1 – Tabela 22 – seštevek je 19) oziroma posamezni kombinaciji stilov odločanja (2 – Tabela 23 – seštevek je 16); a_1 in a_2 = uteži za posamezni sklop odločitvenega modela ($a_1 = 0,4$; $a_2 = 0,6$).

Glede na dobljene odstotkovne skupne vrednosti tveganosti odločitvenega vedenja posameznega managerja, izračunane na podlagi razvitega modela, managerja pozicioniramo na lestvici tveganosti odločitvenega vedenja, predstavljeni na Grafu 5.



Graf 5: Ravni (razredi) tveganja pri odločitvenem vedenju managerjev glede na izračunane vrednosti po odločitvenem modelu za ugotavljanje tveganj pri presojanju in odločanju managerjev (Lastni vir)

Lestvica predvideva štiri ravni oziroma razrede tveganosti odločitvenega vedenja managerjev, ki se razprostirajo na celotni lestvici, glede na odstotkovne vrednosti od 0 % do 100 % izračunane modelne vrednosti. Za vsak razred je določena kvantitativna in kvalitativna raven razreda tveganja. *Majhna ali zanemarljiva raven* (kvalitativna) tveganosti je opredeljena z izračunanim kvantitativnim rezultatom po celovitem razvitem odločitvenem modelu med 0 % in 15 %, v razred *srednje velike ravni tveganja* so uvrščeni rezultati, ki so večji od 15 % in manjši ali enaki 30 %, v razred *velikega tveganja* pa so uvrščeni rezultati, ki presegajo 30 % in so manjši ali enaki 50 %. Vsako izračunano vrednost tveganja, ki presega 50 % maksimalne vrednosti, obravnavamo kot *nesprejemljivo tveganje*, kar pomeni, da managerja s takšnim izračunanim rezultatom tveganosti odločitvenega vedenja ne smemo nominirati na kakršnokoli vodilno mesto, ki je obremenjeno s sprejemanjem strateških ali pomembnih

operativnih odločitev. Mejna vrednost nesprejemljivosti tveganja je določena pri 50 %, ker vsak modelni izračun, ki vključuje raven tveganja »4« (določeno v prvem sklopu odločitvenega modela), pri racionalnem ali izogibajočem stilu odločanja preseže 50 % vrednosti skupne izračunane tveganosti odločitvenega vedenja.

Na Grafu 5 lahko vidimo tudi *krivuljo tveganja*, za katero je značilno, da je njen naklon do 50 % vrednosti skupnega izračunanega tveganja zmeren, medtem ko se po 50 % vrednosti krivulja zelo hitro dviga. Navedeno pomeni, da se tveganost odločitvenega vedenja posameznega managerja pospešeno povečuje, in sicer z rastjo individualne izračunane modelne vrednosti, ki presega 50 % vrednosti.

PRIKAZ UPORABE ODLOČITVENEGA MODELA

Preizkus uporabe odločitvenega modela za ugotavljanje tveganj pri presojanju in odločanju managerjev je izveden na podlagi struktur stilov odločanja managerjev, za katere je bila v 4. delu knjige narejena klinična presoja njihovega odločitvenega vedenja, na podlagi razvitega modela kognitivnega procesa v procesih odločanja. Podatki o deležih posameznega stila odločanja v njihovih individualnih strukturah stilov odločanja so prikazani na Grafu 1 za Managerja A, na Grafu 2 za Managerja B in na Grafu 3 za Managerja C. V nadaljevanju so prikazani izračuni ravni tveganja pri presoji in odločanju za vse tri managerje (Manager A – enačba 2, Manager B – enačba 3 in Manager C – enačba 4).

$$T_{\%A} = \left[\left\{ \frac{1+0+1+0+1}{19} \times 100 \right\} \times 0,4 \right] + \left[\left\{ \frac{1+0+1+0}{16} \times 100 \right\} \times 0,6 \right] = 6,32\% + 7,50\% = \underline{\underline{13,82\%}}$$

(2)

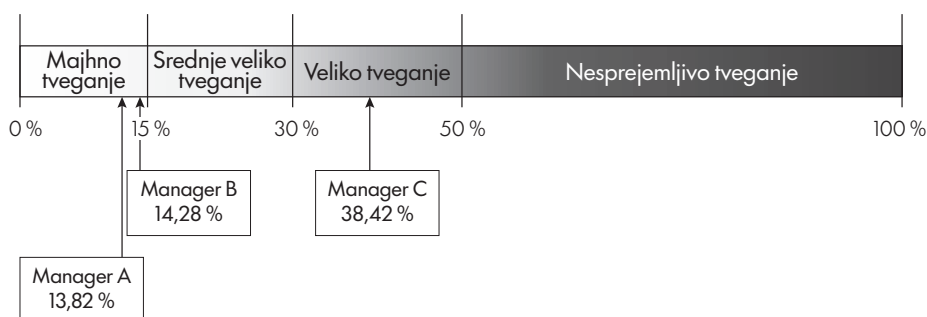
$$T_{\%B} = \left[\left\{ \frac{0+3+2+0+0}{19} \times 100 \right\} \times 0,4 \right] + \left[\left\{ \frac{0+0+1+0}{16} \times 100 \right\} \times 0,6 \right] = 10,53\% + 3,75\% = \underline{\underline{14,28\%}}$$

(3)

$$T_{\%C} = \left[\left\{ \frac{1+0+1+0+2}{19} \times 100 \right\} \times 0,4 \right] + \left[\left\{ \frac{2+2+3+1}{16} \times 100 \right\} \times 0,6 \right] = 8,42\% + 30,00\% = \underline{\underline{38,42\%}}$$

(4)

V vseh treh enačbah (2, 3 in 4) so v števcu prvega sklopa odločitvenega modela zapisane vrednosti tveganj za deleže prisotnosti posameznega stila odločanja v celotni strukturi stilov odločanja izbranih managerjev. Vrstni red zapisa vrednosti tveganj sledi vrstnemu redu stilov odločanja v prvi koloni Tabele 22 (DMSR, DMSIN, DMSO, DMSS in DMSIZ). V števcu drugega sklopa odločitvenega modela so vpisane ravni strukturnega tveganja, skladno z vrstnim redom kombinacij stilov odločanja v prvi vrstici Tabele 23 (DMSR + DMSIZ, DMSIN + DMSIZ, DMSO + DMSIZ in DMSS + DMSIZ). V imenovalcih enačb pri obeh sklopih so vpisane maksimalne vrednosti tveganj, ki predstavljajo seštevek najvišjih možnih posamičnih vrednosti tveganj pri posameznem sklopu. Izračunana vrednost ulomkov pri obeh sklopih je v nadaljevanju pomnožena z vrednostjo 100, rezultat česar je vrednost tveganja pri posameznem sklopu odločitvenega modela, izražena v odstotkih (%). Tako dobljena odstotkovna vrednost izračunanih tveganj pri posameznih sklopih je nato pomnožena z vrednostjo uteži pri posameznem sklopu (0,4 – prvi sklop in 0,6 – drugi sklop). Seštevek tako dobljenih vrednosti tveganj za posamezni sklop odločitvenega modela predstavlja končno skupno vrednost tveganja pri presojanju in odločanju managerjev.



Slika 24: Umestitev izračunanih vrednosti tveganj odločitvenega vedenja za izbrane managerje v razrede tveganja glede na odločitveni model za ugotavljanje tveganj pri presojanju in odločanju managerjev (Lastni vir)

Izračun tveganj pri izbranih managerjih pokaže, da Manager A dosega 13,82-% vrednost tveganja, Manager B 14,28-% vrednost tveganja in Manager C 38,42-% vrednost tveganja. Na Sliki 24 je prikazana umestitev managerjev v razrede tveganj glede na izračunane rezultate po modelu. Vidimo lahko, da se Manager A in Manager B uvrščata v razred *majhnega oziroma zanemarljivega tveganja*, medtem ko izračun rezultata Managerja C tega uvršča v razred *velikega tveganja*.

Izračunane vrednosti potrjujejo spoznanja iz klinične presoje individualnih struktur stilov odločanja za izbrane managerje in kažejo na enaka tveganja, kot so zapisna v klinični presoji posameznega managerja v 4. dela knjige. Navedeno nakazuje na veljavnost razvitega odločitvenega modela oziroma na njegovo skladnost s spoznanji razvitega modela kognitivnega procesa v procesih odločanja managerjev (4. del knjige). Vsled tega tukaj ni bila narejena ponovna obširna razlaga tveganj, ki izhajajo iz struktur stilov odločanja izbranih managerjev, temveč bo razlaga omejena zgolj na primerjavo vseh treh izračunov in značilnosti uporabne vrednosti razvitega modela odločanja.

Primerjava izračunov tveganj pri vseh treh managerjih pokaže, da Manager A dosega nizke vrednosti izračunanih tveganj po obeh sklopih odločitvenega modela, Manager B ima najvišje izračunano tveganje po prvem sklopu odločitvenega modela, medtem ko Manager C doseže visoko in tudi najvišjo vrednost tveganja v drugem sklopu odločitvenega modela. Pri Managerju B vidimo, da je višja vrednost izračunanega tveganja v prvem sklopu modela pogojena predvsem z višjimi vrednostmi tveganj pri intuitivnem in odvisnem stilu odločanja. Možne aplikacije tveganj, povezanih z doseženim nižjim deležem prisotnosti teh dveh stilov odločanja v strukturi stilov odločanja pri Managerja B, so že razložene v klinični presoji njegove strukture stilov odločanja. Pri Managerju C pa lahko vidimo, da je izračunano visoko tveganje pri drugem sklopu odločitvenega modela spodbujeno predvsem z višjo vrednostjo tveganja, in sicer zaradi relativno visoke prisotnosti izogibajočega stila odločanja v njegovi strukturi stilov odločanja. Razlog, da Manager C na koncu doseže bistveno večjo skupno vrednost tveganja od Managerja B, ki ima izračunano višjo vrednost tveganja v prvem sklopu v primerjavi z Managerjem C, je možno razložiti z višjo obtežitvijo drugega sklopa modela in v največjem delu z visoko vrednostjo prisotnosti izogibajočega stila odločanja pri Managerju C, ki spodbudi visoka strukturna tveganja, povezana s kombiniranim delovanjem tega stila odločanja z ostalimi. Nižje vrednosti intuitivnega in odvisnega stila odločanja pri Managerju B, v celovitem smislu, ne predstavljajo visokega tveganja, saj se bo verjetno zaupanje v intuitivne odločitve in uporabo tega stila pri Managerju B povečevalo, in sicer z večanjem obsega izkušenj (ta manager ima le sedem let izkušenj na vodstvenih mestih). Na večanje uporabe odvisnega stila odločanja je možno vplivati z različnimi usposabljanji, v katerih Manager B lahko spozna koristi timskega dela, sodelovanja, kolektivnega znanja in izkušenj ter zaupanja v znanje in izkušnje sodelavcev. Pri Managerju C pa je problem globlji, saj visoka prisotnost izogibajočega stila kaže tudi na druge probleme odločitvenega vedenja, ki so povezani predvsem z drugimi vzorci vedenja, odvisnimi od njegove strukture osebnosti.

SKLEPI

V pričujočem poglavju je bil razvit mehanični (statistični) odločitveni model za ugotavljanje tveganj pri presoji in odločanju managerjev. Odločitveni model je sestavljen iz dveh sklopov, v katerih se posebej vrednotijo tveganja zaradi deleža prisotnosti posameznega stila odločanja v celoviti strukturi odločanja managerjev (prvi sklop) in strukturna tveganja, ki nastajajo zaradi kombiniranega delovanja posameznih stilov odločanja z izogibajočim stilom odločanja (drugi sklop). Razviti odločitveni model sledi logiki mehaničnih odločitvenih modelov z linearno regresijo, pri čemer so v prvem sklopu različno obteženi deleži prisotnosti posameznega stila odločanja in v drugem sklopu kombinacije stilov odločanja. Oba sklopa modela sta tudi različno obtežena, pri čemer imajo strukturna tveganja večjo utež kot individualni vplivi deležev posameznega stila odločanja na odločevalsko vedenje managerjev. Aplikativna vrednost modela je bila preizkušena na izbranih managerjih, za katere je bila v 4. delu knjige narejena klinična presoja njihove individualne strukture stilov odločanja, kar omogoča tudi primerljivost in validacijo obeh razvitih modelov (kognitivnega in odločitvenega). Ugotovitve poglavja lahko strnemo v naslednje zaključke:

- skladno s preučeni viri, povezanimi z razvojem mehaničnih (statističnih) modelov presojanja in odločanja, lahko ugotovimo, da tudi najpreprostejši mehanični modeli (preprosta pravila) dajejo bolj veljavne in zanesljive rezultate od klinične presoje, saj ti niso dovzetni za kognitivne pristranskosti, stereotipe in predsodke, niso odvisni od trenutnega razpoloženja presojevalca in zaradi tega omogočajo manj hrupno odločanje;
- razviti odločitveni model za ugotavljanje tveganja pri presoji in odločanju managerjev vrednoti tveganja skladno z ugotovitvami, povezanimi z odločanjem managerjev, ki so bila spoznana pri razvoju modela kognitivnega procesa v procesih odločanja managerjev;
- obtežitev posameznih tveganj znotraj obeh sklopov upoštevajo tveganja, ki izhajajo iz deležev prisotnosti posameznega stila odločanja v celoviti

strukturi stilov odločanja pri posamezniku in njihovega medsebojnega delovanja ter je skladna z ugotovljenimi kognitivnimi in osebnostnimi ozadji manifestiranega odločitvenega vedenja;

- strukturna tveganja imajo znotraj modela večji vpliv (utež) kot tveganja, ki izhajajo iz vpliva posameznega stila odločanja na manifestirano odločitveno vedenje posameznega managerja;
- izračunane vrednosti tveganj managerjev se ustrezno razporejajo v razrede tveganj in imajo relativno relevantno napovedno vrednost za presojo odločitvenega vedenja posameznega managerja v situacijah, kjer bo moral presojati ali odločati;
- razviti odločitveni model je dobra nadgradnja razvitega kognitivnega modela in omogoča hiter in enostaven izračun tveganj pri presojanju in odločanju managerjev, pri čemer se pri interpretaciji dobljenih vrednosti in strukturnih delov algoritma uporabljajo spoznanja iz razvitega kognitivnega modela;
- oba modela (odločitveni in kognitivni) imata možnost široke aplikacije na področju kadrovskih postopkov pri izbiri vrhnjih in srednjih managerjev v vseh vrstah poslovnih organizacij in tudi na drugih področjih, kjer posamezniki sprejemajo pomembne odločitve o drugih posameznikih ali organizacijah (športni trenerji, policija, vojska, gasilci itd.);
- z uporabo obeh razvitih modelov se zmanjšuje tveganje, da bi na odgovorna odločevalska mesta imenovali ljudi, ki za sprejemanje strateških ali operativnih odločitev nimajo ustreznih lastnosti (stili odločanja, osebna struktura itd.), sposobnosti (inteligence sposobnosti), znanj ali izkušenj;
- kot pri vseh mehaničnih modelih je tudi pri tem treba upoštevati omejitve, ki izhajajo iz delovanja pristranskosti avtorja, zato ga je treba neprestano preverjati in po potrebi posodabljati.

Razviti odločitveni model prav tako sloni na paradigmi ekspertnih sistemov. Izgradnja ekspertnih sistemov, ki jih imenujemo tudi *na znanju temelječi sistemi* (angl. *knowledge-based systems*), je usmerjena v oblikovanje programov z namenom izgradnje robustnih modelov človeške strokovnosti v posameznih domenah, z uporabo posebnih sklopov arhitekturnih izbir in konstrukcijskih tehnik. Cilji izgradnje ekspertnih sistemov pa so povezani na eni strani z izogibanjem napakam človeške kognicije zaradi omejenosti kratkoročnega spomina, pozabljivosti in pristranskosti, ki naj bi rezultirale v pravilnih odgovorih, presojah in odločitvah. Ekspertni modeli so po svoji naravi *modeli človeške strokovnosti* (angl. *models of human expertise*), ki naj bi uporabljali enak način sklepanja kot ljudje (eksperti) (Buchanan, Davis, Smith in Feigenbaum, 2018, str. 84).

Pri uporabi razvitega odločitvenega modela se je skladno s tem treba tudi zavedati, da gre za interakcijo med strokovnjakom (ekspertom), ki ima določene izkušnje in znanja o odločitvenem problemu (tveganjih pri odločanju v managementu), in računalniškim sistemom, ki ta ekspertna znanja in izkušnje uporablja za oblikovanje zaključkov in predlogov možnih odločitev. Baza znanja (odločitvena pravila) namreč nastaja z uporabo tako *dejanskega* (temelječega na dejstvih) znanja kakor tudi na podlagi *hevristik*, ki so manj stroge (angl. *rigorous*) in bolj izkustvene ter presojuje na podlagi predhodnih spoznanj o podobnih primerih. Buchanan et al. (2018, str. 85) zaključijo, da v tem smislu hevrstike, ki jih uporabljamo pri oblikovanju ekspertnih modelov, predstavljajo le *umetnost dobrega ugibanja* (angl. *art of good guessing*). Skladno s tem je treba upoštevati, da ima razviti odločitveni model (ekspertni sistem) v veliki meri le svetovalno vlogo, kar pomeni, da bodo uporabniki odločitvenega modela (strokovnjaki za izbor managerjev), na podlagi vnese-nih zahtevanih podatkov o predmetu odločanja (struktura stilov odločanja posameznega managerja) in pravil odločanja (zajetih v odločitvenem modelu), dobili zgolj nasvet, ki ga lahko uporabijo pri odločitvi o izboru managerja (Klein in Methlie, 1992, str. 228). Ne glede na to pa ima lahko uporaba razvitega odločitvenega (ekspertnega) modela mnoge koristi, kot so: (1) hitrost pri presojah, (2) izboljšanje kakovosti odločitev, (3) zmanjšanje stroškov odločitvenih postopkov, (4) ohranjanje in razširjanje strokovnega znanja in (5) širok spekter uporabnosti (Buchanan et al., 2018, str. 96).

EPILOG

V okviru pričujočega dela smo se ukvarjali z raziskovanjem in opredeljevanjem širokega področja odločanja ljudi, zoženega in usmerjenega na različne organizacijske in kognitivne vidike odločanja managerjev v organizacijah. Raziskovalno vprašanje je bilo oblikovano na trditvi in podmeni, da je odločanje temeljna metoda dela managerjev, ki ima odločilni vpliv na rast in razvoj organizacij ter tudi na njihovo stagnacijo ali propad. V široko zastavljenem teoretičnem delu je najprej z različnih vidikov opredeljen fenomen odločanja in njegove temeljne značilnosti, čemur sledita opredelitvi organizacijskih in kognitivnih vidikov odločanja. Teoretični okvir obsega razlago in prikaz številnih raziskav, opredelitev, modelov in konceptov s področja različnih raziskovalnih pristopov in znanstvenih ved, ki omogočajo celovit pregled in holistično razumevanje področja preučevanja. Spoznanja iz teoretičnega okvirja predstavljajo tudi dobro podlago izhodišč in razumevanj, ki so predstavljala podstat razvoja konceptualnih modelov in njihovo klinično in mehanično preizkušanje.

Tema monografije je povezana z izredno razširjenim, segmentiranim in poglobljeno raziskanim področjem, ki na mnogih njenih segmentih, kljub obsežnemu opusu raziskav, še vedno ne daje enoznačnih in dokončnih odgovorov o delovanju procesov odločanja, tako v splošnem kakor tudi na specifičnem področju managementa organizacij. Navedeno spoznanje zato odpira možnosti nadaljnjega analiziranja in preučevanja področja odločanja in z uporabo znanstvenih prijemov, oblikovanja in razvoja novih tez, modelov in teorij, ki predstavljajo pomemben prispevek, k nadaljnjemu spoznavanju področja raziskovanja in s tem tudi teoretičnih in aplikativnih izhodišč ter usmeritev za nadaljnje raziskovanje. Spoznanja pričujočega dela je mogoče strniti v naslednje vsebinske sklope izvirnih znanstvenih prispevkov:

1. V okviru dela je bil na podlagi celovite analize predhodnih raziskav oblikovan celovit teoretični model razumevanja kognitivnega procesa v procesih odločanja. Za model je značilno, da povezuje obstoječe modele, ki

razlagajo procese odločanja, na vseh ravneh kognitivnega delovanja in jih hierarhično strukturira ter določa raven latentnega delovanja in manifestacije odločitvenega vedenja. Izvirnost modela je tudi povezana z razumevanjem stilov odločanja, kot tistih manifestnih struktur, katerih pojavljanje je na teoretični ravni pojasnjeno tudi z vplivi osebnostnih struktur, delovanjem kognitivnih pristranskosti, teorijami nevroznanosti o delovanju možganskih struktur ter drugih oblikah odločitvenega vedenja, ki so neposredno povezani s prirojenimi instinktivnimi procesi in iluminacijskim obdobjem. Razviti model omogoča poglobljeno razumevanje dobljenih rezultatov izmerjene manifestirane strukture stilov odločanja managerjev in pojasnjuje globlje latentne vplive na manifestirane oblike odločitvenega vedenja managerjev. Razviti model s tem tudi nadgrajuje in stopa korak dalje pri razlagi ugotovljenih struktur stilov odločanja v dosedanjih raziskavah, kjer se avtorji v glavnem omejujejo na razlago dobljenih struktur ali ugotavljajo veljavnost in zanesljivost merskih lestvic za njihovo merjenje.

2. Za izvirni znanstveni prispevek lahko štejemo tudi razvoj še dveh teoretičnih modelov, povezanih z (1) normativnim celovitim spoznavno-odločitvenim procesom, ki je dodatno pojasnjen z vidika kompleksnosti faz odločitvenega procesa, in (2) teoretičnim modelom strateškega odločanja, ki ustrezno opredeljuje razmerja med procesoma (strateškega) managementa in celovitim spoznavno-odločitvenim procesom in upošteva tako teorijo organizacijskih procesov kakor tudi strateško-operativni vidik načrtovanja, ki ju ustrezno umešča v faze spoznavno-odločitvenega procesa. Razviti model procesa strateškega odločanja tako omogoča razumevanje medsebojnega delovanja celovitega procesa odločanja kot notranjega kognitivnega procesa, umeščenega znotraj zunanje normativne metodologije, in procesa (strateškega) managementa, medsebojnega delovanja in tveganja uporabe Sistema 1 in Sistema 2 v posameznih fazah procesa, kakor tudi uporabe različnih metod in orodij strateškega managementa za širjenje racionalnosti pri snovanju strategij organizacij.
3. Nenazadnje pa med pomembne znanstvene prispevke štejemo tudi razviti odločitveni model ugotavljanja tveganj v procesih presojanja in odločanja managerjev, ki je zasnovan na spoznanjih razvitega modela kognitivnega procesa v procesih odločanja managerjev. Razviti odločitveni model sledi logiki mehaničnih odločitvenih modelov z linearno regresijo in paradigmi ekspertnih sistemov. Razviti algoritem omogoča hitro in enostavno presojo odločitvenega vedenja posameznega managerja in je kot takšen lahko pomembna dopolnitev in korektor klinične presoje, dobljene z razlago strukture stilov odločanja na podlagi modela kognitivnega procesa v procesih odločanja managerjev.

Izvirni aplikativni prispevek monografije izhaja predvsem iz vseh treh razvitih modelov, ki omogočajo široko uporabo v praksi in so prenosljivi med različnimi tipi organizacij, tako pri presoji in odločanju v kadrovskih postopkih selekcije in izbire managerjev kakor tudi v postopkih priprave in snovanja strategij organizacij. Aplikativne prispevke in priporočila za management lahko strnemo v nadaljevanju navedenih sklopov:

1. Razviti model kognitivnega procesa v procesih odločanja managerjev je uporaben in primeren za opis individualnega in kolektivnega odločitvenega vedenja pri managementu organizacij in s tem podajanja klinične presoje odločitvenega vedenja managerjev. Razviti model nam tako omogoča analizo, preverjanje in napovedovanje odločitvenega vedenja vsakega posameznega managerja, prepoznavanje (1) skladnosti managerskih ekip v procesih odločanja, (2) tvegana odločitvena vedenja posameznikov in (3) njihov vpliv na procese odločanja na kolektivni ravni. Zaradi navedenega njegova uporabnost ni omejena zgolj na diagnosticiranje odločitvenega vedenja obstoječih managerjev in uprav organizacij, temveč je njegova uporaba primerna in priporočljiva tudi v procesih selekcije in izbora kandidatov za managerje kakor tudi za, z vidika vodenja in funkcionalnosti izvajanja procesov odločanja, sestavljanje in oblikovanje kolektivnih organov odločanja v organizacijah.
2. Razviti celovit model procesa strateškega odločanja ima neposredno aplikativno vrednost kot procesni model, ki lahko služi kot podlaga projektom načrtovanja, izvajanja in kontrole strategij v vseh tipih organizacij, saj daje neposredne napotke o tveganjih pri odločanju v posameznih fazah in korakih tega procesa ter navodila o uporabnosti različnih modelov in orodij strateškega managementa. Z uporabo modela se bodo načrtovalci izogibali tveganjem, povezanim z odločitvenim vedenjem, in širili racionalnost odločitev z uporabo modelov in orodij.
3. Razviti odločitveni model za ugotavljanje tveganj v procesih presojanja in odločanja managerjev omogoča hiter in enostaven izračun tveganj pri presojanju in odločanju managerjev. Model ponuja mnoge aplikativne koristi, kot so: (1) hitrost pri presojah, (2) izboljšanje kakovosti odločitev, (3) zmanjšanje stroškov odločitvenih postopkov in (4) ohranjanje ter razširjanje strokovnega znanja.
4. Oba razvita modela (odločitveni in kognitivni) imata možnost široke aplikacije na področju kadrovskih postopkov pri izbiri vrhnjih in srednjih managerjev v vseh vrstah poslovnih organizacij in tudi na drugih področjih, kjer posamezniki sprejemajo pomembne odločitve o drugih posameznikih ali organizacijah (športni trenerji, policija, vojska, gasilci itd.)

Nadaljnje raziskave na področju razumevanja odločitvenega vedenja managerjev, ki slonijo na rezultatih, spoznanjih in ugotovitvah zapisanih v tem delu, bi morale biti usmerjene predvsem v aplikativno validacijo razvitih modelov. Razviti teoretični modeli vzpostavljajo teoretični vpogled v delovanje latentnih kognitivnih struktur, ki imajo vpliv na to, kako je posamezno odločitveno vedenje manifestirano, vendar bi nadaljnje raziskave, predvsem z uporabo metod nevropsihologije in nevroanatomije, podrobneje osvetlile biološke podlage delovanja možganskih struktur, ki se na manifestni ravni kažejo v obliki različnih pristopov k presojam in odločitvam posameznikov. Te vrste raziskav bi tudi dodatno potrdile ali ovrgle trditve, povezane s hierarhijsko strukturo latentnega kognitivnega prostora, zaporednostjo delovanja kognitivnih mehanizmov in razumevanjem dualnosti in neodvisnosti delovanja kognitivnih struktur. Oba modela (kognitivni in odločitveni) in njuna interpretativna moč pa se mora testirati tudi v obliki longitudinalnih študij, kjer bi se spoznanja iz modelov o tveganosti odločitvenega vedenja managerjev lahko preverjala v daljšem časovnem obdobju, predvsem na podlagi kvantitativnega in kvalitativnega ocenjevanja in vrednotenja njihovih strateških in operativnih odločitev, in sicer v povezavi z uspešnostjo in učinkovitostjo rezultatov teh odločitev. Prav tako pa bi bilo smiselno globlje empirično raziskati in pojasniti tudi medsebojno delovanje in vplive osebnostnih struktur posameznih managerjev ter motivacije na kognitivne vidike odločanja in s tem na procese presojanja in odločanja.

ZAHVALE

Kot vsaka druga presoja je tudi zahvala ena tistih, ki je podvržena pristranskostim in drugim kognitivnim pastem, zaradi česar obstaja veliko tveganje, da na koga pozabimo in si »nakopljemo« nepotrebno zagato. Ne glede na navedeno dejstvo bom tvegala in poskušal svojo hvaležnost in zahvalo za podporo in pomoč pri nastanku te knjige posvetiti le tistim, brez katerih si težko predstavljam dokončanje tega procesa.

Najprej se zahvaljujem svojemu mentorju in prijatelju prof. dr. Mateju Tušku, ki je s svojim širokim znanjem psihologije in modrimi nasveti usmerjal moja razmišljanja in presoje pri nastajanju te knjige. Zahvaljujem se mu tudi predgovor, ki bralce napotuje k branju tega dela.

Nadalje gre zahvala obema recenzentoma - prof. dr. Bogomirju Kovaču in prof. dr. Tomažu Čaterju. Oba sta vrhunska slovenska znanstvenika in strokovnjaka s področij ekonomskih znanosti in managementa. Njuni cenjeni oceni sta pričujočemu delu dali še posebno pomembnost, relevantnost in veljavnost.

Posebna zahvala gre tudi dvema vrhunskima slovenskima managerjema - mag. Željku Puljiću in mag. Damjanu Kralju. Oba sem imel priložnost spremljati in opazovati v različnih vlogah pri sprejemanju strateških in poslovnih odločitev. Vpogled v procese odločanja v praksi je predstavljal neprecenljivo izkušnjo, ki mi je omogočila celovito razumevanje aplikacije procesov odločanja v managementu.

In nenazadnje se zahvaljujem tudi dvema kolegoma, prijateljema in sodelavcema na Znanstveno-raziskovalnem središču v Kopru - prof. dr. Radu Pišotu in prof. dr. Robertu Biloslavu, ki sta imela pomembno vlogo pri ustvarjanju vzpodbudnega okolja za moje raziskovalno delo in karierni razvoj.

Knjigo pa posvečam moji ženi Marijani in sinu Teu, ki me neomajno podpirata, mi dajeta energijo in predstavljata smisel in luč mojega življenja. Njune iskriive intuitivne misli pogosto presežejo moja racionalna dognanja. Brez njiju tega dela ne bi bilo.

LITERATURA IN VIRI

- Abubakar, A. M., Elrehail, H., Alatailat, M. A. in Elçi, A. (2019). Knowledge management, decision-making style and organizational performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4, 104–114.
- Abdelsalam, H. M., Dawoud, R. H. in ElKadi, H. A. (2013). An examination of the decision-making styles of Egyptian managers. V S. Saeed, M. A. Khan in R. Ahmad (ur.), *Business strategies and approaches for effective engineering management* (str. 219–236). Hershey: Business Science Reference.
- Ackerman, R. (2019). Heuristic cues for meta-reasoning judgments: review and methodology. *Psychological Topics*, 28(1), 1–20.
- Ackerman, R. in Thompson, V. A. (2017). Meta-reasoning: monitoring and control of thinking and reasoning. *Trends in Cognitive Science*, 21(8), 607–617.
- Agor, W. H. (1986). The logic of intuition: How top executives make important decisions. *Organizational Dynamics*, 14, 5–18.
- Ahmed, A., Hasnain, N. in Venkatesan, M. (2012). Decision making in relation to personality types and cognitive styles of business student. *The IUP Journal of Management Research*, 11(2), 20–29.
- Ahmed, A., Bwisa, H., Otieno, R. in Karanja, K. (2014). Strategic decision making: process, models and theories. *Business Management and Strategy*, 5(1), 78–104.
- Akkermans, H. A. in van Aken, J. E. (2002). Strategic decision-making in turbulent settings: creating sustainable strategic momentum. Pridobljeno 20. 5. 2020 s spletna strani https://www.researchgate.net/publication/228526088_Strategic_decision-making_in_turbulent_settings_Creating_sustainable_strategic_momentum.
- Akinci, C. W. in Sadler-Smith, E. (2012). Intuition in management research: a historical review. *International Journal of Management Reviews*, 14(1), 104–122.
- Alacreu-Crespo, A., Fuentes, M. C., Abad-Tortosa, D., Cano-Lopez, I., Gonzalez, E. in Serrano, M. A. (2019). Spanish validation of general decision-making style scale:

- sex invariance, sex differences and relationship with personality and coping style. *Judgment and Decision Making*, 14(6), 739–751.
- AlDhean, E. S. (2017). Study of the strategic decision-making in higher education institutions. (Doktorska disertacija). London: [E. S. AlDhem].
- Al-Hashimi, K., Weerakkody, V., Elbanna, S. in Schwarz, G. (2021). Strategic decision making and implementation in public organizations in the gulf cooperation council: the role of procedural rationality. *Public Administration Review*, 82(5), 905–919. Pridobljeno 20. 5. 2020 s spletne strani <https://doi.org/10.1111/puar.13447>.
- Alhawamdeh, H. M. in Alsmairat, M. A. K. (2019). Strategic decision making and organization performance: a literature review. *International Review of Management and Marketing*, 9(4), 95–99.
- Alkaraan, F. in Northcott, D. (2013). Strategic investment decision-making process: the influence of contextual factors. *Meditari Accountancy Research*, 21(2), 117–143.
- Allais, M. (1953). Le comportement de l'homme rationnel devant le risque : critique des postulâtes et axiomes de l'école américaine. *Econometrica*, 21(4), 503–546.
- Allison, G. T. (1969). Conceptual models and the Cuban missile crisis. *The American Political Science Review*, 63(3), 689–718.
- Allinson, C. W. in Hayes, J. (1996). The cognitive style index: a measure of intuition-analysis for organizational research. *Journal of Management Studies*, 33, 119–135.
- Allwood, C. M. in Salo, I. (2012). Decision-making styles and stress. *International Journal of Stress Management*, 19(1), 34–47.
- Al-Omari, A. A. (2013). The relationship between decision making style and leadership style among public school principals. *International Education Studies*, 6(7), 100–110.
- Alqarni, A. O. (2003). The managerial decision styles of Florida's state university libraries managers. (Doktorska disertacija). Tallahassee: [A. O. Alqarni]. Pridobljeno 17. 2. 2021 s spletne strani <https://fsu.digital.flvc.org/islandora/object/fsu%3A168049>.
- Alter, A. L., Oppenheimer, D. M., Epley, N. in Eyre, R. N. (2007). Overcoming intuition: metacognitive difficulty activates analytic reasoning. *Journal of Experimental Psychology: General*, 136(4), 569–576.
- Alvino, L. in Franco, M. (2017). The decision-making process between rationality and emotions. *International Journal of Scientific Research and Management*, 5(9), 7074–7092.
- Aminov, I., De Smet, A. in Lovallo, D. (2019a). Good decisions don't have to be slow one. *McKinsey Quarterly*. Pridobljeno 14. 5. 2019 s spletne strani <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Organization/Our%20Insights/Good%20decisions%20dont%20have%20to%20be%20slow%20ones/Good-decisions-dont-have-to-be-slow-ones-final.ashx>.

- Aminov, I., De Smet, A., Jost, G. in Mendelsohn, D. (2019b). Decision making in the age of urgency. *McKinsey Quarterly*. Pridobljeno 9. 5. 2019 s spletne strani <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Organization/Our%20Insights/Decision%20making%20in%20the%20age%20of%20urgency/Decision-making-in-the-age-of-urgency.ashx>.
- Andrew, P. S. D., Pedersen, P. M. in McEvoy, C. D. (2010). Research methods and design in sport management. Champaign: Human Kinetics.
- Andryauskas, M. (2016). Metacognition and decision making: a case study on DirectLineCruises.com. Waltham: Bentley University. Pridobljeno 27. 5. 2021 s spletne strani http://www.bigmikethedev.com/DownloadFiles/MetaCognition_MichaelAndryauskas.pdf.
- Appelt, K. C., Milch, K. F., Handgraaf, M. J. J. in Weber, E. U. (2010). Much ado about very little (so far)? The role of individual differences in decision making. Pridobljeno 2. 2. 2021 s spletne strani <http://www.kirstinappelt.com/downloads/papers/AppeltMilchHandgraafWeber-2010-MuchAdoAboutVeryLittleSoFar.pdf>.
- Appelt, K. C., Milch, K. F., Handgraaf, M. J. J. in Weber, E. U. (2011). The decision making individual differences inventory and guidelines for the study of individual differences in judgment and decision-making research. *Judgment and Decision Making*, 6(3), 252–262.
- Armeni, K. (2016). Znanstvena kognicija: nenavadne zanke. Črna škatla. Pridobljeno 9. 4. 2019 s spletne strani <https://www.crnaskatla.si/2016/11/znanstvena-kognicija-nenavadne-zanke/>.
- Armstrong, M. in Huck, S. (2010). Behavioral economics as applier to firms: a primer. Munich Personal RePEc Archive. Pridobljeno 20. 7. 2020 s spletne strani https://mpra.ub.uni-muenchen.de/20356/1/MPRA_paper_20356.pdf.
- Armstrong, S. J., Peterson, E. R. in Rayner, S. G. (2012a). Understanding and defining cognitive style and learning style: a Delphi study in the context of educational psychology. *Educational Studies*, 4, 449–455.
- Armstrong, S., Cools, E. in Sadler-Smith, E. (2012b). Role of cognitive styles in business and management: reviewing 40 years of research. *International Journal of Management Reviews*, 14, 238–262.
- Attyar, A. O., Morsy, S. M. in Hossny, E. K. (2022). Decision making styles of nursing managers at Assiut University Hospitals and South Egypt Cancer Institute. *Assiut Scientific Nursing Journal*, 10(28), 244–252. Pridobljeno 9. 4. 2019 s spletne strani <https://doi.org/10.21608/ASNJ.2022.113984.1291>.
- Ausburn, L. J. in Ausburn, F. B. (1978). Cognitive styles: some information and implications for instructional design. *Educational Communication and Technology*, 26, 337–354.
- Avsec, A. (2012). Do emotionally intelligent individuals use more adaptive decision-making styles?. *Studia Psychologica*, 54(3), 209–219.

- Baiocco, R., Laghi, F. in D'Alessio, M. (2009). Decision-making style among adolescents: relationship with sensation seeking and locus of control. *Journal of Adolescence*, 32, 963–976.
- Baywa, R. S., Batool, I., Asma, M., Ali, H. in Ajmal, A. (2016), Personality traits and decision-making styles among university students (Pakistan). *Pakistan Journal of Life and Social Sciences*, 14(1), 38–41.
- Banaji, M. R. in Bazerman M. H. (2013). How (un)ethical are you? V Harvard business review, HBR's 10 must reads on making smart decisions, (str. 145–155). Boston: Harvard Business Review Press.
- Barber, L. L. (2005). Decision making styles associated with adolescent risk taking behavior (Magistrska naloga). Ohio: [L. L. Barber]. Pridobljeno 18. 2. 2021 s spletne strani <https://kb.osu.edu/bitstream/handle/1811/340/finalthesis.PDF>.
- Barberis, N. in Thaler, R. (2003). A survey of behavioral finance. V G .M. Constantinides, M. Harris in R. M. Stulz (ur.), *Handbook of the economics of finance: financial markets and asset pricing* (str. 1053–1116). Oxford, North-Holland.
- Bardone, E. in Secchi, D. (2005). Extending the bounded rationality model: the distributed cognition approach. Pridobljeno 6. 4. 2020 s spletne strani https://www.academia.edu/999086/Extending_the_Bounded_Rationality_Model_The_Distributed_Cognition_Approach.
- Bargh, J. A. in Chartrand, T. I. (1999). The unbearable automaticity of being. *American Psychologist*, 54, 462–479.
- Feldman, B. L. (2023). Sedem in pol spoznanj o možganih. Ljubljana: UMco.
- Barros, G. (2010). Herbert A. Simon and concept of rationality: boundaries and procedures. *Brazilian Journal of Political Economy*, 30(3), 455–472.
- Bartol, M. K. in Martin, C. D. (1991). *Management*. New York: McGraw-Hill.
- Bateman, T. S. in Zeithaml, C. P. (1989). The psychological context of strategic decisions: a model and convergent experimental finding. *Strategic Management Journal*, (10)1, 59–74.
- Bavolár, J. (2018). Psychometric characteristics of two form of the Slovak version of the indecisiveness scale. *Judgment and Decision Making*, 13(3), 287–296.
- Bavolár, J. in Orosová, O. (2015). Decision-making styles and their associations with decision-making competencies and mental health. *Judgment and Decision Making*, 10(1), 115–122.
- Bavolár, J. in Bečikova-Sleškova, M. (2018). Do decision-making styles help explain health-risk behaviour among university students in addition to personality factors? *Studia Psychologica*, 60(2), 71–83.
- Bayo, P. L. in Akintokunbo, O. O. (2022). Strategic decision making: process and aid to better decision making in organizations: a literature review approach. *International Journal of Economics and Business Management*, 8(1), 56–62.

- Bayram, N. in Aydemir, M. (2017). Decision-making styles and personality traits. *International Journal of Recent Advances in Organizational Behaviour and Decision Sciences*, 3(1), 905–915.
- Bekteshi, M. (2018). Analysis of the influence between the style of decision making and job satisfaction. *International Journal of Social Relevance & Concern*, 6(7), 41–47.
- Berginc, D. (2017). Dejavniki strateškega odločanja v podjetjih. *Teorija in praksa*, 54(5), 786–801.
- Berisha, G., Pula, J. S. in Krasniqi, B. (2018). Convergent validity of two decision making style measures. *Journal of Dynamic Decision Making*, 4(1), 1–8.
- Bernard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bernstein, P. L. (1998). *Against the gods. The remarkable story of risk*. New York [etc.]: John Wiley & Sons.
- Bertoncelj, B. (2019). Zaznava tveganja: kako jo lahko izboljšamo? *Korporativna varnost*, 19, 24–27.
- Betsch, C. (2004). Preference for intuition and deliberation (PID): an inventory for assessing affect and cognition-based decision-making. *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, 25, 179–197.
- Betsch, T. (2008). The nature of intuition and its neglect in research on judgment and decision making. V H. Plessner, C. Betsch in T. Betsch (ur.), *Intuition in judgment and decision making*, (str. 3–22). Mahwah: Lawrence Erlbaum.
- Betsch, T. in Glöckner, A. (2010). Intuition in judgement and decision making: extensive thinking without effort. *Psychological Inquiry*, 21, 279–294.
- Beyler, J. in Schmeck, R. R. (1992). Assessment of individual differences in preferences for holistic-analytic strategies: evaluation of some commonly available instruments. *Educational and Psychological Measurement*, 52, 709–719.
- Biščak, D. (2017). *Prisotnost intuicije v procesih strateškega odločanja – slon v sobi*. (Magistrska naloga). Ljubljana: [D. Biščak].
- Blaug, M. (1992). *The methodology of economics*. Cambridge: University Press.
- Bohanec, M. (2001). What is decision support? Pridobljeno 2. 9. 2020 s spletne strani https://www.researchgate.net/publication/248421433_What_is_Decision_Support.
- Bohanec, M. (2012). *Odločanje in modeli*. Ljubljana: DMFA – založništvo.
- Briner, R. B., Denyer, D. in Rousseau, D. M. (2009). Evidence-based management: concept cleanup time? *Academy of Management Perspectives*, 23(4), 19–32.
- Bruce, R. A. (1991). *The career transition cycle: adolescents and consequences of career events*. San Diego: Navy Personnel Research & Development Center.

- Buchanan, B. G., Davis, R., Smith, R. G. in Feigenbaum, E. A. (2018) Expert system: a perspective from computer science. V K. A. Ericsson, R. R. Hoffman, A. Kozbelt in A. M. Williams (ur.), *Cambridge handbook of expertise and expert performance* (2nd ed.) (str. 84–104). Cambridge: Cambridge University Press.
- Bulog, I. (2016). The influence of top management demographic characteristics on decision making approaches. *Ekonomski Vjesnik = Econviews*, 29(2), 393–403.
- Burke, L. A. in Miller, M. K. (1999). Taking the mystery out of intuitive decision making. *Academy of Management Executive*, 13(4), 91–99.
- Cabantous, L. in Gond, J. P. (2011). Rational decision making as performative praxis: explaining rationality's eternal retour. *Organization Science*, 22(3), 573–586.
- Calabretta, G., Gemser, G. in Wijnberg, N. M. (2017). The interplay between intuition and rationality in strategic decision making: a paradox perspective. *Organization Studies*, 38(3/4), 365–401.
- Campbell, A. in Whitehead, J. (2010). How to test your decision – making instincts. *McKinsey Quarterly*. Pridobljeno 15.04.2019 s spletne strani <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-to-test-your-decision-making-instincts>.
- Campbell, A., Whitehead, J. in Finkelstein, S. (2013). Why good leaders make bad decision. V *Harvard business review*, HBR's 10 must reads on making smart decisions, (str. 133–143). Boston: Harvard Business Review Press.
- Carpenter, M. in Fredrickson, J. W. (2001). Top management teams, global strategic posture, and the moderating role of uncertainty. *Academy of Management Journal*, 44(3), 533–545.
- Cattell, R. (1966). The scree test for the number of factors. *Multivariate Behavioral Research*, 1, 245–276.
- Certo, S. C. in Certo, T. S. (2009). *Modern management concepts and skills* (11th ed.). New York; Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of american enterprise*. Boston: MIT Press.
- Chase W. G. in Simon H. A. (1973). The mind's eye in chess. V W. G. Chase (ur.), *Visual information processing* (str. 215–81). New York: Academic.
- Chatterjee, I. in Dey, S. (2015). Cognitive style as predictors of managerial effectiveness: a study of private sector managers from manufacturing industries. *The International Journal of Indian Psychology*, 3(1), 36–43.
- Clark, K. in Collins, C. J. (2002). Strategic decision-making in high velocity environments: theory revisited and a test. *Cornell University ILR School*. Pridobljeno 8. 6. 2020 s spletne strani <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1575&context=articles>.

- Clemen, R. T. in Reilly, T. (2013). *Making hard decisions with decisions tools* (3rd ed.). Ohio: South-Western Cengage Learning.
- Colombo, B., Iannello, P. in Antonietti, A. (2010). Metacognitive knowledge of decision-making: an explorative study. V A. Efklides in P. Misailidi (ur.), *Trends and prospects in metacognition research*, (str. 445–472). Berlin: Springer Science + Business Media.
- Cools, E. in Van Den Broeck, H. (2007). Searching the Holy Grail: some thoughts on the future of cognitive style research. Gent: Universiteit Gent. Pridobljeno 23. 3. 2020 s spletne strani https://www.academia.edu/15292485/Searching_the_Holy_Grail_Some_thoughts_on_the_future_of_cognitive_style_research?email_work_card=view-paper.
- Cools, E. in Bellens, K. (2012). The onion model: myth or reality in the field of individual differences psychology? *Learning and Individual Differences*, 22, 455–462.
- Cools, E., Van Den Broeck, H. in Bouckennooghe, D. (2006). The cognitive style indicator: development of a new measurement instrument. Gent: Universiteit Gent. Pridobljeno 4. 1. 2020 s spletne strani https://www.academia.edu/15292479/The_cognitive_style_indicator_development_of_a_new_measurement_instrument?email_work_card=view-paper.
- Coulter, M. K. (2008). *Strategic management in action*. New York; Upper Saddle River: Pearson Education.
- Courtney, H. G, Kirkland, J. in Viguerie, S. P. (2000). Strategy under uncertainty. Pridobljeno 23.03.2020 s spletne strani https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/strategy-under-uncertainty?cid=other-eml-clc-mip-mck&hlkid=d-1bf7eb91c7a436_49ec5coe6662caa4e&hctky=11353737&hdpid=92d7756c-d3ae-43bc-8c56-9336706f03c4.
- Cristofaro, M. (2015). Controlling the decision-making process in complex organizations. A quantitative research approach. Pridobljeno 28. 10. 2022 s spletne strani https://www.academia.edu/13119085/CONTROLLING_THE_DECISION_MAKING_PROCESS_IN_COMPLEX_ORGANIZATIONS_A_QUALITATIVE_RESEARCH_APPROACH?email_work_card=title.
- Cristofaro, M. (2017). Reducing biases of decision-making processes in complex organizations. *Management Research Review*, 40(3), 270–291.
- Cristofaro, M., Giardino, P. L. in Leoni, L. (2020). The influence of core self-evaluations on group decision making process: a laboratory experiment. *Administrative Science*, 10(2), 29. Pridobljeno 22. 7. 2020 s spletne strani <https://doi.org/10.3390/admsci10020029>.
- Crozier, M. in Friedberg, E. (1980). *Actors and systems: the politics of collective actions*. Chicago: University of Chicago Press.
- Curşeu, P. L. in Schruijer, S. G. L. (2012). Decision style and rationality: an analysis of predictive validity of the general decision-making style inventory. *Educational and Psychological Measurement*, 72(6), 1053–1062.

- Curry, L. (1983). An organization of learning styles theory and constructs. V 67th Annual Meeting of the American Educational Research Association, Montreal, Quebec. Pridobljeno 22. 7. 2020 s spletne strani <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED235185.pdf>.
- Cyert, M. R., Simon, A. H. in Trow, B. D. (1956). Observation of a business decision. *Journal of Business*, 29(4), 237–248.
- Daft, L. R. (2004). *Organization theory and design* (8th ed.). Singapore: Thomas Asia Pte. Ltd.
- Daft, L. R. (2008). *Organization theory and design* (10th ed.). Ohio: South-Western Cengage Learning.
- Daft, L. R. (2010). *Management* (9th ed.). Ohio: South-Western Cengage Learning.
- Dane, E. I. in Pratt, M. G. (2007). Exploring intuition and its role in managerial decision-making. *Academy of Management Review*, 32(1), 33–54.
- Davenport, T. H. (2013). Make Better Decisions. V *Harvard business review*, HBR's 10 must reads on making smart decisions, (str. 133–143). Boston: Harvard Business Review Press.
- Dawes, R. M. in Corrigan, B. (1974). Linear models in decision making. *Psychological Bulletin*, 81(2), 95–106. Pridobljeno 22. 7. 2020 s spletne strani <https://doi.org/10.1037/h0037613>.
- Dawes, R. M., Faust, D. in Meehl, P. E. (1993) Statistical prediction versus clinical prediction: improving what works. V G. Keren in C. Lewis (ur.), *A handbook for data analysis in the behavioral sciences: Methodological issues*, (str. 351–367). Hillsdale: Lawrence Erlbaum.
- Day, D. V. in Lord, R. G. (1992). Expertise and problem categorization: the role of expert processing in organizational sense-making. *Journal of Management Studies*, 29, 35–47.
- Dayan, M. in Elbanna, S. (2011). Antecedents of team intuition and its impact on the success of new product development projects. *Journal of Product Innovation Management*, 28(1), 159–174.
- Dean, J. W. in Sharfman, M. P. (1993). Procedural rationality in the strategic decision-making process. *Journal of Management Studies*, 30(4), 587–610.
- Dean, J. W. in Sharfman, M. P. (1996). Does decision process matter? A study of strategic decision-making effectiveness. *Academy of Management Journal*, 39(2), 368–396.
- Desjardins, J. (2017). Every single cognitive bias in one infographic. Pridobljeno 15. 8. 2020 s spletne strani <https://www.visualcapitalist.com/every-single-cognitive-bias/>.
- Desjardins, J. (2018). 18 cognitive bias examples show why mental mistakes get made. Pridobljeno 15. 8. 2020 s spletne strani <https://www.visualcapitalist.com/18-cognitive-bias-examples-mental-mistakes/>.

- De Smet, A., Lackey, G. in Weiss, L. M. (2017). Untangling your organization's decision-making. *McKinsey Quarterly*. Pridobljeno 9. 5. 2019 s spletne strani <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/untangling-your-organizations-decision-making>.
- De Smet, A., Jost, G. in Weiss, L. (2019). Three keys to faster, better decisions. *McKinsey Quarterly*. Pridobljeno 14. 5. 2019 s spletne strani <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/three-keys-to-faster-better-decisions>.
- de Winter, J. C. F., Dodou, D. in Wieringa, P. A. (2009). Exploratory factor analysis small sample sizes. *Multivariate Behaviour Research*, 44(2), 147–181.
- Dewberry, C., Juanchich, M. in Narendran, S. (2013). Decision-making competence in everyday life: the roles of general cognitive styles, decision-making styles and personality. *Personality and Individual Differences*, 55, 783–788.
- De Wit, B. in Meyer, R. 2005. *Strategy synthesis: resolving strategy paradoxes to create competitive advantage*. London: Thomson Learning.
- Dhami, M. K. in Thomson, M. E. (2012). On the relevance of Cognitive Continuum Theory and quasirationality for understanding management judgment and decision making. *European Management Journal*, 30(4), 316–326.
- Dhami, M. K. in Mumpower, J. L. (2018). Kenneth R. Hammond's contributions to the study of judgment and decision making. *Judgment and Decision Making*, 13(1), 1–22.
- Diab, D. L., Gillespie, M. A. in Highhouse, S. (2008). Are maximizers really unhappy? The measurement of maximizing tendency. *Judgment and Decision Making*, 3(5), 364–370.
- Di Fabio, A., Palazzeschi, L., Asulin-Peretz, L. in Gati, I. (2013). Career indecision versus indecisiveness: associations with personality traits and emotional intelligence. *Journal of Career Assessment*, 21(1), 42–56.
- Dimara, E., Franconeri, S., Plaisant, C., Bezerianos, A. in Dragicevic, P. (2020). A task-based taxonomy of cognitive biases for information visualization. *IEEE Transactions on Visualization and Computer Graphics*, 26(2), 1413–1432. Pridobljeno 14. 5. 2019 s spletne strani <https://doi.org/10.1109/TVCG.2018.2872577>.
- Dimovski, V., Penger, S. in Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Dolenc, S. (2. 6. 2007). Zakaj boste prebrali ta sestavek? Kemija in filozofija odločanja. *Dnevnikov objektiv*, 24–25.
- Dolhenty, J. (2012). Aristotle and a synoptic philosophy. Pridobljeno 29. 4. 2020 s spletne strani <https://selfeducatedamerican.com/2012/05/14/aristotle-and-a-synoptic-philosophy/>.
- Donnelly, J. H., Gibson, J. L. in Ivancevich, J. M. (1998). *Fundamentals of management* (9th ed.). USA, Chicago: Irwin.

- Driver, M. J. (1979). Individual decision-making and creativity. V S. Kerr (ur.), *Organizational behaviour*. Ohio; Columbus: Grid Publishing.
- Driver, M. J., Brousseau, K. E. in Hunsaker, P. L. (1993). *The dynamic decision maker*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Dumbović, L. (2014). Kliničke manifestacije kalosotomije. *Gyurus Journal*, 2, 90–92.
- Đurović, B. in Mikoš, M. (2006). Ali smo ogroženi, kadar tvegamo? Pojmi in izrazje teorije tveganj zaradi naravnih, geološko pogojenih nevarnosti. *Geologija*, 49(1), 151–161.
- Eagleman, D. (2014). *Prikrito: neznano življenje človeških možganov*. Ljubljana: UMco.
- Easen, P. in Wilcocksen, J. (1996). Intuition and rational decision-making in professional thinking: a false dichotomy?. *Journal of Advanced Nursing*, 24, 667–673.
- Edelstein, J. Y. (1992). *Adjustment and decline in hostile environments*. New York: Garland Publishing.
- Edwards, W. (1954). The theory of decision making. *Psychological Bulletin*, 51(4), 380–417.
- Edwards, W. (1962). Subjective probabilities inferred from decisions. *Psychological Review*, 69(2), 109–135.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Making fast decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, 32(3), 543–576.
- Eisenhardt, K. M. in Bourgeois, L. J. (1988). Politics of strategic decision making in high-velocity environments: toward a midrange theory. *Academy of Management Journal*, 31(4), 737–770.
- Eisenhardt, K. M. in Zbaracki, M. J. (1992). Strategic decision making. *Strategic Management Journal*, 13(8), 17–37.
- Elbanna, S. (2006). Strategic decision making: process perspectives. *International Journal of Management Reviews*, 8(1), 1–20.
- Elbanna, S. (2008). Conflict in strategic decision making: an empirical study. *Proceedings of American Society of Business and Behavioural Sciences*, 15(1), 709–719. Pridobljeno 3. 6. 2020 s spletne strani https://www.academia.edu/397589/Conflict_In_strategic_decision_making_An_empirical_study?email_work_card=title.
- Elbanna, S. (2011). Multi-theoretic perspectives of strategy processes. UAEU-FBE-Working Paper Series. Pridobljeno 8. 6. 2020 s spletne strani https://www.researchgate.net/publication/281610375_Multi-theoretic_perspectives_of_strategy_processes.
- Elbanna, S. in Child, J. (2007). The influence of decision, environmental and firm characteristics on the rationality of strategic decision-making. *Journal of Management Studies*, 44, 561–591.

- Elbanna, S. in Younies, H. (2008). The relationship between the characteristics of the strategy process: evidence from Egypt. *Management Decision*, 46(4), 626–639.
- Elbanna, S. in Fadol, Y. (2016). The role of context in intuitive decision-making. *Journal of Management & Organization*, 22(5), 642–661.
- Elbanna, S., Ali, A. J. in Dayan, M (2010). Conflict in strategic decision making: do the setting and environment matter?. *International Journal of Conflict Management*, 22(3), 278–299.
- Elbanna, S., Thanos, I. C. in Papadakis, V. M. (2010). Politicization in strategic decision-making process: evidence from diverse settings. Pridobljeno 31. 5. 2020 s spletne strani https://www.academia.edu/571521/Politicization_in_strategic_decision-making_processes_Evidence_from_different_settings.
- Elbanna, S., Thanos, I. C. in Jansen, R. J. G. (2020). A literature review of the strategic decision-making context: a synthesis of previous mixed findings and agenda for the way forward. *M@n@gement* 2020, 23(2), 42–60.
- Elmansy, R. (2021). Vroom-Yetton-Jago: deciding how to decide. Pridobljeno 6. 4. 2021 s spletne strani <https://www.designorate.com/vroom-yetton-jagohow-to-decide/>.
- El Othman, R., El Othman, R., Hallit, R., Obeid, S. in Hallit, S. (2020). Personality traits, emotional intelligence and decision-making style in Lebanese universities medical students. *BMC Psychology*. Pridobljeno 31. 3. 2021 s spletne strani https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7201943/pdf/40359_2020_Article_406.pdf
- Ellsberg, D. (1961). Risk, ambiguity and the Savage axioms. *Quarterly Journal of Economics*, 75, 643–669.
- Emery, F. E. in Trist, E. L. (1965). The casual texture of organizational environments. *Human Relations*, 18(1), 21–32.
- Epstein, D. (2021). Razpon. Zakaj v dobi hiperspecializacije še kar naprej zmagujejo raznovrstneži. Ljubljana: UMco.
- Epstein, S. (1994). Integration of cognitive and the psychodynamic unconscious. *American Psychologist*, 49(8), 709–724.
- Epstein, S. (2002). Cognitive-experiential self-theory of personality. V T. Millon in M. J. Lerner (ur.), *Comprehensive handbook of psychology (Volume 5): Personality and social psychology*, (str. 159–184). Hoboken: Wiley.
- Epstein, S. (2008). Intuition from the perspective of cognitive experiential self-theory. V H. Plessner, C. Betsch in T. Betsch (r.), *Intuition in judgment and decision making*, (str. 23–37). New York: Erlbaum.
- Epstein, S. (2010). Demystifying intuition: what it is, what it does, and how it does it. *Psychological Inquiry*, 21(4), 295–312.
- Epstein, S. (2015). Cognitive-experiential self-theory: an integrative theory of personality. Pridobljeno 27. 11. 2019 s spletne strani https://www.researchgate.net/publication/233896602_Cognitive-Experiential_Self-Theory.

- Epstein, S., Pacini, R., Denes-Raj, V. in Heier, H. (1996). Individual differences in intuitive-experiential and analytical-rational thinking styles. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 390–405.
- Erenda, I., Meško, M. in Bukovec, B. (2014). Intuitive decision-making and leadership competencies of managers in Slovenian automotive industry. *Journal of Universal Excellence*, 3(2), 87–101.
- Ericsson, K. A. (2004). Deliberate practice and the acquisition and maintenance of expert performance in medicine and related domains. *Academic Medicine*, 79(10), S70–S81.
- Ericsson, K. A. (2006a). An introduction to Cambridge handbook of expertise and expert performance: its development, organization and content. V K. A. Ericsson, N. Charness, P. Feltovich in R. R. Hoffman (ur.), *Cambridge handbook of expertise and expert performance* (2nd ed.) (str. 1–19). Cambridge: Cambridge University Press.
- Ericsson, K. A. (2006b). The influence of experience and deliberate practice on the development of superior expert performance. V K. A. Ericsson, N. Charness, P. Feltovich in R. R. Hoffman (ur.), *Cambridge handbook of expertise and expert performance* (2nd ed.) (str. 685–706). Cambridge: Cambridge University Press.
- Ericsson, K. A. in Charness, N. (1994). Expert performance: its structure and acquisition. *American Psychologist*, 49(8), 725–747.
- Ericsson, K. A. in Lehmann, A. C. (1996). Expert and exceptional performance: Evidence of maximal adaptation to task constraints. *Annual Review of Psychology*, 47, 273–305.
- Ericsson, K. A., Krampe, R. T. in Tesch-Romer, C. (1993). The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance. *Psychological Review*, 100(3), 363–406.
- Evans, C. J. (2008). The Relevance of context to decision making styles. Ohio: [C. J. Evans]. Pridobljeno 18. 2. 2021 s spletne strani https://kb.osu.edu/bitstream/handle/1811/31831/Evans_Thesis_Final.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Evans, J. St. B. T. (1984). Heuristic and analytic processes in reasoning. *British Journal of Psychology*, 75, 451–468.
- Evans, J. St. B. T. (2003). In two minds: dual-process accounts of reasoning. *Trends in Cognitive Sciences*, 7(10), 454–459.
- Evans, J. St. B. T. (2008). Dual-processing accounts of reasoning, judgment and social cognition. *Annual Review of Psychology*, 59, 255–278.
- Evans, J. St. B. T. in Over, D. E. (1996). *Rationality and reasoning*. Hove: Psychology Press.
- Evans, J. St. B. T. in Stanovich, K. E. (2013). Dual-process theories of higher cognition: Advancing the debate. *Perspectives on Psychological Science*, 8(3), 223–241.

- Faletič, L. in Avsec, A. (2013). Stili odločanja kot napovednik psihičnega blagostanja. *Anthropos*, 3/4(231/232), 129–149.
- Field, R. H. G. in Andrews, J. P. (1998). Testing the incremental validity of the Vroom-Jago versus Vroom-Yetton models of participation decision making. *Journal of Behavioral Decision Making*, 11, 251–261.
- Fischer, S., Soyezi, K. in Gurtner, S. (2015). Adapting Scott and Bruce's general decision-making style inventory to patient decision making in provider choice. *Medical Decision Making*, 35(4), 525–532.
- Fitzgerald, D. R., Mohammed, S. in Kremer, G. O. (2017). Differences in the way we decide: the effect of decision style diversity on process conflict in design teams. *Personality and Individual Differences*, 104, 339–344.
- Flavell, J. H. (1979). Metacognition and cognitive monitoring. a new area of cognitive-development inquiry. *American Psychologist*, 34(10), 906–911.
- Frink, D. D. et al. (2003). Gender demography and organizational performance: a two-study investigation with convergence. *Group & Organization Management*, 28(1), 127–147.
- Fredrickson, J. W. (1984). The comprehensiveness of strategic decision processes: extension, observations, future directions. *Academy of Management Journal*, 27(3), 445–466.
- Fredrickson, J. W. (1985). Effects of decision motive and organizational performance level in strategic decision processes. *Academy of Management Journal*, 28(4), 821–843.
- Fredrickson, J. W. (1986). The strategic decision process and organizational structure. *Academy of Management Review*, 11(2), 280–297.
- Fredrickson, J. W. in Mitchell, T. R. (1984). Strategic decision processes. comprehensiveness and performance in a industry with an unstable environment. *Academy of Management Journal*, 27(2), 399–423.
- Fredrickson, J. W. in Iaquinto A. L. (1989). Inertia and creeping rationality in strategic decision processes. *Academy of Management Journal*, 32, 516–542.
- Friedman, M. in Savage, L. J. (1948). The utility analysis of choices involving risk. *Journal of Political Economy*, 56(4), 279–304.
- Friga, P. in Chapas, R. (2008). Make better business decisions. *Research Technology Management*, 51(4), 8–16.
- Frith, C. D. (2012). The role of metacognition in human social interactions. *Philosophical Transactions of The Royal Society*, 367, str. 2213–2223.
- Frost, R. O. in Shows, D. L. (1993). The nature and measurement of compulsive indecisiveness. *Behaviour Research and Therapy*, 31(7), 683–692.

- Gadassi, R., Gati, I. in Dayan, A. (2012). The adaptability of career decision-making profiles. *Journal of Counselling Psychology*, 59(4), 612–622
- Gambetti, E., Fabbri, M., Bensi, L. in Tonetti, L. (2008). A contribution to the Italian validation of general decision-style inventory. *Personality and Individual Differences*, 44(4), 842–852.
- Garvin, D. A. in Roberto, M. A. (2013). What you don't know about making decisions. V *Harvard business review*, HBR's 10 must reads on making smart decisions, (str. 75–94). Boston: Harvard Business Review Press.
- Gati, I., Gadassi, R. in Mashiah-Cohen, R. (2012). Career decision-making profile vs. styles: convergent and incremental validity. *Journal of Vocational Behavior*, 81, 2–16.
- Gati, I., Landman, S., Davidovitch, S., Asulin-Peretz, L. in Gadassi, R. (2010). From career decision-making styles to career decision-making profiles: a multidimensional approach. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 277–291.
- Geisler, M. in Allwood, C. M. (2018). Relating decision-making styles to social orientation and time approach. *Journal of Behavioral Decision Making*, 31, 415–429.
- Ghazi, A. M. A. in Hu, W. (2016). Impact of individual decision-making styles on marketing information system based decision-making: an empirical study of Saudi Arabia manufacturing firms. *Journal of International Business Research and Marketing*, 1(3), 27–39.
- Gibbs, J. L., Sivunen, A. in Boyraz, M. (2017). Investigating the impact of team type and design on virtual team process. *Human Resource Management Review*, 27, 590–603.
- Gigerenzer, G. (2011). Personal reflections on theory and psychology. *Theory & Psychology*, 20, 733–743.
- Gigerenzer, G. in Goldstein, D. G. (1996). Reasoning fast and frugal way: models of bounded rationality. *Psychological Review*, 103(4), 650–669.
- Gigerenzer, G. in Gaissmaier, W. (2011). Heuristic decision making. *Annual Review of Psychology*, 62, 451–482.
- Gigerenzer, G., Hoffrage, U. in Goldstein, D. G. (2008). Fast and frugal heuristics are plausible models of cognition: reply to Dougherty, Franco-Watkins, and Thomas (2008). *Psychological Review*, 115(1), 230–239.
- Ginsberg, A. (1988). Measuring and modelling changes in strategy: theoretical foundations and empirical directions. *Strategic Management Journal*, 9, 559–575.
- Giske, R., Benestad, B., Haraldstad, K. in Høigaard, R. (2013). Decision-making styles among norwegian soccer coaches: an analysis of decision-making style in relation to elite and non-elite coaching and level of playing history. *International Journal of Sports Science & Coaching* 8(4), 689–701. Pridobljeno 18. 2. 2021 s spletne strani <https://doi.org/10.1260/1747-9541.8.4.689>.

- Glibkowski, B. C. in Gillespie, J. J. (2011). The evidence matrix for decision making. Pridobljeno 28. 01. 2025 s spletne strani <https://scienceofcrim.wordpress.com/2011/09/12/the-evidence-matrix-for-decision-making/>.
- Goldberg, L. R. (1979). Man versus model of man: a rationale, plus some evidence, for a method of improving on clinical inferences. *Psychological Bulletin*, 73(6), 422–432.
- Goll, I. in Rasheed, A. M. (1997). Rational decision-making and firm performance: the moderating role of environment. *Strategic Management Journal*, 18(7), 583–591.
- Goll, I. in Rasheed, A. M. (2005). The relationship between top management demographic characteristics, rational decision making, environmental munificence, and firm performance. *Organizational Studies*, 26(7), 999–1023.
- Gonzalez-Loureiro, M. and Vlačić, B. (2016). International business decisions and manager's cognitive style: opening up research avenues from cognitive behavioral strategy. *Revista Eletrônica Gestão & Sociedade*, 10(27), 1501–1522.
- Gosar, A. K. in Solomon, R. (2019). Literature review on the role of intuition in decision making process. *World Journal of Research and Review*, 9(4), 4–8.
- Grant, R. M. (2003). Strategic planning in a turbulent environment: evidence from the oil majors. *Strategic Management Journal*, 24(2), 491–517.
- Grdešić, I. (1995). *Političko odlučivanje*. Zagreb: NIP Alinea.
- Greening, D. W. in Johnson, R. A. (1996). Do managers and strategies matter? A study in crisis. *Journal of Management Studies*, 33(1), 25–51.
- Grove, W. M. in Meehl, P. E. (1996). Comparative efficiency of informal (subjective, impressionistic) and formal (mechanical, algorithmic) prediction procedures: the clinical–statistical controversy. *Psychology, Public Policy, and Law*, 2(2), 293–323. Pridobljeno 18. 2. 2021 s spletne strani <https://doi.org/10.1037/1076-8971.2.2.293>.
- Grove, W. M., Zald, D. H., Lebow, B. S., Snitz, B. E. in Nelson, C. (2000). Clinical versus mechanical prediction: a meta-analysis. *Psychological Assessment*, 12(1), 19–30. Pridobljeno 18. 2. 2021 s spletne strani <https://doi.org/10.1037/1040-3590.12.1.19>.
- Grušovnik, D. (2015). Povezava med kakovostjo procesa odločanja managerjev ter uspešnostjo podjetij v Sloveniji. (Magistrska naloga). Maribor: [D. Grušovnik].
- Grušovnik, D., Kavkler, A. in Uršič, D. (2017). Dimensions of decision-making process quality and company performance: a study of top managers in Slovenia. *Naše gospodarstvo = Our Economy*, 63(4), 66–75.
- Goodwyn, F. (2012). Question number two: how many factors?. V Annual meeting of the Southwest Educational Research Association, New Orleans. Pridobljeno 2. 10. 2023 s spletne strani <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED529100.pdf>.
- Hambrick, D. C. in Mason, P. A. (1984). Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9, 193–206.

- Hammond, K. R. (1996). *Human judgement and social policy: irreducible uncertainty, inevitable error, unavoidable injustice*. Oxford: Oxford University Press.
- Hammond, K. R. (2000). *Judgments under stress*. New York: Oxford University Press.
- Hammond, J. S., Keeney, R. L. in Raiffa, H. (2013). The hidden traps in decision making. V *Harvard business review*, HBR's 10 must reads on making smart decisions, (str. 1–20). Bostons: Harvard Business Review Press.
- Hámori, B. (2003). Experiments and prospects - in connection with Daniel Kahneman's Nobel Prize. *Economic Review*, 50, str. 779–799.
- Hangpiya, A. (2008). Construct validation of a school principal decision-making style scale. *Malaysian Journal of Learning and Instruction*, 5, 41–61.
- Hariri, H., Monypenny, R. in Prideaux, M. (2014). Leadership styles and decision-making styles in an Indonesian school context. *School Leadership and Management*, 34(3), 284–298.
- Harrison, E. F. (1996). A process perspective on strategic decision making. *Management Decision*, 34(1), 46–53.
- Harren, V. A. (1979). A model of career decision-making for college students. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 119–133.
- Hayes, J., Allinson, C. W., Hudson, R. S. in Keasey, K. (2003). Further reflections on the nature of intuition-analysis and the construct validity of the cognitive style index. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 269–278.
- Heller, R. in Hindle, T. (2001). *Veliki poslovni priročnik*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Hellriegel, D. in Slocum, J. W (1996). *Management*. Cincinnati: South-Western College Publishing.
- Hensman, A. in Sadler-Smith, E. (2011). Intuitive decision making in banking and finance. *European Management Journal*, 29, 51–66.
- Hillier, F. S. in Lieberman, G. J. (2001). *Introduction to Operation Research* (7th ed.). New York: McGraw-Hill Companies.
- Hitt, M. A. in Tyler, B. B. (1991). Strategic decision models: integrating different perspectives. *Strategic Management Journal*, 12, 327–352.
- Hitt, M. A., Black, J. S. in Porter, L. W. (2009). *Management* (2nd ed.). New York; Upper Saddle River: Person Education.
- Hodgkinson, G. P. in Sparrow, P. R. (2002). *The competent organization: a psychological analysis of the strategic management process*. Buckingham: Open University Press.
- Hodgkinson, G. P. in Sadler-Smith, E. (2003). Complex or unitary? A critique and empirical re-assessment of the Allison-Hayes cognitive style index. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 243–268.

- Hodgkinson, G. P. in Sadler-Smith, E. (2003). Reflections on reflections ... on the nature of intuition, analysis and the construct validity of the cognitive style index. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(2), 279–281
- Hodgkinson, G. P., Sadler-Smith, E., Burke, L. A., Claxton, G. in Sparrow, P. R. (2009). Intuition in organizations: implications for strategic management. *Long Range Planning*, 42, 277–297.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. in Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations. intercultural cooperation and its importance for survival* (3rd ed.). New York: McGraw Hill Companies Inc.
- Hogarth, R. M. (2001). Educating intuition: a challenge for 21st century. Barcelona: Centre for Research in International Economics. Pridobljeno 28. 11. 2019 s spletne strani https://www.academia.edu/17139325/Educating_Intuition_A_Challenge_for_the_21st_Century.
- Hortal, A. (2017). Empiricism in Herbert Simon: administrative behavior within the evolution of the models of bounded and procedural rationality. *Brazilian Journal of Political Economy*, 37(4), 719–733.
- Huang, L. in Pearce, J. L. (2015). Managing the unknowable: the effectiveness of early-stage investor gut feel in entrepreneurial investment decisions. *Administrative Science Quarterly*, 60(4), 634–670.
- Huang, L. (2019). When it's OK to trust your gut on a big decision. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 24. 8. 2020 s spletne strani <https://hbr.org/2019/10/when-its-ok-to-trust-your-gut-on-a-big-decision>.
- Huse, E. F. (1979). *The modern manager*. New York: West Publishing Company.
- Hunt, R. G., Krzystofiak, F. J., Meindl, J. R. in Yousry, A. M. (1989). Cognitive style and decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 44, 436–453.
- Ireland, R. D., Hoskisson, R. E. in Hitt, M. A. (2009). *The management of strategy*. USA, Mason: South-Western.
- Ismail, K. M. in Zhao, X. (2017). Comprehensiveness in strategic decision making: toward clarifying the construct. *American Journal of Management*, 17(4), 133–142.
- Jackson, S. E. in Dutton J. E. (1988). Discerning threats and opportunities. *Administrative Science Quarterly*, 33(3), 370–387.
- Jacoby, J. M. (2006). Relationship between principals decision making styles and technology acceptance & use. (Doktorska disertacija). Pittsburgh: [J. M. Jacoby].
- Jepson, D. A. in Dilley, J. S. (1974). Vocational decision-making models: a review and comparative analysis. *Review of Educational Research*, 44(3), 331–349.
- Jereb, E., Bohanec, M. in Rajkovič, V. (2003). DEXi - Računalniški program za večparametrsko odločanje. Kranj: Založba Moderna organizacija.

- Jha, P. K. (2001). *The cognitive styles inventory*. Agra: Rakhi Prakashan.
- Johnson-Laird, P. N. (1983). *Mental models. towards a cognitive science of language, inference and consciousness*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Jones, N. A., Ross, H., Lynam, T., Perez, P. in Leitch, A. (2011). Mental models: an interdisciplinary synthesis of theory and methods. *Ecology and Society*, 16(1), 46–59.
- Judge, W. Q. in Miller, A. (1991). Antecedents and outcomes of decision speed in different environmental contexts. *Academy of Management Journal*, 34(2), 449–463.
- Jung, C. G. (1921). *Psychological types: or the psychology of individuation*. Eastford: Martino Fine Books.
- Jung, J., Concannon, C., Shroff, R., Goel, S. in Goldstein, D. G. (2020). Simple rules to guide expert classifications. *Journal of the Royal Statistical Society: Series A (Statistics in Society)*, 183(3), 771–800. Pridobljeno 24. 8. 2020 s spletne strani <https://doi.org/10.1111/rssa.12576>.
- Jurak, G., Kolar, E., Kovač, M. in Bednarik, J. (2012). *Management športnih objektov: od zamisli do uporabe*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
- Kach, A., Busse, C., Azadegan, A. in Wagner, S. M. (2016). Manoeuvring through hostile environments: how firms leverage product and process innovativeness. *Decision Science Journal*, 47(5), 907–956.
- Kahneman, D. (2003). A perspective on judgment and choice. *American Psychologist*, 58(9), 697–720.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. United Kingdom: Penguin Random House.
- Kahneman, D. (2017). *Razmišljanje hitro in počasi*. Ljubljana: UMco.
- Kahneman, D. in Tversky, A. (1972). Subjective probability: A judgment of representativeness. *Cognitive Psychology*, 3, 430–54.
- Kahneman, D. in Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision making under risk. *Econometrica*, 47, 263–291. Pridobljeno 24. 8. 2020 s spletne strani <http://dx.doi.org/10.2307/1914185>.
- Kahneman, D. in Frederick, S. (2002). Representativeness revisited: attribute substitution in innovative judgment. V T. Gilovich, D. Griffin in D. Kahneman (ur.), *Heuristics and biases: the psychology of intuitive judgment* (str. 49–81). Cambridge: Cambridge University Press.
- Kahneman, D. in Klein, G. (2009). Condition for intuitive expertise: a failure to disagree. *American Psychologist*, 64(6), 515–526.
- Kahneman, D., Lovallo, D. in Sibony, O. (2011a). Before you make that big decision. *Harvard business review*, 89(6), 50–60.
- Kahneman, D., Lovallo, D. in Sibony, O. (2019b). A structured approach to strategic decisions. *MIT Sloan Management Review*, 60(3), 67–73.

- Kahneman, D., Sibony, O. in Sunstein, C.R. (2021). Hrup: zakaj tako slabo presoјamo. Ljubljana: UMco.
- Kankanhalli, A., Tan, B. C. Y. in Wei, K.-K. (2007). Conflict and performance in global virtual teams. *Journal of Management Information Systems*, 23(3), 237–274.
- Kaufmann, L., Meschnig, G. in Reimann, F. (2014). Rational and intuitive decision-making in sourcing teams: effects on decision outcomes. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 20(2), 104–112.
- Keeney, R. L. (1982). Decision analysis: an overview. *Operational Research*, 30(5), 803–838.
- Kelly, G. (1955). *The psychology of personal constructs*. New York: Norton.
- Kemler Nelson, D. G. (1984). The effect of intention on what concepts are acquired. *Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior*, 23, 734–759.
- Kent Baker, H. in Ricciardi, V. (2014). How biases affect investor behaviour. *The European Financial Review*. Pridobljeno 29. 3. 2019 s spletne strani <http://www.europeanfinancialreview.com/how-biases-affect-investor-behaviour/>.
- Keren, G. in Schul, Y. (2009). Two is not always better than one: a critical evaluation of two-system theories. *Perspectives on psychological science*, 4, 533–550.
- Kešeljević, A. (2006). (Ne)razumevanje znanja kot spoznavnega procesa v okviru ekonomskih teorij organizacije. *Organizacija*, 39(7), 432–440.
- Keynes, J. M. (1921). *A treatise on probability*. London: Macmillan and Co. Limited. Pridobljeno 6. 4. 2019 s spletne strani <https://archive.org/details/treatiseonprobaboo07528mbp>.
- Khasawneh, S., Alomati, A. in Abu-tineh, A. (2011). Decision-making styles of department chairs at public Jordanian universities: a high-expectancy workforce. *Tertiary Education and Management*, 17(4), 309–318.
- Khatri, N. in Ng, H. A. (2000). The role of intuition in strategic decision making. *Human Relations*, 53, 57–86.
- Kim, K. H., Payne, G. T. in Tan, J. A. (2006). An examination of cognition and affect in strategic decision making. *International Journal of Organizational Analysis*, 14(4), 277–294.
- Kirkland, R. (2009). Surveying the economic horizon: a conversation with Robert Shiller. Pridobljeno 6. 4. 2019 s spletne strani <https://www.mckinsey.com/featured-insights/employment-and-growth/surveying-the-economic-horizon-a-conversation-with-robert-shiller>.
- Kirlik, A. in Bertel, S. (2010). Decision making under pressure and constraints: bounded rationality. V J. J. Cochran, L. A. Cox Jr., P. Keskinocak, J. P. Kharoufeh in J. C. Smith (ur.), *Wiley encyclopaedia of operations research and management science*. Pridobljeno 22. 4. 2020 s spletne strani https://www.researchgate.net/publication/229466864_Decision_Making_Under_Pressure_and_Constraints_Bounded_Rationality.

- Kirton, M. J. (1976). Adaptors and innovators: a description and measure. *Journal of Applied Psychology*, 61, 622–629.
- Klaes, M. in Sent, E. M. (2005). A conceptual history of the emergence of bounded rationality. *History of Political Economy*, 37(1), 27–59.
- Klein, M. in Mathlie, L. B. (1992). Expert systems, a decision support approach. (With applications in management and finance). Wokingham: Addison-Wesley Company Ltd.
- Klein, G. (1998). Sources of power: how people make decisions. Cambridge, MA: The MIT Press.
- Klein, G. (2004). The power of intuition. How to use your gut feelings to make better decisions at work. New York: Doubleday.
- Klein, G. (2008). Naturalistic decision making. *Human Factors*, 50, 456–460.
- Klein, G. (2010). Strategic decision. When you can trust your gut? *McKinsey Quarterly*. Pridobljeno 10. 5. 2019 s spletne strani <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/strategic-decisions-when-can-you-trust-your-gut>.
- Klein, G. (2015). A naturalistic decision-making perspective on studying intuitive decision making. *Journal of Applied Research in Memory and Cognition*, 4, 164–168.
- Klein, G. in Crandall, B. W. (1995). The role of mental simulation in problem solving and decision making. *Local Applications of the Ecological Approach to Human-Machine Systems*, 2, 324–358.
- Klein, G. A., Calderwood, R. in Clinton-Cirocco, A. (1986). Rapid decision making on the fireground. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society 30th Annual Meeting*, 1, 576–580.
- Klein, G., Calderwood, R. in Clinton-Cirocco, A. (2010). Rapid decision making on the fireground: the original study plus a postscript. *Journal of Cognitive Engineering and Decision Making*, 4, 186–209.
- Klein, G., Phillips, J. K., Rall, E. L. in Peluso, D. A. (2007). A data-frame theory of sensemaking. V R.R. Hoffman (ur.), *Expertise out of context: proceedings of the Sixth International Conference on Naturalistic Decision Making* (str. 113–155). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Klein, G. S. (1958). Cognitive control and motivation. V G. Lindsey (ur.), *Assessment of human motives* (str. 87–118). New York: Holt, Rinehart, & Winston.
- Kleinberg, J., Lakkaraju, H., Leskovec, J., Ludwig, J. in Mullainathan, S. (2018). Human decisions and machine predictions. *The Quarterly Journal of Economics*, 133(1), 237–293. Pridobljeno 10. 5. 2019 s spletne strani <https://doi.org/10.1093/qje/qjx032>.
- Koenig-Robert, R. in Pearson, J. (2019). Decoding the contents and strength of imagery before volitional engagement. *Scientific Reports*, 9, 3504. Pridobljeno 5. 3. 2020 s spletne strani <https://www.nature.com/articles/s41598-019-39813-y>.

- Kolar, E. (2005). Model vrednotenja športnih panog v Republiki Sloveniji z vidika vrhunskega športnega rezultata (Doktorska disertacija). Ljubljana: [E. Kolar].
- Kolar, E. in Jurak, G. (2014). Strateški management športnih organizacij. Koper: Znanstveno-raziskovalno središče, Univerzitetna založba Annales.
- Kolar, E. in Tušak, M. (2022). The decision-making style structure of Slovenian sport managers. *Annales Kinesiologiae*, 13 (1), 47–73.
- Kolar, E., Stare, A. in Bednarik, J. (2005). Projektna organizacija kot podpora izvajanja strategije Gimnastične zveze Slovenije. V A. Stare (ur.), Zbirka predavanj. Projektni forum Slovenskega združenja za projektni management 2005, Otočec, 9. in 10. junij 2005. S projekti do višje vrednosti (str. 185–194). Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management.
- Kolar, E., Tušak, M., Robnik, P. in Biloslavo, R. (2024). Strategic decisions: how good does it fit the decision-making process into the strategic management process? *Journal of engineering management and competitiveness*, 14(2), 99–111.
- Kolar, E., Biloslavo, R., Pišot, R., Veličković, S. in Tušak, M. (2025) Conceptual framework of coaches' decision-making in conventional sports. *Front. Psychol.* 15:1498186. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1498186>
- Koriat, A. (2007). Metacognition and Consciousness. V P. D. Zelazo, M. Moscovitch in E. Thompson (ur.), *The Cambridge handbook of consciousness*, (str. 289–325). Cambridge: Cambridge University Press.
- Kozhevnikov, M. (2007). Cognitive styles in the context of modern psychology: toward an integrated framework of cognitive style. *Psychological Bulletin*, 133(3), 464–481.
- Kozhevnikov M., Evans, C. in Kosslyn S. K. (2014). Cognitive style as environmentally sensitive individual differences in cognition: a modern synthesis and applications in education, business and management. *Psychological Science in the Public Interest*, 15, 3–33. Pridobljeno 11. 1. 2021 s spletne strani https://www.researchgate.net/publication/275451870_Cognitive_Styleas_Environmentally_Sensitive_Individual_Differences_in_Cognition_A_Modern_Synthesis_and_Applications_in_Education_Business_and_Management.
- Koziol-Nadolna, K. in Beyer, K. (2021). Determinants of the decision-making process in organizations. *Procedia Computer Science*, 192, 2375–2384.
- Kralj, J. (2002). Odločanje v organizaciji. V Možina, S. (ur.) *Management – nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Kralj, J. (2003). *Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managementa*. Koper: Fakulteta za management.
- Kross, E. (2022). Intuicija. Notranji glas – zakaj je pomemben in kako ga izkoristiti sebi v prid. Tržič: Učila International.
- Krasniqi, B. A., Berisha, G. in Pula, J. S. (2019). Does decision-making style predict managers' entrepreneurial intentions?. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(68), 1–15.

- Kruglanski, A. W. in Gigerenzer, G. (2011). Intuitive and deliberate judgments are based on common principles. *Psychological Review*, 118(1), 97–109.
- Kuhn, T. S. (1962). *The structure of scientific revolutions*. Chicago: University of Chicago Press.
- Kumar, A. E. (1998). *The influence of metacognition on managerial hiring decision making: implications for management development (Doktorska disertacija)*. Blacksburg: [A.E. Kumar].
- Kuncel, N. R. in Highhouse, S. (2011). Complex predictions and assessor mystique. *Industrial and organizational psychology. Perspectives on Science and Practice*, 4, 302–306.
- Langley, A., Mintzberg, H., Pitcher, P., Posada, E. in Saint-Macary, J. (1995). Opening up decision making: the view from the black stool. *Organizational Science*, 6(3), 260–279.
- Larsen, E. (2016). A checklist for making faster, better decisions. *Harvard business review*. Pridobljeno 27. 4. 2019 s spletne strani <https://hbr.org/2016/03/a-checklist-for-making-faster-better-decisions>.
- Leonard, N. H., Scholl, R. W. in Kowalski, K. B. (1999). Information processing style and decision making. *Journal of Organizational Behaviour*, 20, 407–420.
- Levinson, S. (1995). Interactional biases in human thinking. V E. Goody (Ur.), *Social intelligence and interaction: expressions and implications of the social bias in human intelligence* (str. 221–260). Cambridge: Cambridge University Press.
- Leykin, Y. in DeRubeis, R. (2010). Decision-making styles and depressive symptomatology: development of the decision style questionnaire. *Judgement and Decision Making*, 5(7), 506–515.
- Lieberman, M. D. (2007a). The X- and C-systems: the neural basis of reflexive and reflective social cognition. V E. Harmon-Jones in P. Winkelman (ur.), *Fundamentals of Social Neuroscience* (str. 290–315). New York: Guilford.
- Lieberman, M. D. (2007b). Social cognitive neuroscience: a review of core processes. *Annual Reviews of Psychology*, 58, 259–289.
- Lintern, G., Moon, B., Klein, G. in Hoffman R. R. (2018). Eliciting and representing the knowledge of expert. V K. A. Ericsson, R. R. Hoffman, A. Kozbelt in A. M. Williams (ur.), *Cambridge handbook of expertise and expert performance* (2nd ed.) (str. 165–192). Cambridge: Cambridge University Press.
- Lipičnik, B. (1999). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
- Litvaj, I. in Stancekova, D. (2015). Decision – making, and their relation to the knowledge management, use of knowledge management in decision – making. *Procedia Economics and Finance*, 23, 467–472.

- London, S. (2018). Decision making in your organization: cutting through the clutter. McKinsey & Company. Pridobljeno 7. 5. 2019 s spletne strani <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/decision-making-in-your-organization-cutting-through-the-clutter>.
- Loo, R. (2000). A psychometric evaluation of the general decision-making style inventory. *Personality and Individual Differences*, 29(5), 895–905.
- Loonam, J., Eaves, S., Kumar, V. in Parry, G. (2018). Towards digital transformation: lessons learned from traditional organizations. *Strategic Change*, 27(2), 101–109, Pridobljeno 10. 11. 2023 s spletne strani <https://doi.org/10.1002/jsc.2185>
- Lovalló, D. in Sibony, O. (2006). Distortions and deceptions in strategic decisions. *McKinsey Quarterly*, 1, 19–29.
- Lovalló, D. in Sibony, O. (2010). The case for behavioral strategy. *McKinsey Quarterly*. Pridobljeno 29. 3. 2019 s spletne strani <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-case-for-behavioral-strategy>.
- Lovalló, D. in Sibony, O. (2013). Early-stage research on decision-making styles. *McKinsey Quarterly*. Pridobljeno 10. 4. 2019 s spletne strani <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/early-stage-research-on-decision-making-styles>.
- Lunenburg, F. C. (2010). The decision-making process. *National Forum of Educational Administration and Supervision Journal*, 27(4), 1–12.
- MacIntyre, T. E., Igou, E. R., Campbell, M. J., Moran, A. P. in Matthews, J. (2014). Metacognition and action: a new pathway to understanding social and cognitive aspects of expertise in sport. *Frontiers in Psychology*, 6(1155), 1–12.
- Mackay, B., Arevuo, M., Mackay, D. in Meadows, M. (2020). *Strategy, theory, practice, implementation*. Oxford: Oxford University Press.
- Mador, M. (2000). Strategic decision-making process research: are entrepreneur and owner managed firms different?. *Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship*, 2(2), 215–234.
- Magnano, P., Paolillo, A. in Giacominielli, B. (2015). Dispositional optimism as a correlate of decision-making styles in adolescence. *Sage Open*, 1–12. Pridobljeno 11. 4. 2021 s spletne strani https://www.academia.edu/14506347/Dispositional_Optimism_as_a_Correlate_of_Decision_Making_Styles_in_Adolescence?email_work_card=title.
- Mahajan, J. (1992). The overconfidence effect in marketing management predictions. *Journal of Marketing Research*, 29, 329–342.
- Mahmoudi, A. Takerkart, S., Regragui, F., Boussaoud, D. in Brovelli, A. (2012). Multivoxel pattern analysis for fMRI data: a review. *Computational and Mathematical Methods in Medicine*. Pridobljeno 5. 3. 2020 s spletne strani <https://doi.org/10.1155/2012/961257>.

- Mallach, E. G. (1994). *Understanding decision support systems and expert systems*. Burr Ridge: Irwin.
- Manser, M., Barry, N., Cumberland, N. in Kamp, D. (2015). *Management*. Croydon: CPI Group Ltd.
- Markowitz, H. (1952). The utility of wealth. *Journal of Political Economy*, 60(1), 151–158.
- Martin, L. P. (1983). *Examination of the relationship of multidimensional analytic cognitive behaviours and multidimensional sex-role behaviours (Doktorska naloga)*. Pennsylvania: [L. P. Martin].
- Martinez-Selva, J. M., Sanchez-Navarro, J. P., Bechara, A. in Roman, F. (2006). Brain mechanisms involved in decision making. *Revista de Neurología*, 42(7), 411–418.
- Martinsons, M. G. (2001). *Comparing the decision styles of American, Japanese and Chinese business leaders*. Kowloon: City University of Hong Kong. Pridobljeno 1. 5. 2020 s spletne strani https://www.academia.edu/68077429/Comparing_the_decision_styles_of_American_Chinese_and_Japanese_business_leaders.
- Mathis, K. in Steffen, A. D. (2015). From rational choice to behavioural economics. theoretical foundations, empirical findings and legal implications. V K. Mathis (ur.), *European Perspectives on Behavioural Law and Economics* (str. 31–48). Switzerland: Springer International Publishing.
- Matić, I. in Bulog, I. (2012). The nature of strategic decision making – exploiting the role of managers' incremental and radical learning. *The Journal of International Management Studies*, 7(2), 7–19.
- Matzler, K., Bailom, F. in Mooradian, T. A. (2007). Intuitive decision making. *MIT Sloan Management Review*, 49(1), 13–15.
- McCall, M. W. Jr. in Kaplan, R. E. (1985). *Whatever it takes: decision makers at work*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- McKenney, J. L. in Keen, P. G. W. (1974). How managers minds work. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 30. 11. 2020 s spletne strani https://hbr.org/1974/05/how-managers-minds-work?cm_sp=Article_-_Links_-_Comment.
- Meehl, P. E. (1954). *Clinical versus statistical prediction: a theoretical analysis and a review of the evidence*. Minneapolis: University of Minnesota Press. Pridobljeno 30. 11. 2020 s spletne strani <https://doi.org/10.1037/11281-000>.
- Meissner, P., Sibony, O. in Wulf, T. (2015). Are you ready to decide? *McKinsey Quarterly*. Pridobljeno 15. 4. 2019 s spletne strani <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/are-you-ready-to-decide>.
- Messick, D. M. (1976). »On the conflicts between biological and social evolution and between psychology and moral tradition«: comment. *American Psychologist*, 31(5), 366–369.
- Messick, S. (1984). The nature of cognitive styles: problems and promise in educational practice. *Educational Psychologist*, 19, 59–74.

- Messick, S. (1996). Bridging cognition and personality in education: the role of style in performance and development. *European Journal of Personality*, 10, 353–376.
- Meško, G. (2019). O politiki z dokazi podprte policijske dejavnosti – vidik omejene racionalnosti. *Umniverzum*, 8, 13–19
- Miličević, V. (1993). *Strategijsko poslovne planiranje - menadžment pristup*. Beograd: Kultura.
- Miller, A. (1987). Cognitive styles: an integrated model. *Educational Psychology*, 7, 251–68.
- Miller, C. C. (2008). Decisional comprehensiveness and firm performance: towards a more complete understanding. *Journal of Behavioral Decision Making* 21(5), 598–620.
- Miller, C. C. in Ireland, R. D. (2005). Intuition in Strategic Decision Making: Friend or Foe in the Fast-Paced 21st Century? *Academy of Management Perspectives*, 19(1), 19–30.
- Miller, C. C., Burke, L. M. in Glick, W. H. (1998). Cognitive diversity among upper-echelon executives: implications for strategic decision processes. *Strategic Management Journal*, 19, 39–58.
- Miller, K. D. (2008). Simon and Polanyi on rationality and knowledge. *Organization Studies*, 29(7), 933–955.
- Mintzberg, H. (1976). *Planning on the left side and managing on the right*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review. Pridobljeno 15. 4. 2019 s spletne strani <https://hbr.org/1976/07/planning-on-the-left-side-and-managing-on-the-right>.
- Mintzberg, H. (1990). The design school, reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, 11, 171–195.
- Mintzberg, H. (1994). Rethinking strategic planning Part II: New roles for planners. *Long Range Planning*, 27(3), 22–30.
- Mintzberg, H. in Westley, F. (2001). Decision making: it's not what you think. *MIT Sloan Management Review*, 42(3), 89–93.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D. in Theoret, A. (1976). The structure of “unstructured” decision process. *Administrative Science Quarterly*, 21(2), 246–275.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. in Lampel, J. (2009). *Strategy safari: your complete guide through the wilds of strategic management* (2nd ed.). Upper Saddle River: Pearson Education Limited.
- Mishra, N. (2015). Bounded rationality and the emergence of simplicity amidst complexity. Pridobljeno 4. 3. 2020 s spletne strani https://www.academia.edu/13219768/bounded_rationality_and_the_emergence_of_simplicity_amidst_complexity.

- Mitchell, J. R., Shepherd, D. A. in Sharfman, M. P. (2011). Erratic strategic decisions: when and why managers are inconsistent in strategic decision making. *Strategic Management Journal*, 32, 683–704.
- Mitroff, I. I. (1983). *Stakeholders of the organizational mind*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Montague, R. (2006). *Why choose this book? How we make decisions?*. London: Penguin Books Ltd.
- Montier, J. (2005). *Seven sins of found management. A behavioral critique*. Dresden: Kleinwort Wasserstein. Pridobljeno 18. 4. 2019 s spletne strani https://www.trendfollowing.com/whitepaper/Seven_Sins_o-DrKW-100436-N.pdf.
- Motvaseli, M. in Lotfzadeh, F. (2015). Entrepreneur's' cognitive and decision-making style. *Asean Marketing Journal*, 7(2), 97–108.
- Mrak, S. (2017). *Ženske na vodilnih delovnih mestih*. Ljubljana: Združenje Manager.
- Mugg, J. (2016). The dual-process turn: how recent defences of dual-process theories of reasoning fail. *Philosophical Psychology*, 29(2), 300–309.
- Musek, J. (1975). Osebnost v zgodovini zahodne filozofije. V T. Lamovec, J. Musek in V. Pečjak (ur.), *Teorije osebnosti* (str. 11–34). Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Musek, J. (1997). *Znanstvena podoba osebnosti*. Ljubljana: EDUCY.
- Musso, F. in Francioni, B. (2012). The influence of decision-making characteristics on the international strategic decision-making process: an SME perspective. *Social and Behavioral Sciences*, 58, 279–288.
- Müller-Stewens, G. (2020). *The new strategist. Shape your organization and stay ahead of change*. London: KoganPage.
- Naroui, Z. S. in Karazee, F. (2015). Investigating the relationship among personality traits, decision-making styles, and attitude of life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(6), 311–317.
- Negulescu, O. H. (2014). Using a decision-making process model in strategic management. *Review of General Management*, 19(1), 111–123.
- Nelson, T. O. in Narens, L. (1990). Metamemory: a theoretical framework and new findings. *The Psychology of Learning and Motivation*, 26, 125–173.
- Nickols, F. W. (2015). *Strategic decision making: commitment to strategic action*. Pridobljeno 11. 5. 2020 s spletne strani https://www.nickols.us/strategic_decision_making.pdf.
- Noh, Y. K., Lee, K. in Bum, C. H. (2018). The relationship between soccer club coaches' decision-making style, basic psychological needs, and intention to continue to exercise: based on amateur male soccer club members in Korea. *Social Science*, 7(200). Pridobljeno 18. 4. 2019 s spletne strani <https://doi.org/10.3390/socsci7100200>.

- Norman, G. R., Grierson, L. E. M., Sherbino, J., Hamstra, S. J., Schmidt, H. J. in Mamede, S. (2018). Expertise in medicine and surgery. V Ericsson, K. A., Hoffman, R. R., Kozbelt, A. in Williams, A. M. (ur.). *The cambridge handbook of expertise and expert performance* (str. 331-356). Cambridge: Cambridge University Press.
- Norris, P. in Epstein, S. (2011). An experiential thinking style: its facets and relations with objective and subjective criterion measures. *Journal of Personality*, 79, 1043–1079.
- Nutt, P. C. (2002). Selecting decision rules for crucial choices: an investigation of the thompson framework. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 38(1), 99–131.
- Nygren, T. E. (2000). Development of a measure of decision-making styles to predict performance in a dynamic J/DM task. V *The 41st Psychonomic Society Meetings*, New Orleans, LA.
- Nygren, T. E. in White, R. J. (2002). Assessing individual differences in decision making styles: analytical vs. intuitive. V *The 46th Annual Meeting of the Human Factors and Ergonomics Society*, Baltimore, MD.
- Nygren, T. E. in White, R. J. (2005). Relating decision making styles to predicting self-efficacy and a generalized expectation of success and failure. V *The 49th Annual Meeting of the Human Factors and Ergonomics Society*, Orlando, FL, HFES.
- Olarewaju, A. A. (2012). Strategic decision making: a review of literature. *International Business Management*, 6(4), 552–557.
- Omladič, V. (2002). *Matematika in odločanje*. Ljubljana: DMFA – založništvo.
- Osborne, J. W. (2014). *Best practices in exploratory factor analysis*. Scotts Valley: CreateSpace Independent Publishing.
- Osipow, S. H. (1999). Assessing career indecision. *Journal of Vocational Behavior*, 55, 147–154.
- Osman, M. (2004). An evaluation of dual-process theories of reasoning. *Psychonomic Bulletin & Review*, 11, 988–1010.
- Pachur, T. in Spaar, M. (2015). Domain-specific preferences for intuition and deliberation in decision making. *Journal of Applied Research in Memory and Cognition*, 4, 303–311.
- Panitapu, M. (2015). Split brain theory and the relevance of consumer decision making process. Pridobljeno 1. 3. 2020 s spletne strani <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2683348>.
- Papadakis, V. M. (1998). Strategic investment decision processes and organizational performance: an empirical examination. *British Journal of Management*, 9(2), 115–132.
- Papadakis, V. M. (2006). Do CEOs shape the process of making strategic decisions? Evidence from Greece. *Management Decisions*, 44(3), 367–394.

- Papadakis, V. M. in Barwise, P. (1995). Top management characteristics & strategic decision processes. V *The British Academy of Management Conference*.
- Papadakis, V. M. in Barwise, P. (1998a). Strategic decision: an introduction. V V. M. Papadakis in P. Barwise (ur.), *Strategic decision* (str. 1–17). Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Papadakis, V. M. in Barwise, P. (1998b). What can we tell managers about making strategic decisions?. V V. M. Papadakis in P. Barwise (ur.), *Strategic decision* (str. 267–287). USA, Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Papadakis, V. M., Lioukas, S. In Chambers, D. (1998). Strategic decision-making process: the role of management and context. *Strategic Management Journal*, 19, 115–147.
- Papadakis, V. M., Kaloghirou, Y. in Itarelli, M. (1999). Strategic decision making: from crisis to opportunity. *Business Strategy Review*, 10(1), 29–37.
- Papadakis, V. M., Thanos, I. C. in Barwise, P. (2010). Research on strategic decisions: taking stock and looking ahead. V Nutt, P. C. in Wilson, D. C. (ur.), *Handbook of decision making* (str. 31–70). Chichester: John Wiley.
- Papulova, Z. in Gazova, A. (2016). Role of strategic analysis in strategic decision making. *Procedia Economics and Finance*, 39, 571–579.
- Paredes, T. A. (2003). Blinded by the light: Information overload and its consequences for securities regulation. *Washington University Law Quarterly*, 81(2), 417–485.
- Patton, J. R. (2003). Intuition in decisions. *Management Decision*, 41(10), 989–996.
- Pejič, N. (2018). Kako uspešno zaposlovati brez pristranskosti po spolu? Inštitut za preučevanje enakosti spolov. Pridobljeno 28. 4. 2019 s spletne strani <https://ipes-si.org/kako-uspesno-zaposlovati-brez-pristranskosti-po-spolu/>.
- Peterson, E. R., Rayner, S. G. in Armstrong, S. J. (2009). Herding cats: in search of definitions of cognitive styles and learning styles. *ELSIN Newsletter, An International Forum*, 10–12.
- Petty, R. E., Briñol, P., Tormala, Z. L. in Wegener, D. T. (2007). The role of meta-cognition in social judgment. V E. T. Higgins in A. W. Kruglanski (ur.), *Social psychology: handbook of basic principles* (2nd ed.), (str. 254–284). New York: Guilford Press.
- Philbin, J. P. (2005). Strategic decision-making. Group behaviour and public relations Strategies. (Doktorska disertacija). Maryland: [J. P. Philbin].
- Phillips, S. D., Pazienza, N. J. in Ferrin, H. H. (1984). Decision-making styles and problem-solving appraisal. *Journal of Counselling Psychology*, 31(4), 497–502.
- Pinker, S. (2022). Več razumskosti. Vodnik za boljšo uporabo uma. Ljubljana: UMco.
- Planellas, M. in Muni, A. (2020). Strategic decision. The 30 most useful models. Cambridge: Cambridge University Press.

- Pollock, J. L. (1991). OSCAR: a general theory of rationality. V R. Cummins in J. L. Pollock (ur.), *Philosophy and AI: essays at the interface* (str. 189–213). Cambridge, MA: The MIT Press.
- Popadiuk, S. (2017). Tacit knowledge in unstructured decision process. Pridobljeno 11. 5. 2020 s spletne strani https://www.researchgate.net/publication/318165963_TACIT_KNOWLEDGE_IN_UNSTRUCTURED_DECISION_PROCESS.
- Porter, M. F. (2011). What is strategy? V HBR's 10 must reads on strategy (str. 1–38). Boston: Harvard Business Review Press.
- Posner, M. I. in Snyder, C. R. R. (1975). Attention and cognitive control. V R. L. Solso (ur.), *Information processing and cognition* (str. 55–85). Hillsdale: Erlbaum.
- Preston M. G. in Baratta, P. (1948). An experimental study of the auction-value of an uncertain outcome. *American Journal of Psychology*, 61(2), 183–193.
- Pučko, D. (2002). Strateško planiranje. V S. Možina (ur.), *Management – nova znanja za uspeh* (str. 270–313). Radovljica: Didakta.
- Pučko, D., (2005). *Planiranje v neprofitnem javnem sektorju*. Nova Gorica: Založba EDUCO, Melior.
- Pučko, D. (2008). *Strateški management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Qiu, L., Su, J., Ni, Y., Bai, Y., Zhang, X., Li, X. in Wan, X. (2018). The neural system of metacognition accompanying decision-making in the prefrontal cortex. *PLOS Biology*, 16(4), 1–27.
- Rabin, M. (1998). Psychology and economics. *Journal of Economic Literature*, 36, 11–46.
- Ragelj, M. (2005). Paradoksi in zmoti skozi razvoj teorije o odločanju v razmerah tveganja in v razmerah negotovosti (Magistrska naloga). Ljubljana: [M. Ragelj].
- Rahn, M. (2012). Factor analysis: a short introduction, part 4–How many factors should I find? Pridobljeno 29. 9. 2023 s spletne strani <https://www.theanalysisfactor.com/factor-analysis-how-many-factors/>.
- Rajagopalan, N., Rasheed, A. M. A. in Datta, D. K (1993). Strategic decision process: critical review and future directions. *Journal of Management*, 19(2), 349–384.
- Reber, A. S. (1989). Implicit learning and tacit knowledge. *Journal of Experimental Psychology: General*, 118(3), 219–235.
- Remenova, K. in Jankelova, N. (2019). How successfully can decision-making style predict the orientation toward well- or ill-structured decision-making problems. *Journal of Competitiveness*, 11(1), 99–115.
- Renn, O. (1992). Concept of risk: a classification. V S. Krinsky in D. Golding (ur.), *Social theories of risk* (str. 53–79). Westport: Praeger.
- Renn, O. (2008). Concept of risk: an interdisciplinary review, part 1: Disciplinary risk concepts. *GAIA – Ecological Perspectives for Science and Society*, 17(1), 50–66.

- Reyna, C., Ortiz, M. V. in Revilla, R. G. (2014). Exploratory structural equation modeling of general decision-making style inventory. *Revista de Psicología*, 23(1), 33–39.
- Reynolds, S. J. (2006). A neurocognitive model of the ethical decision-making process: implications for study and practice. *The Journal of Applied Psychology*, 91(4), 431–453.
- Riaz, M. N., Riaz, M. A. in Batool, N. (2012). Personality types as predictors of decision-making styles. *Journal of Behavioural Sciences*, 22, 99–114.
- Ricard, J. (2017). A cognitive view of balanced decision making. Pridobljeno 27. 2. 2020 s spletne strani https://www.academia.edu/36490803/A_Cognitive_View_of_Balanced_Decision_Making.
- Ricciardi, V. (2004). A risk perception primer: a narrative research review of the risk perception literature in behavioral accounting and behavioral finance. Pridobljeno 17. 4. 2019 s spletne strani https://thegrcbluebook.com/wp-content/uploads/2012/04/Risk_perception_Primer_Paul_Slovic.pdf.
- Ricciardi, V. (2008). The psychology of risk: the behavioral finance perspective. *Handbook of Finance*, 2, 85–111.
- Ricciardi, V. in Simon, H. K. (2000). What is behavioral finance? *Business, Education and Technology Journal*, 2(1), str. 26–34.
- Ricciardi, V. in Simon, H. K. (2001). Behavioral finance: a new perspective for investors and financial professionals. Pridobljeno 4. 5. 2021 s spletne strani https://www.researchgate.net/publication/234163799_What_Is_Behavioral_Finance.
- Rigby, D. in Bilodeau, B. (2018). *Management tools & trends*. Boston; New York: Bain & Company, Inc.
- Robey, D. in Taggart, W. (1981). Measuring managers minds: the assessment of style in human information processing. *Academy Management Review*, 6, 375–383.
- Robbins, S. P. in Coulter, M. (2009). *Management*. Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Robbins, S. P. in Judge, T. A. (2014). *Essentials of organizational behaviour* (12th ed.). New Jersey: Pearson Education INC.
- Rogers, P. in Blenko, M. (2006). The high-performance organization: making good decisions and making them happen. *Handbook of Business Strategy*, (7) 1, 133–142.
- Rogers, P. in Blenko, M. (2013). Who has the D? V *Harvard business review*, HBR's 10 must reads on making smart decisions, (str. 95–114). Boston: Harvard Business Review Press.
- Rosi, A., Vecchi, T. in Cavallini, E. (2018). Metacognitive-strategy training promotes decision-making ability in older adults. *Open Psychology*, 1, 200–214.
- Rotbring, L. (2010). Experience-based decision-making, non-technical skills and general decision-making styles among aviation pilots. (Magistrska naloga).

- Stockholm: [L. Rotbring]. Pridobljeno 4. 5. 2021 s spletne strani <http://su.diva-portal.org/smash/get/diva2:326376/FULLTEXT01.pdf>.
- Rowe, A. J. in Mason, O. R. (1987). *Managing with style: a guide to understanding, assessing, and improving decision making*. San Francisco, California: Jossey-Bass.
- Rowe, A. J. in Boulgarides, J. D. (1992). *Managerial decision making: a guide to successful business decisions*. New York: McMillan.
- Rowe, A. J., Boulgarides, J. D. in McGrath, M. R. (1984). *Managerial decision making*. Chicago, Illinois: Science research associates.
- Rozman, R. (2000). Uresničevanje strategij s projektno organizacijo. *Projektna mreža Slovenije*, 3(1), 5–11.
- Rozman, R. (2008). Namen in cilj projekta. *Projektna mreža Slovenije, revija za projektni management*, (2), 4–9.
- Rozman, R. (2015). Upravljanje (slovenskih) podjetij. *Izzivi managementa*, 7(1), 31–38.
- Rozman, R. in Stare, A. (2008). *Projektni management ali ravnanje projektov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rozman, R. in Kovač, J. (2012). *Management*. Ljubljana: Založba GV.
- Rozman, R. in Rozman, M. (2015). Izvajanje strateškega plana v podjetjih in drugih združbah. *Izzivi managementa*, 7(1), 5–15.
- Ruble, T. L. in Cosier, R. A. (1990). Effects of cognitive styles and decision setting on performance. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 46, 283–295.
- Ruggeri, K. et al. (2020). Replicating patterns of prospect theory for decision under risk. *Nature Human Behaviour*, 4, 622–633.
- Rassin, E. in Muris, P. (2005). To be or not to be. . . indecisive: gender differences, correlations with obsessive compulsive complaints, and behavioural manifestation. *Personality and Individual Differences*, 38(5), 1175–1181.
- Russo, J. E. in Schoemaker, P. J. H. (2002). *Winning decisions: getting it right the first time*. New York: Doubleday.
- Rumelt, R. (2013). *Good strategy / bad strategy*. London: Profile Books LTD.
- Rowe, A. J., Boulgarides, J. D. in McGrath, M. R. (1984). *Managerial decision making*. Chicago: Science research associates.
- Roxburgh, C. (2003). Hidden flaws in strategy. *McKinsey Quarterly*, 2, 27–39.
- Sadler-Smith, E. (2004). Cognitive style and management of small and medium-sized enterprises. *Organization Studies*, 25(2), 155–181.

- Sadler-Smith, E. (2009). A duplex model of cognitive style. V L. F. Zhang in R. J. Sternberg (ur.), *Perspectives on the nature of intellectual styles* (str. 3–28). New York: Springer Publishing Company, LLC.
- Sadler-Smith, E. in Shefy, E. (2004). The intuitive executive: understanding and applying “gut feel” in decision-making. *Academy of Management Executive*, 18(4), 76–91.
- Sadler-Smith, E. in Burke-Smalley, L. (2014). What do we really understand about how managers make important decisions? *Organizational Dynamics*, 44(1), 9–16.
- Sagiv, L., Arieli, S., Goldenberg, J. in Goldschmidt, A. (2010). Structure and freedom in creativity: the interplay between externally imposed structure and personal cognitive style. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 1086–1110.
- Sagiv, L., Amit, A. Ein-Gar, D. in Arieli, S. (2013). Not all great minds think alike: systematic and intuitive cognitive style. *Journal of Personality*, 82(5), 402–417.
- Salas, E., Rosen, M. A. in DiazGranados, D. (2009). Expertise-based intuition and decision making in organizations. *Journal of Management*, 36(4), 941–973.
- Sauter, V. L. (1999). Intuitive decision-making. *Communications of the ACM*, 42(6), 109–115.
- Savage, L. J. (1954). *The foundations of statistics*. New York: John Wiley & Sons.
- Schick, A., Gordon, L. in Haka, S. (1990). Information overload: a temporal approach. *Accounting Organizations and Society*, 15, 199–220.
- Schneider, S. C. (1989). Strategy formulation: the impact of national culture. *Organization Studies* 10(2), 149–168. Pridobljeno 02.06.2020 s spletne strani https://flora.insead.edu/fichiersti_wp/Inseadwp1987/87-38.pdf.
- Schoemaker, A. F. (2010). *The relationship between decision-making style and negative affect in college students. (Magistrska naloga)*. Philadelphia: [A .F. Schoemaker]. Pridobljeno 2. 6. 2020 s spletne strani <https://idea.library.drexel.edu/islandora/object/idea%3A3334>.
- Scott, S. G. in Bruce, R. A. (1995). Decision-making style: the development and assessment of a new measure. *Educational and Psychological Measurement*, 55(5), 818–831.
- Scott, W. R. (1992). *Organizations: rational, natural and open systems*. New York; Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Scott, W. R. in Davis, G. F. (2007). *Organizations and organizing: rational, natural, and open systems perspectives*. London; New York: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Secchi, D. (2010). *Extendable rationality. understanding decision making in organizations*. New York: Springer Publishing.

- Sedovnik, M. (2006). Model izvajanja strategij s projekti. Projektna mreža Slovenije, revija za projektni management, 9(2), 12–18.
- Shah, A. K. in Oppenheimer, D. M. (2008). Heuristics made easy: an effort-reduction framework. *Psychological Bulletin*, 137(2), 207–222.
- Shafie, A. S., Muhammad, N. M. N. in Ridzwan, R. (2017). Decision characteristics and strategic process for strategic decisions output: a conceptual model. *Journal of Advanced Research in Business and Management Studies*, 6(1), 1–11.
- Shea, N., Boldt, A., Bang, D., Yeung, N., Heyes, C. in Frith, C. D. (2014). Supra-personal cognitive control and metacognition. *Trends Cognitive Sciences*, 18(4), 186–193.
- Shepherd, N. G. in Rudd, J. M. (2014). The influence of context on the strategic decision-making process: a review of the literature. *International Journal of Management Reviews*, 16(3), 340–364.
- Shiffrin, R. M. in Schneider, W. (1997). Controlled and automatic human information processing. *Psychological Review*, 84, 1–66.
- Shipman, K. S. in Shipman, V. C. (1985). Cognitive styles: some conceptual, methodological and applied issues. V E. E. Gordon (ur.), *Review of research in education* (str. 229–291). Washington: American Educational Research Association.
- Silzer, R. in Jeanneret, R. (2011). Individual psychological assessment: a practice and science in search of common ground. *Industrial and Organizational Psychology*, 4(3), 270–296. Pridobljeno 2. 6. 2020 s spletne strani <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2011.01341.x>.
- Simon A. H. (1955). A behavioral model of rational choice. *Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99–118.
- Simon, H. A. (1957a). *Administrative behaviour. a study of decision-making processes in administrative organization* (2nd ed.). New York: The Free Press.
- Simon, H. A. (1957b). *Models of man, social and rational: mathematical essays on rational human behavior in a social setting*. New York: John Wiley and Sons.
- Simon, H. A. (1960). *The new science of management decision*. New York: American Book – Stratford Press.
- Simon, H. A. (1976). From substantive to procedural rationality. V S. J. Latsis (ur.), *Method and Appraisal in Economics* (str. 129–148). New York: Cambridge University Press.
- Simon, H. A. (1979). Rational decision making in business organizations. *The American Economic Review*, 89(4), 493–513.
- Simon, H. A. (1987a). Making management decision: the role of intuition and emotion. *Academy of Management Executive*, 1, 57–64.
- Simon, H. A. (1987b). Bounded rationality. V J. Eatwell, M. Milgate in P. Newman (ur.), *The new Palgrave dictionary of economics* (str. 266–268). London: Macmillan.

- Simon, H. A. (1989). The scientist as problem solver. V D. Klahr in K. Kotovsky (ur.), *Complex information processing: the impact of Herbert A. Simon*, (str. 375–398). Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Simon, H. A. (1992). What is an “explanation” of behaviour? *Psychological Science*, 3(3), 150–161.
- Simon, H. A. (1997). *An empirically based microeconomics*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Sinclair, M. in Ashkanasy, N. M. (2005). Intuition: Myth or Decision-making Tool? *Management Learning*, 36(3), 353–370.
- Sonnentag, S. in Klein, B. M. (2000). Deliberate practice at work: a study with insurance agents. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 87–102.
- Sonenshein, S. (2007). The role of construction, intuition and justification in responding to ethical issues at work: the sensemaking-intuition model. *Academy of Management Review*, 32(4), 1022–1040.
- Speekenbrink, M. in Shanks, D. R. (2013). Decision making. V D. Reisberg (ur.), *Oxford library of psychology. The Oxford handbook of cognitive psychology* (str. 682–703). Oxford: Oxford University Press.
- Spicer, D. P. in Sadler-Smith, E. (2005). An examination of the general decision-making style questionnaire in two UK samples. *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), 137–149.
- Kako delujeta možganski hemisferi?. (B. d.). Pridobljeno 26.02.2020 s spletne strani <https://www.sinapsa.org/tm/media/priponke/a185-Delovanje%20hemisfer.pdf>.
- Skinner, D. C. (1999). *Introduction to decision analysis: a practitioner's guide to improving decision quality* (2nd ed.). Gainesville: Probabilistic Publishing.
- Sloman, S. A. (1996). The empirical case for two systems of reasoning. *Psychological Bulletin*, 119(1), 3–22.
- Sruk, V. (1995). *Leksikon – FILOZOFIJA*. Ljubljana: Cankarjeva založba d.d..
- Stanovich, K. E. (1999). *Who is rational? Studies of individual differences in reasoning*. Mahwah; New York: Erlbaum.
- Stanovich, K. E. in West, R. F. (2000). Individual differences in reasoning: Implications for rationality debate? *Behavioral and brain Sciences*, 23, 645–726.
- Stellefson, M. in Hanik, B. (2008). Strategies for determining the number of factors to retain in exploratory factor analysis. Annual meeting of the Southwest Educational Research Association, New Orleans. Pridobljeno 2. 10. 2023 s spletne strani <https://eric.ed.gov/?id=ED500003>.
- Sternberg, R. J. in Sternberg, K. (2012). *Cognitive psychology*. (6th ed.). Belmont: Wadsworth Cengage Learning.

- Strategic decisions: when can you trust your gut?. (2010). McKinsey Quarterly. Pridobljeno 15. 4. 2019 s spletne strani <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/strategic-decisions-when-can-you-trust-your-gut>.
- Strle, T. (2012). Metacognition and decision making: between first and third person perspective. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 10(3), 284–297.
- Strle, T. (2019). Podoba omejene racionalnosti in povratni učinki spreminjanja okolij. V T. Sterle, T. Kolenik in O. Markič (ur.), *Zbornik 22. mednarodne multikonference Informacijska družba – IS 2019 - Zvezek B* (str. 56–60). Ljubljana: Institut Jožef Stefan.
- Sylvie, G. in Huang, S. (2008). Value systems and decision-making styles of newspaper front-line editors. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 85(1), 61–82.
- Symes, B. A. in Stewart, J. B. (1999). The relationship between metacognition and vocational indecision. *Canadian Journal of Counselling*, 33(3), 195–211.
- Tabachnick, B. G. in Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics* (5th ed.). Boston: Pearson Education.
- Taber, K. S. (2018). The use of Cronbach's alpha when developing and reporting research instruments in science education. *Research in Science Education*, 48, 1273–1296. Pridobljeno 9. 3. 2020 s spletne strani [10.1007/s11165-016-9602-2](https://doi.org/10.1007/s11165-016-9602-2).
- Taggart, W. in Robey, D. (1981). Minds and managers. on the dual nature of human information processing and management. *Academy of Management Review*, 6(2), 187–195.
- Taggart, W. in Valenzi, E. (1990). Assessing rational and intuitive style: a human information processing metaphor. *Journal of Management Studies*, 27(2), 149–172.
- Taillefer, S. E., Liu, J. J., Ornstein, T. J. in Vickers, K. (2016). Indecisiveness as a predictor of quality of life in individuals with obsessive and compulsive traits. *Journal of Obsessive-Compulsive and Related Disorders*, 10, 91–98.
- Takeuchi, H. in Nonaka, I. 2008. Criação e dialética do conhecimento. V Takeuchi, H.; Nonaka, I. (ur.), *Gestão do conhecimento*. Porto Alegre: Bookman.
- Thaler, R. H. (2019). Nerazumno vedenje. Razvoj vedenjske ekonomije. Ljubljana: UMco.
- Thaler, R. H. in Sunstein, C. R. (2022). *Dregljaj. Izboljšanje odločitev o zdravju, blaginji in sreči* (dokončna izd.). Ljubljana: UMco.
- Thompson, V. A. in Morsanyi, K. (2012). Analytic thinking: do you feel like it? *Mind & Society*, 11, 93–105. Pridobljeno 9. 3. 2020 s spletne strani https://www.academia.edu/1612526/Analytic_thinking_Do_You_feel_like_it.
- Thompson, V. A., Prowse Turner, J. P. in Pennycock, G. (2011). Intuition, reason and metacognition. *Cognitive Psychology*, 63, 107–140.

- Thomson, R., Lebiere, C., Anderson, J. R. in Staszewski, J. (2015). A general instance-based learning framework for studying intuitive decision-making in a cognitive architecture. *Journal of Applied Research in Memory and Cognition*, 4, 180–190.
- Thordarson, D. S., Radomsky, A. S., Rachman, S., Shafran, R., Sawchuk, C. N. in Hakstian, A.R. (2004). The Vancouver Obsessional Compulsive Inventory (VOCI). *Behaviour Research and Therapy*, 42(11), 1289–1314.
- Thunholm, P. (2004). Decision-making style: habit, style or both? *Personality and Individual Differences*, 36, 931–944.
- Timmerman, M. E., Lorenzo-Seva, U. in Ceulemans, E. (2018). The number of factors problem. V P. Irwing, T. Booth in D. J. Hughes (ur.), *The Wiley handbook of psychometric testing: a multidisciplinary reference on survey, scale and test development*. (str. 305–324). Hoboken: John Wiley & Sons Ltd. Pridobljeno 9. 4. 2019 s spletne strani <https://doi.org/10.1002/9781118489772.ch11>.
- Toet, A., Brouwer, A. M., van den Bosch, K. in Korteling, J. E. H. (2016). Effects of personal characteristics on susceptibility to decision bias: a literature study. *International Journal of Humanities and Social Sciences*, 8(5), 1–17.
- Tomat, N. (27. 8. 2020). Žalost ob izgubi denarja je večja od veselja ob dobičku. Delo Pridobljeno 9. 9. 2020 s spletne strani <https://www.delo.si/novice/znanoteh/zalost-ob-izgubi-denarja-je-vecja-od-veselja-ob-dobicku>.
- Tomić, M. (2007). *Sportski menadžment*. Beograd: Fakultet sporta i fizičkog vaspitanja.
- Trpin, B. (2015). Kognitivna znanost in ne znanosti – pogovor z red. prof. dr. Olgo Markič. Črna škatla. Pridobljeno 9. 4. 2019 s spletne strani <https://www.crnaskatla.si/2015/01/kognitivna-znanost-in-ne-znanosti/>.
- Trstenjak, A. (1981). *Psihologija ustvarjalnosti*. Ljubljana: Slovenska matica.
- Turner, B. M., Rim, H. B., Betz, N. E. in Nygren, T. E. (2012). The Maximization inventory. *Judgement and Decision making*, 7(1), 48–60.
- Turner-Walker, E. (2016). *the application of metacognition to business decision making* (Magistrska naloga). Wellington: [E. Turner-Walker].
- Tversky, A. in Kahneman, D. (1973). Availability: a heuristic for judging frequency and probability. *Cognitive Psychology*, 5, 207–232.
- Tversky, A. in Kahneman, D (1974). Judgment under uncertainty: heuristics and bias. *Science*, 185(4157), 1124–1131.
- Tversky, A. in Kahneman, D. (1983). Extensional vs. intuitive reasoning: the conjunction fallacy in probability judgment. *Psychological Review*, 90, 293–315.
- Ulen, T. S. (1999). Rational choice theory in law and economics. V *Encyclopedia of law & economics*. Pridobljeno 16. 3. 2020 s spletne strani <https://reference.findlaw.com/lawandeconomics/0710-rational-choice-theory-in-law-and-economics.pdf>.

- Vaezipour, A. (2014). Visualization tools for intuitive decision-making (Magistrska naloga). Jönköping: [A. Vaezipour]. Pridobljeno 19. 8. 2020 s spletne strani https://www.academia.edu/33648479/VISUALIZATION_TOOLS_FOR_INTUITIVE_DECISION_MAKING?email_work_card=title.
- Vanberg, V. J. (2006). Rationality, rule following and emotions: on the economics of moral preferences. Jena: Max Planck Institut für Ökonomik. (Papers on economics and evolution, 0621).
- Van den Berg, G. in Pietersma, P. (2015). Key management models. The 75+ models every manager needs to know (3th ed.). Edinburgh Gate: Pearson Education Limited.
- Vasoula, G. in Loucia, D. (2020). Career decision-making of adolescents in Cyprus. *European Journal of Teaching and Education*. 2(1), 138–147.
- Vasvari, T. (2015). Risk, risk perception, risk management – a review of the literature. *Public Finance Quarterly*, (1), 29–48.
- Venturino, M. (2016). Brain lateralization diagram. Pridobljeno 2. 3. 2020 s spletne strani <https://mariventurino.com/2016/11/10/interactive-notebooks-in-science-class/>.
- Verma, N., Rangnekar, S. in Barua, M. K. (2012). Decision making style of executives in India. *The Journal of Sri Krishna Research & Educational Consortium*, 3(4), 38–49.
- Victoria, A. (2019). Taking a decision. Pridobljeno 14. 2. 2019 s spletne strani <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.20034.63684>.
- Von Neumann, J. in Morgenstern, O. (1947). *Theory of games and economic behaviour* (2nd ed.). New York: Princeton University Press.
- Vroom, V. H. (2003). Educating managers for decision-making and leadership. *Management Decision*, 41(10), 968–978.
- Vroom, V. H in Yetton, P. (1973). *Leadership and Decision-Making*. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.
- Vroom, V., Yetton, P. in Jago, A. (1973,1988). Vroom-Yetton-Jago decision-making model of leadership. Pridobljeno 6. 4. 2021 s spletne strani <https://www.leadership-central.com/Vroom-Yetton-Jago-decision-making-model-of-leadership.html>.
- Walsh, D. J. (1986). The construction and validation of vocational decision-making style measure. *Dissertation Abstracts International*, 46, 2862.
- Webb, A. (2013). Making great decisions. Pridobljeno 11. 4. 2019 s spletne strani <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/making-great-decisions>.
- Webber, S. S., Chen, G., Payne, S. C., Marsh, S. M. in Zaccaro, S. J. (2000). Enhancing team mental model measurement with performance appraisal practices. *Organizational Research Methods*, 3, 307–322.

- Wiersema, M. in Bantel, K. (1992). Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management Journal*, 35(1), 91–121.
- Williams, K. (2009). *Strategic management*. London: Dorling Kindersley Limited.
- Witkin, H. A., Moore, C. A., Goodenough, D. R. in Cox, P. W. (1977). Field-dependent and field-independent cognitive styles and their educational implications. *review of educational research*, 47, 1, 1–64.
- Witt, U. (2005). From sensory to positivist utilitarianism and back – the rehabilitation of naturalistic conjectures in the theory of demand. Jena: Max Planck Institut für Ökonomik. (Papers on Economics and Evolution, #0507).
- Wittek, R. (2013). Rational choice theory. V R. J. McGee in R. Warms (ur.), *Theory in social and cultural anthropology: an encyclopedia* (str. 688–690). California: SAGE Publications, Inc.
- Wood, N. L. (2012). Individual differences in decision-making styles as predictors of good decision making. (Magistrska naloga). Bowling Green: [N. L. Wood].
- Yeung, N. in Summerfield, C. (2012). Metacognition in human decision-making: confidence and error monitoring. *Philosophical Transactions of The Royal Society*, 367, 1310–1321.
- Yu, M. C. in Kuncel, N. R. (2020) Pushing the limits for judgmental consistency: comparing random weighting schemes with expert judgments. *Personnel Assessment and Decisions*, 6(2), 1–10. Pridobljeno 20. 2. 2020 s spletne strani <https://doi.org/10.25035/pad>.
- Zahra, S. A., Neubaum, D. O. in Huse, M. (1997). The effect of the environment on export performance among telecommunications new ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22(1), 25–46.
- Zander, T., Horr, N. K., Bolte, A. in Volz, K. G. (2016). Intuitive decision making as a gradual process: investigating semantic intuition-based and priming based decisions with fMRI. *Brain & Behavior*, 6(1), e00420. Pridobljeno 20. 8. 2020 s spletne strani <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4834943/>.
- Zhang, S. X. in Cueto, J. (2017). The study of bias in entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(3), 419–454.
- Zhong, C. B. (2011). The ethical dangers of deliberate decision making. *Administrative Science Quarterly*, 56(1), 1–25.
- Žnidaršič Kranjc, A. (1996). *Ekonomika in upravljanje neprofitnih organizacij*. Postojna: DEJ.
- Žvipelj, G. (2011). Racionalnost managerskih odkupov z vidika vedenjske ekonomije. *Management*, 6(2), 191–204.

PRILOGE

PRILOGA 1: **VPLIV KONTEKSTUALNIH ZNAČILNOSTI ODLOČANJA NA PROCES** **(STRATEŠKEGA) ODLOČANJA IN REZULTATE ODLOČITEV**

Vidik konteksta odločanja	Vpliv konteksta na proces in/ali rezultate odločanja
Lastnosti vrhnjega managementa Demografske značilnosti	– Raziskave kažejo, da se s starostjo managerjev fleksibilnost zmanjšuje, medtem ko se togost in odpornost na spremembe s starostjo povečujeta. To je lahko posledica dejstva, da sta finančna in poklicna varnost za starejše managerje zelo pomembna in so zaradi tega pri sprejemanju strateških odločitev bolj konservativni. Izogibajo se tveganim odločitvam, ki vključujejo velike spremembe v strateških usmeritvah podjetja, medtem ko mlajši managerji lažje sprejemajo tudi odločitve, ki vključujejo več tveganj (Hambrick in Mason, 1984, str. 198; Hitt in Tyler, 1991, str. 333; Wiersema in Bantel, 1992, str. 91). – Greening in Johnson (1996; povzeto po Elbanna, 2011, str. 7) trdita, da predhodne raziskave kažejo na povezavo med daljšo delovno dobo na posamezni managerski funkciji in povečano togostjo, zavezanostjo standardiziranim praksam, zmanjšanjem količine obdelanih informacij in koheziji. Odpornost proti spremembam je bolj razširjena v podjetjih z daljšo povprečno dobo staža managerjev (Wiersema in Bantel, 1992, str. 91). – Količina izkušenj odločevalcev vpliva na procese, ki se uporabljajo pri sprejemanju strateških odločitev (Elbanna, 2011, str. 8). Izkušnje omogočajo managerjem, da preizkusijo in prilagodijo kognitivni model odločanja, ki ustvarja uspešnejše odločitve. Manj izkušeni managerji so bolj naivni in nimajo koristnega znanja, ki temelji na izidih preteklih odločitev (Hitt in Tyler, 1991, str. 333). Hitt in Tyler (1991, str. 345) prav tako ugotavljata, da so modeli strateškega odločanja različni glede na različne kombinacije izkušenj vrhnjih managerjev. – Demografske razlike med člani vrhnjega managementa inhibirajo in ne podpirajo celovitosti in obsežnih procesov načrtovanja in odločanja (Miller, Burke in Glick, 1998, str. 39). – Visoka stopnja demografske različnosti med člani vrhnjega managementa rezultira v slabšem komuniciranju, manj učinkovitem odločanju in manj pozitivnih učinkih na organizacijsko uspešnost (Miller et al., 1998, str. 39). – Demografske in kognitivne lastnosti vrhnjega managementa, kot vodilnega kolektivnega organa, močno vplivajo na proces odločanja; veliko bolj kot lahko na to vplivajo lastnosti posameznih managerjev (Papadakis in Barwise, 1995; povzeto po Mador, 2000, str. 221). – Na vzorcu ameriških industrijskih podjetij je bilo ugotovljeno, da nekatere lastnosti članov vrhnjega managementa (mednarodne izkušnje, izobrazbena heterogenost, izkustvena heterogenost) pozitivno vplivajo na globalni strateški položaj podjetij (Carpenter in Fredrickson, 2001, str. 533). – Spolna uravnoteženost vrhnjega managementa je pozitivno povezana z boljšo organizacijsko uspešnostjo (Frink et al., 2003, str. 144–145). – Izkušnje vrhnjih managerjev so pozitivno povezane z bolj formalnim procesom in hierarhično decentralizacijo odločanja (Papadakis, 2006, str. 383–384). – Goll in Rasheed (2005, str. 1005) sta ugotovila pomemben pozitiven odnos med stopnjo izobrazbe in racionalnim pristopom k odločanju. Izobraževanje na splošno in še zlasti poklicno izobraževanje s področja managementa poudarja uporabo analitičnih tehnik pri sprejemanju odločitev, v primerjavi z bolj idiosinkratskimi pristopi »samoniklih« podjetnikov. – Izobrazba je pozitivno povezana s celovitostjo, racionalnostjo in formalizacijo procesa strateškega odločanja (Papadakis, 2006, str. 383–384). – Demografska heterogenost vrhnjega managementa je podlaga, da se v procesih odločanja uporabljajo informacije iz različnih virov in da bodo te imele različne vidike razlage, kar vodi do visoke stopnje kreativnosti, inovativnosti, učinkovitih razprav in posledično do visokokakovostnih odločitev (Elbanna, 2011, str. 5). – Musso in Francioni (2012, str. 285) sta ugotovila, da so izkušnje managerjev statistično značilno pozitivno povezane tako z intuitivnim kot racionalnim stilom odločanja kakor tudi z željo po uspehu. Ugotovila sta tudi, da je izobrazba managerjev statistično značilno pozitivno povezana z višino letnega prihodka, ki ga ustvari podjetje. – Bulog (2016, str. 399) je ugotovila statistično pozitivno povezanost med starostjo in izobrazbo odločevalcev z uporabo racionalnega stila odločanja in statistično značilno negativno povezavo teh dveh demografskih značilnosti z intuitivnim slogom odločanja.

Vidik konteksta odločanja		Vpliv konteksta na proces in/ali rezultate odločanja
Lastnosti vrhnjega managementa	Osebnostne lastnosti	– Osebnostne lastnosti vrhnjih managerjev imajo pomembne učinke na izbor modela strateškega odločanja, kar je skladno z ugotovitvami teoretikov, ki pravijo, da natančno razumevanje strateških odločitev zahteva upoštevanje učinkov osebnostnih lastnosti vrhnjih managerjev nanje (Hitt in Tyler, 1991, str. 345). – Osebnostne lastnosti (želja po dokazovanju in odnos do tveganj) vrhnjih managerjev nimajo ali pa imajo zelo omejen vpliv na proces strateškega odločanja (Papadakis, 2006, str. 383–384). – Olarewaju (2012, str. 552) na podlagi pregleda študij drugih avtorjev ugotavlja, da obstaja visoka raven povezanosti med značilnostmi vrhnjih managerjev in rastjo organizacije.
	Stili odločanja	– Mintzberg (1990; povzeto po Elbanna in Younies, 2008, str. 629) poudarja, da je proces strateškega odločanja delno zavesten in izhaja iz izkušenj in intuicije odločevalca. – Prevlada objektivnih meril pri strateškem odločanju vodstvenih managerjev (navaja jih 82 % vzorca) kaže na izbiro normativnih odločitvenih modelov v procesih strateškega odločanja. Na podlagi tega je možno sklepati, da v procesih strateškega odločanja vrhnjih managerjev prevladuje racionalno analitični pristop (Hitt in Tyler, 1991, str. 341). – Managerji, ki zbirajo informacije in uporabljajo analitične tehnike, sprejemajo odločitve bolj učinkovito od tistih, ki tega ne počnejo. Tisti, ki se ukvarjajo z uporabo moči pri uveljavljanju odločitev oziroma uveljavljanjem prikritih ciljev, so bili manj učinkoviti kot tisti, ki tega niso počeli (Dean in Sharfman, 1996, str. 389). – Informacijska preobremenjenost ali pomanjkanje informacij in krizna stanja spodbujajo intuitivno odločanje managerjev (Elbanna in Younies, 2008, str. 630). – Managerji so veliko bolj zadovoljni z rezultati strateških odločitev, ki so jih sprejeli intuitivno, kot s tistimi, ki so jih sprejeli po analitičnem pristopu (Matić in Bulog, 2012, str. 14). – Simon (1987, str. 63) in Elbanna in Younies (2008, str. 635) ugotavljajo, da obstaja celoten kontinuum stilov odločanja (med intuicijo in popolno racionalnostjo), ki vključujejo intimno kombinacijo stila odločanja vsakega managerja in pomembno oblikujejo značilnosti procesa sprejemanja strateških odločitev.
Organizacijske lastnosti	Velikost	– Na racionalnost v procesu strateškega odločanja vpliva velikost organizacije (Rajagopalan et al., 1993, str. 352). – Papadakis et al. (1998, str. 126–126) so ugotovili, da je velikost podjetja (število zaposlenih) statistično značilno pozitivno povezana s celovitostjo in racionalnostjo procesa odločanja. – Velikost podjetja pomembno vpliva na proces odločanja, na način, da večja podjetja oblikujejo bolj celovite, formalne in racionalne procese (Fredrickson in Iaquinto, 1989, str. 516). – Elbanna (2008, str. 715) je ugotovil, da velikost združbe in organizacijska uspešnost nista statistično značilno povezani. – Alkaraan in Northcott (2013, str. 137) nista ugotovila statistično značilne povezanosti med spremenljivkami velikosti podjetja (prihodki, zaposleni in bilančna sredstva) in racionalnostjo pri sprejemanju strateških odločitev. – Elbanna in Fadol (2016, str. 651–653) sta ugotovila statistično značilno pozitivno povezanost med velikostjo podjetja (število zaposlenih) in finančnimi ter nefinančnimi pokazatelji poslovanja podjetja ter statistično značilno negativno povezanost z uporabo intuicije pri odločanju. – Elbanna et al. (2020, str. 50) na podlagi pregleda različnih raziskav navajajo, da managerji v majhnih podjetjih uporabljajo intuitivni in ne racionalni proces strateškega odločanja, medtem ko se v velikih podjetjih zanašajo na racionalne in celovite pristope k odločanju.

Vidik konteksta odločanja		Vpliv konteksta na proces in/ali rezultate odločanja
Organizacijske lastnosti	Centralizacija odločanja	– Hierarhična decentralizacija je pozitivno povezana s celovitostjo in racionalnostjo procesa strateškega odločanja (Papadakis, 2006, str. 383–384). – Papadakis et al. (1998, str. 121–123) so ugotovili, da je hierarhična decentralizacija odločanja statistično značilno pozitivno povezana s celovitostjo in racionalnostjo procesa odločanja.
	Pretekla uspešnost	– Na proces strateškega odločanja vplivajo pretekle strategije in pretekla uspešnost (Rajagopalan et al., 1993, str. 352).
	Formulacija sistema odločanja	– Papadakis et al. (1998, str. 121–123) so ugotovili, da je formalizacija pravil odločanja statistično značilno pozitivno povezana s celovitostjo in racionalnostjo procesa odločanja. – Sistem strateškega odločanja je velikokrat pod močnim vplivom politizacije odločanja, pri čemer vplivni posamezniki uveljavljajo svoje interese, z uporabo formalne in neformalne moči (Akkermans in van Aken, 2002, str. 4). – Politizacija odločanja je negativno povezana z organizacijsko uspešnostjo (Dean in Sharfman, 1996; Eisenhardt in Bourgeois, 1988, str. 737–738) in spodbuja neracionalne odločitve (Akkermans in van Aken, 2002, str. 3).
	Organizacijska struktura	– Glede notranjega okolja organizacije se domneva, da na racionalnost v procesu strateškega odločanja vplivajo različni organizacijski dejavniki, kot so formalna organizacijska struktura, centralizacija porazdelitve moči, notranji sistemi in korporativni nadzor (Rajagopalan et al., 1993, str. 352). – Formalizacija, kompleksnost in centralizacija organizacijske strukture združbe imajo pomemben vpliv na izvajanje strateškega odločitvenega procesa (Fredrickson, 1986, str. 283).
Organizacijske lastnosti	Organizacijska kultura	– Organizacijska kultura ni neodvisna od kulturnega nacionalnega okolja organizacije in članov organizacije (Hofstede et al., 2010, str. 24–25; Gibbs, Sivunen in Boyraz, 2017, str. 594), zato je pri poskusu prenosa konceptov strateškega managementa v druga nacionalna okolja brez dobrega razumevanja nacionalnega kulturnega okolja lahko problematična. Tako obstaja potreba po kulturnem vpogledu, preden presodimo, ali so nekateri pojmi in njihovi ukrepi prenosljivi iz enega konteksta v drugega in kako so ti koncepti najučinkoviteje prenosljivi (Elbanna, Ali in Dayan, 2010, str. 279). – Procesi strateškega odločanja se dogajajo v organizacijskem kontekstu, kar ne povzroča samo političnega vedenja, temveč tudi tako imenovano »kulturno vedenje«, kot posledico »kolektivnega programiranja uma«, povezanega z družbenim okoljem ljudi, ki participirajo v organizaciji. To kulturno vedenje poganja različne socializacijske procese znotraj organizacije nasploh (Hofstede et al., 2010, str. 344–345). – Poleg navedenega lahko na rezultate strateškega odločanja močno vplivajo tudi specifični načini kulturnega vedenja na skupinski in medosebni ravni, kot so: skupinsko razmišljanje, kognitivna pristranskost, medosebni konflikti, postopkovna pravičnost, razlike v strukturiranju procesov skupinskega strateškega odločanja in stopnja udeležbe v procesu strateškega odločanja (Akkermans in van Aken, 2002, str. 4). – Schneider (1989, str. 39) je pripravila obsežen vpogled v strateško odločanje in oblikovala dvodimenzionalni teoretični model, ki vključuje tako prilagoditve na zunanje okolje kot notranjo organizacijsko integracijo, na katero vplivajo nacionalne kulturne predpostavke, ki določajo značilnosti procesa odločanja, ki mu organizacije sledijo. – Racionalnost pri odločanju je kulturno determinirana, in sicer z različnimi kriteriji in s kulturnimi nastavki (Easen in Wilcocks, 1996; povzeto po Elbanna in Younies, 2008, str. 628).

Vidik konteksta odločanja		Vpliv konteksta na proces in/ali rezultate odločanja
Lastnosti zunanjega okolja	Negotovost	– Kankanhalli, Tan in Wei (2007; povzeto po Elbanna, Ali in Dayan, 2010, str. 283) trdijo, da zmerna ali visoka negotovost v okolju organizacije povzroča težave odločevalcem pri odkrivanju smiselnih vzročno-posledičnih odnosov in oblikovanju stabilnih modelov trga za sprejemanje učinkovitih strateških odločitev. Vendar pa, kadar je negotovost nizka, je vpliv na učinkovitost odločitev minimalen, ker uveljavljeni postopki v strukturi, normativih in kulturi, ki so vgrajeni v organizacije, omogočajo nosilec odločanja sprejemanje ustreznih odločitev. – Elbanna et al. (2010, str. 19) so ugotovili pozitivno povezanost med negotovostjo in politizacijo procesa odločanja v organizaciji. – Alkaraan in Northcott (2013, str. 130) sta ugotovila, da večja negotovost okolja povečuje raven racionalnosti v procesih strateškega odločanja. – Elbanna in Fadol (2016, str. 651–653) sta ugotovila statistično značilno pozitivno povezanost med negotovostjo okolja organizacije (produktna in ekonomska negotovost ter konkurenca in zakonodaja) in sovražnostjo okolja ter statistično značilno negativno povezanost s finančnimi pokazatelji poslovanja podjetja.
	Turbulentnost	– Turbolentnost organizacijskega okolja sta opredelila Emery in Trist (1965, str. 26), in sicer kot kombinacijo zapletenosti (kompleksnosti) okolja organizacije in hitrosti sprememb v okolju in s tem nujnosti sprejemanja odločitev. Visoka stopnja sprememb v nezapletenem okolju organizaciji ne bo povzročila resnih težav, vendar pa ta, v kombinaciji z zapletenim okoljem, lahko zelo poveča tveganja pri poslovanju. V takšnih burnih okoliščinah je treba odločitve nenehno prilagajati, saj se pogoji delovanja organizacije neprestano spreminjajo. – Organizacije, ki delujejo v takšnem okolju, morajo imeti sposobnost nenehnega manevriranja na robu kaosa in improviziranja. Jasno je, da to močno vpliva na naravo procesa strateškega odločanja in organizacijsko uspešnost (Akkermans in van Aken, 2002, str. 4). – V stabilnih okoljih je bila ugotovljena pozitivna povezanost med celovitimi, formalnimi ter racionalnimi procesi odločanja in uspešnostjo podjetij. Ta povezanost je negativna v nestabilnih in turbulentnih okoljih (Fredrickson, 1984, str. 445; Fredrickson in Iaquinto, 1989, str. 516). – Kompleksnost zunanjega okolja ima neposreden vpliv tako na proces strateškega odločanja kakor tudi na njegove rezultate (Rajagopalan et al., 1993, str. 354). – Strateško načrtovanje se je bistveno spremenilo v zadnjih dveh desetletjih kot odgovor na izzive oblikovanja strategij v nemirnem (turbulentnem) in nepredvidljivem okolju. Proces strateškega načrtovanja je postal bolj decentraliziran, angažirano je manj osebja in je bolj neformalen, medtem ko so strateški načrti kratkoročnejši, bolj osredotočeni na cilj in manj specifični glede aktivnosti in dodelitve virov. Strateško načrtovanje je postalo manj strateško odločanje in bolj mehanizem za management uspešnosti (Grant, 2003, str. 515).
Lastnosti zunanjega okolja	Sovražnost/ agresivnost	– Sovražno okolje je tisto, v katerem se spremembe zunanjega okolja podjetja dojemajo kot neugodne za poslanstvo ali rezultate podjetja. To okolje lahko označimo na primer z močno konkurenco na trgu, nizkimi maržami, omejitvenimi vladnimi predpisi in omejenimi možnostmi rasti (Edelstein, 1992; Zahra, Neubaum in Huse, 1997; povzeto po Elbanna, 2008, str. 712). – Fredrickson (1985; povzeto po Rajagopalan et al., 1993, str. 354) je ugotovil, da so procesi odločanja v okoliščinah, za katere je značilen vpliv nevarnosti iz okolja organizacije, bolj celoviti. – Elbanna (2008, str. 715) je ugotovil, da je sovražno okolje organizacije statistično značilno negativno povezano z organizacijsko uspešnostjo. – Kach, Busse, Azadegan in Wagner (2016, str. 926) so raziskovali vplive štirih različnih oblik sovražnih okolij (upadanje trga, zakonodajna omejenost, konkurenca in pomanjkanje virov) na uspešnost poslovanja družb in ugotovili, da upadanje trga in konkurenca statistično značilno negativno vplivata na uspešnost poslovanja.
	Heterogenost	– Značilnosti industrijske panoge imajo neposredne učinke na strateško odločanje vrhnjih managerjev (Hitt in Tyler, 1991, str. 345).

Vidik konteksta odločanja		Vpliv konteksta na proces in/ali rezultate odločanja
Lastnosti odločitve	Jakost – pomembnost odločitve	– Dean in Sharfman (1993, str. 596) ugotavljata statistično značilno pozitivno povezanost med pomembnostjo odločitve in usklajenostjo ciljev vrhnjega managementa. – Papadakis et al. (1998, str. 126–126) so ugotovili, da je pomembnost odločitve oziroma njenih možnih vplivov na organizacijo statistično značilno pozitivno povezana s celovitostjo in racionalnostjo procesa odločanja. – Dayan in Elbanna (2011) sta ugotovila, da pomembnost odločitve za organizacijo znižuje raven intuitivnega pristopa pri odločanju. – Elbanna in Fadol (2016, str. 651–653) sta ugotovila statistično značilno pozitivno povezanost med pomembnostjo odločitve (resnost posledic odločitve, če bo napačna, resnost posledic zaradi zamude pri odločanju, časovni pritisk na odločevalce) in nefinančnimi pokazatelji poslovanja organizacije (kakovost proizvodov, zadovoljstvo zaposlenih, učinkovitost, družbena odgovornost). – Elbanna et al. (2020, str. 48) predpostavljajo, da bodo managerji za strateške odločitve, ki bodo verjetno zelo pomembne za prihodnost podjetja, zbirali veliko količin informacij in bodo uporabili strukturirane in kvantitativne tehnike analize teh informacij. Z drugimi besedami, večji kot je odločilni pomen, večja je raven racionalnosti v procesih strateškega odločanja.
	Negotovost – nestrukturiranost	– Dean in Sharfman (1993, str. 596) ugotavljata, da odnos med negotovostjo odločitve in racionalnostjo pri odločanju kaže, da prva zmanjšuje slednje. Razmerje je bilo statistično značilno. – Negotovost odločitve ima neposreden vpliv, tako na proces strateškega odločanja kakor tudi na njegove rezultate (Rajagopalan et al., 1993, str. 354). – Elbanna in Fadol (2016, str. 651 – 653) sta ugotovila statistično značilno pozitivno povezanost med negotovostjo odločitve (jasnost glede vhodnih informacij, negotovost glede aktivnosti, ki naj bi jih izvedli, težavnost pri napovedovanju rezultatov odločitve) in uporabo intuicije pri sprejemanju odločitev ter statistično značilno negativno povezanost z motivi za odločanje, finančnimi in nefinančnimi pokazatelji poslovanja podjetja.
	Motivi za odločitev	– Mintzberg et al. (1976, str. 258) navajajo, da je bil postopek strateškega odločanja bolj celovit, ko je bila odločitev povezana s krizno situacijo, kot v primeru zaznane priložnosti. – Jackson in Dutton (1988, str. 370) ugotavljata, da se vrhnji managerji z vidika racionalnosti pristopa obnašajo drugače, če odločitev dojemajo kot priložnost, ki so jo zaznali v okolju, kot v primeru, če to zaznavajo kot krizno situacijo. – Papadakis, Kaloghirou in Itarelli (1999; povzeto po Elbanna, 2008, str. 711) so ugotovili, da so se managerji izognili političnim razpravam, se osredotočili na dejstva in ideje ter pokazali izjemen timski duh za premagovanje krize in pospešitev odločitvenega procesa, ko so sprejemali odločitve v kriznih situacijah. – Elbanna in Child (2007, str. 577) sta ugotovili, da je odnos med racionalnostjo in učinkovitostjo strateških odločitev pozitiven, vendar močnejši za odločitve, ki jih oblikovalci odločitev zaznavajo kot krizne, kot za odločitve, ki jih zaznamo kot priložnosti. Prav tako sta ugotovili statistično značilno pozitivno povezanost med motivi za odločitev in racionalnostjo pri postopku odločanja. – Elbanna in Fadol (2016, str. 651 – 653) sta ugotovila statistično značilno negativno povezanost med motivi za odločanje (svoboda pri odločanju, inicialna zaznava odločitve, motivacija za odločanje, samozavest, da bo izbira pravilna, jasnost ciljev vseh vključenih) in uporabo intuicije pri sprejemanju odločitev, negotovostjo odločitve, sovržnostjo okolja ter statistično značilno pozitivno povezanost s finančnimi in nefinančnimi pokazatelji poslovanja in velikostjo podjetja.
	Pogostost podobnih odločitev in domačnost	– Elbanna et al. (2020, str. 50) na podlagi pregleda različnih raziskav navajajo, da slaba pretekla uspešnost vpliva na povečanje celovitosti strateškega procesa odločanja ter da obstaja pozitivna povezanost med preteklo uspešnostjo in kakovostjo izvajanja odločitve ter racionalnostjo odločitvenega procesa.

PRILOGA 2: VPRAŠALNIK ZA UGOTAVLJANJE STILOV ODLOČANJA MANAGERJEV

ANKETNI VPRAŠALNIK O STILIH ODLOČANJA MANAGERJEV SLOVENSКИH PODJETIJ

Spoštovani,

pred vami je anketni vprašalnik, s katerim bom v okviru doktorske naloge ugotavljal, kakšni so prevladujoči stili odločanja slovenskih managerjev, kako so ti povezani z nekaterimi demografskimi značilnostmi managerjev, organizacijskimi značilnostmi podjetij, ki jih vodite, in nekaterimi vidiki uspešnosti poslovanja. Vsi dnevno sprejemamo na stotine odločitev, nekatere so zapletene, težke in zelo pomembne, tako za nas osebno, kakor tudi za organizacije, v katerih delujemo, in si za njihovo oblikovanje vzamemo čas ter premislimo o njihovih posledicah. Druge so spet bolj rutinske, vsakdanje in jih sprejemamo hitro, saj smo se z njimi že srečali v preteklosti in smo jih učinkovito sprejeli in uspešno uveljavili. Vse pa jih sprejemamo na določen način, ki ga imenujemo »stil odločanja«. Vprašalnik, ki je pred vami, omogoča ugotavljanje stila odločanja, ki je pri vas prevladujoč in ki ga najpogosteje uporabljate v različnih odločitvenih situacijah.

Rezultati, pridobljeni z vašimi odgovori, bodo uporabljeni izključno v raziskovalne namene. Vprašalnik je anonimen, njegovo izpolnjevanje pa vam bo vzelo največ 10 minut. Zbrani podatki bodo obravnavani strogo zaupno in analizirani na splošno. V kolikor bi želeli biti obveščeni o ugotovitvah, povezanih z vašo osebno strukturo stilov odločanja, pa prosim, da navedete elektronski naslov, na katerega vam ugotovitve lahko posredujem.

Hvala za vaš čas in sodelovanje.

Prosim, da navedete vaš elektronski naslov, v kolikor želite prejeti rezultate, povezane z vašo strukturo stilov odločanja.

Elektronski naslov:

A. DEMOGRAFSKE ZNAČILNOSTI MANAGERJA:

1. Spol:	moški	1
	ženski	2
2. Starost (v letih):		let
3. Izkušnje (na ravni managementa v letih):		let
4. Izobrazba (raven):	manj kot srednja šola	1
	srednja šola	2
	višja šola, 1. bolonjska stopnja	3
	visoka šola, univerzitetna, 2. bolonjska stopnja	4
	specializacija, znanstveni magisterij	5
	doktorat znanosti	6

B. STILI ODLOČANJA:

Spodaj je navedenih več trditev, ki opisujejo, kako se odločamo pri pomembnih odločitvah. Prosimo, da pri vsaki trditvi označite, v kolikšni meri se strinjate, da velja za vas.

- 1 – sploh ne velja
 2 – večinoma ne velja
 3 – občasno velja
 4 – večinoma velja
 5 – vedno velja

1.	Preden sprejem odločitev, dvakrat preverim svoje informacijske vire, da se prepričam, ali imam prave podatke.	I	2	3	4	5
2.	Kadar se odločam, se zanašam na svoje instinkte.	I	2	3	4	5
3.	Ko se odločam o pomembnih stvareh, pogosto potrebujem podporo drugih ljudi.	I	2	3	4	5
4.	Izogibam se pomembnim odločitvam, dokler niso res nujne.	I	2	3	4	5
5.	Običajno se hitro odločim.	I	2	3	4	5
6.	Odločam se na logičen in sistematičen način.	I	2	3	4	5

7.	Pri sprejemanju odločitev se poskušam zanašati na svojo intuicijo.	I	2	3	4	5
8.	Redko sprejemem pomembno odločitev, ne da bi se prej posvetoval z drugimi ljudmi.	I	2	3	4	5
9.	Odločitve odlagam, kadarkoli je to mogoče.	I	2	3	4	5
10.	Pogosto se odločim brez razmišljanja.	I	2	3	4	5
11.	Moje odločitve temeljijo na skrbnem premisleku.	I	2	3	4	5
12.	Običajno sprejemem tako odločitev, ki se zdi prava zame.	I	2	3	4	5
13.	Če imam podporo drugih, lažje sprejemem pomembne odločitve.	I	2	3	4	5
14.	Pogosto odlašam, kadar se moram odločiti o nečem pomembnem.	I	2	3	4	5
15.	Odločitve sprejemam hitro.	I	2	3	4	5
16.	Pri sprejemanju odločitev upoštevam različne možnosti, ki so povezane z izbranim ciljem.	I	2	3	4	5
17.	Kadar sprejemam odločitev, je zame pomembnejši občutek, da je odločitev prava, kot pa racionalni razlogi zanjo.	I	2	3	4	5
18.	Pri sprejemanju pomembnih odločitev upoštevam nasvete drugih ljudi.	I	2	3	4	5
19.	Običajno pomembne odločitve sprejemam v zadnjem trenutku.	I	2	3	4	5
20.	Pogosto se impulzivno odločam.	I	2	3	4	5
21.	Preden se odločim, razmislim o vseh možnostih.	I	2	3	4	5
22.	Ko sprejemam odločitev, se zanašam na svoje notranje občutke in odzive.	I	2	3	4	5
23.	Rad imam, da me kdo usmerja, kadar se moram odločati o pomembnih zadevah.	I	2	3	4	5
24.	Veliko odločitev odložim, ker mi je neprijetno razmišljati o njih.	I	2	3	4	5
25.	Kadar se odločam, storim to, kar se mi v danem trenutku zdi najbolj naravno.	I	2	3	4	5

POVZETEK

Odločitve, ki jih sprejemamo, opredeljujejo našo preteklost in pomembno sooblikujejo tudi našo prihodnost. Odločitve, ki jih sprejemajo managerji o združbi, pa opredeljujejo preteklo uspešnost združbe, njen trenutni tržni, ekonomski in družbeni položaj ter njeno prihodnje mesto v gospodarski panogi, v nacionalnem gospodarstvu in globalnem ekonomskem okolju. Odločanje je temeljna metoda managerskega dela, zaradi česar managerje velikokrat imenujemo kar odločevalci. Temeljni pogoj zagotavljanja uspešnosti in učinkovitosti delovanja organizacij je, da managerji na vseh ravneh managementa organizacij sprejemajo veljavne odločitve, zato je pomembno, da se velik del pozornosti usmerja na proces njihovega sprejemanja. Odločanje je psihični (kognitivni) proces, ki je odvisen od naših zaznav v zunanjem okolju oziroma zaznav, povezanih s predmetom odločanja, in ga v največji meri opredeljuje kognitivni proces odločevalca. Omenjena spoznanja so predstavljala podstat oblikovanja in razvoja teoretičnega modela, kognitivnega procesa v procesih odločanja v managementu, ki na podlagi izmerjene manifestne strukture stilov odločanja omogoča klinično presojo odločitvenih ravnanj in tveganosti odločitvenega vedenja managerjev na individualni in kolektivni ravni odločanja v organizacijah. Model je razvit na podlagi sinteze in interpretacije spoznanj mnogih avtorjev, ki so se z različnih vidikov ukvarjali s procesi odločanja in na ravni teoretičnih in aplikativnih študij razvili različne teorije in modele, s katerimi so te procese pojasnjevali. Model je z vidika razumevanja procesa hierarhičen, saj proces obravnava na različnih ravneh, ki v procesu odločanja opredeljujejo nadrejenost in podrejenost kognitivnega delovanja in hierarhijo opredeljuje ne zgolj procesno, temveč tudi vsebinsko. Razviti model nam omogoča analizo, preverjanje in klinično napovedovanje odločitvenega vedenja vsakega posameznega managerja, prepoznavanje skladnosti managerskih ekip v procesih odločanja, tvegana odločitvena vedenja posameznikov in njihov vpliv na procese odločanja na kolektivni ravni, kar je tudi aplikativno preverjeno. V nadaljevanju je na podlagi spoznanj iz razvitega teoretičnega modela kognitivnega procesa v procesih odločanja v

managementu in modela celovitega spoznavno-odločitvenega procesa razvit celovit koncept procesa strateškega odločanja v managementu. Za koncept je značilna visoka stopnja konsistentnosti med procesom strateškega managementa in celostnim spoznavno-odločitvenim procesom, saj si faze oziroma podprocesi obeh procesov glede na vsebino sledijo v enakem vrstnem redu v obeh procesih. V zadnjem delu je bil na podlagi vseh predhodnih spoznanj razvit odločitven model za ugotavljanje tveganj pri presojanju in odločanju managerjev. Razviti odločitveni model sledi logiki mehaničnih odločitvenih modelov z linearno regresijo in metodologiji ekspertnega modeliranja, pri čemer so v prvem sklopu različno obteženi deleži prisotnosti posameznega stila odločanja in v drugem sklopu kombinacije stilov odločanja. Aplikativna vrednost modela je bila preizkušena na izbranih managerjih, za katere je bila predhodno narejena klinična presoja njihove individualne strukture stilov odločanja, kar omogoča primerljivost in validacijo obeh razvitih modelov (kognitivnega in odločitvenega). Izračunane vrednosti tveganj managerjev se ustrezno razporejajo v razrede tveganj in imajo relevantno napovedno vrednost za presojo odločitvenega vedenja posameznega managerja v situaciji, kjer bo moral presojati ali odločati.

ABSTRACT

The decisions we make define our past and significantly co-shape our future. The decisions made by the managers about the company define the past performance of the company, its current market, economic and social position and its future place in the industry, in the national economy and in the global economic environment. Decision-making is the fundamental method of managerial work, which is why managers are often called decision-makers. The fundamental condition for ensuring the success and efficiency of the operations of organizations is that managers at all levels of organization management make valid decisions, which is why it is important to focus a large part of attention on the process of making them. Decision-making is a psychological (cognitive) process that depends on our perceptions in the external environment or perceptions related to the object of decision-making and is defined to the greatest extent by the decision-maker's cognitive process. The aforementioned assumptions represented the basis of the formation of the development of a theoretical model of the cognitive process in decision-making processes in management, which, based on the measured manifest structure of decision-making styles, enables a clinical assessment of decision-making practices and the riskiness of the decision-making behaviour of managers on an individual and collective decision-making levels in organizations. The model is developed on the basis of the synthesis and interpretation of the findings of many authors who have dealt with decision-making processes from various perspectives and have developed various theories and models to explain these processes at the level of theoretical and applied studies. From the point of view of understanding the process, the model is hierarchical, as it deals with the process at different levels, which define the superiority and subordination of cognitive functioning in the decision-making process, and the hierarchy is defined not only procedurally, but also substantively. The developed model allows us to analyse, verify and clinically predict the decision-making behaviour of each individual manager, identify the consistency of management teams in decision-making

processes, risky decision-making behaviour of individuals and their influence on decision-making processes at the collective level, which is also applicative verified. In the continuation of present book, based on the findings from the developed theoretical model and the model of the integrated cognitive decision-making process, a comprehensive concept of the strategic decision-making in management was developed. The concept is characterized by a high degree of consistency between the strategic management process and the integrated cognitive decision-making process, as the processes or sub-processes of both concepts follow each other in the same order in both processes. In the last part of the present book was on the basis of all previous findings developed, a decision model for identifying risks in the judgment and decision-making of managers. The developed decision model follows the logic of mechanical decision models with linear regression and the methodology of expert modelling, whereby in the first part the proportions of the presence of an individual decision-making style and in the second part a combination of decision-making styles is weighted differently. The applicative value of the model was tested on selected managers, for whom a clinical assessment of their individual structure of decision-making styles was previously made, which enables comparability and validation of the two developed models (cognitive and decision). The calculated values of managers' risks are appropriately distributed into risk classes and have a relevant predictive value for assessing the decision-making behaviour of an individual manager in a situation where he will have to judge or make a decision.

RECENZII

Monografija obsega skupaj z literaturo, prilogami 315 strani, od tega dejansko znanstveno delo obsega 265 strani. Delo je smiselno strukturirano v šest delov, od uvodnih izhodišč in treh poglavij, ki se ukvarjajo s povsem teoretičnimi, organizacijskimi in kognitivnimi vidiki odločanja, do drugega dela treh poglavij z razvojem teoretičnega modela odločanja v menedžmentu in pri strateškem odločanju, da bi v zaključnem poglavju dobili kompleksen odločitven model za presojo tveganj menedžerskih odločitev. V prvih treh poglavjih avtor razvije gradnike procesa odločanja, v zadnjih treh pa iz tega postopoma izpelje modele kognitivnega procesa odločanja menedžerjev v okviru operativnega in strateškega menedžmenta. Avtorjev raziskovalno delo je izrazito interdisciplinarno, kar dokazuje tudi impresiven obseg uporabljene literature (565 bibliografskih enot). Visoko abstrakten multidisciplinarni teoretski pristop, uporaba znanstvene metodologije in obsežne relevantne literature, sistematičen pregled dosedanjih teoretskih spoznanj in razvijanje lastnih idej, najprej relativno eklektičnih in kasneje tudi povsem originalnih, dokazujejo, da imamo pred seboj v vseh pogledih zgledno znanstveno monografijo.

Vedenjska ekonomija kot proces odločanja je kombinacija teoretske konceptualizacije psihologije, ekonomije in managementa, odstopa od tipičnih epistemoloških modelov racionalnosti in interesno motiviranega odločanja. Vedenjska ekonomija jih s svojimi spoznanji razširja na polje emocij in prepričanj, pristranskosti in hevristik, ki v preseku kognitivne in čustvene, analitične in intuitivne inteligence glede presoje informacij in tveganj pri odločanju presega običajne meje pojasnjevanja vedenja ljudi prek razumevanja racionalnosti, interesov in moči. Razumevanje odločanja ni samo izjemno kompleksno z vidika kognitivnih procesov temveč so odločitve povezane z učinki odločitev, posledicami odločanja. Procesu odločanja povezuje procese spoznanja, delovanja in učinkovanja v zapleten krog teoretskih spoznanj, ki že desetletja vznemirja interdisciplinarno stroko, zlasti na preseku

psihologije in ekonomije. Vedenjska ekonomija je dobila hkrati na ekonomskem področju polno veljavo s podelitvijo za ekonomsko vedo najprestižnejših Nobelovih nagrad, najprej Kahnemanu (2002) in še posebej Thalerju (2017). Nedvomno se avtor monografije lotil enega od najbolj atraktivnih in hitro rastočih znanstvenih področij na področju teorije vodenja (širše managementa) in teoretskega polja vedenjske ekonomije.

Monografija se ukvarja z združevanjem procesa odločanja in odločitvenega vedenja ljudi nasploh in posebej v okviru strateškega managementa. Kognitivni proces odločanja temelji na racionalno analitičnem in intuitivnem, tudi izkustvenem pristopu, ki ga na drugi strani uravnava metakognitivni latenten proces (samo)preverjanja in (samo)nadzora odločitvenih presoj in ravnanj. Avtor razvije v drugem delu svoje monografije inovativen teoretični model, ki proces odločanja spremlja skozi celoten krog, od spoznavanja in razumevanja odločitvenega problema do njegovega postopnega razreševanja. Model je avtor testiral tudi na oceni vzorca odločitvenega vedenja managerjev, ki na empirični in tudi teoretski ravni razkrije možna tveganja odločitvenega vedenja. Strateški management velja za najzahtevnejšo managersko veščino, zato skuša avtor svoj model aplicirati na proces strateškega odločanja. Povezanost strateškega managementa s kognitivnimi procesi odločanja predstavlja intelektualni vrh monografije. Dejansko uporabnost tega pristopa lahko najlažje vidimo pri kompleksnejši oceni tveganj, ki spremljajo odločanje managerjev. Če avtorjev model uporabimo kot metodo ekspertnega preverjanja managerskih odločitev, lahko rešimo dva osrednja problema v managerski praksi. Prvič, kako v kadrovski izbiri najti ustreznega vodilnega managerja ali pa oblikovati vodilno managersko ekipo z različnimi kognitivnimi procesnimi značilnostmi (spomnimo se Adizeseve matrike kognitivnih sposobnosti managerjev). In drugič, da znajo vodstveni managerji in njihove ekipe v procesih vodstvenih odločitev, zlasti strateške narave, najti najustreznejše rešitve z vidika najprimernejših odločitev in njihovih učinkov. Menimo, da je avtor s tem pristopom na visoko abstraktni ravni najprej združil relevantne parametre kognitivnega procesa odločanja, hkrati pa dovolj jasno pokazal na uporabno vrednost odločitvenega vedenja pri izboljšanju kadrovanja in delovanja vodilnih managerjev. Monografija odpira pomembno teoretsko polje, ki je več kot dobro izhodišče za nadaljnje raziskovanje in iskanje novih uporabnih poti za ekonomiste tako želene optimizacije procesa vodenja v profitnih in neprofitnih organizacijah. Menimo, da predstavlja pomemben domači in tudi mednarodni prispevek k razvoju tega znanstvenega področja.

Nesporno je monografija s področja vodenja izjemno aktualna, saj je prav to tisti najbolj občutljiv in deficitaren problema upravljanja in manageriranja

področje za uporabo, še posebej v okviru svetovnih podjetij in poslovno ambicioznih korporacij in tudi srednje velikih podjetij.

Z epistemološkega vidika je znanstvena monografija pomembna ne zgolj zaradi uporabljene kombinacije metodologij s področja teoretskega prepleta psihologije, managementa in organizacije temveč odpira pomembno področje širjenja slovenske terminologije na ta mejna in navzkrižna znanstvena področja. Avtor je tu zvesto sledil dosedanji jezikovni rabi, zlasti v okviru tudi dosedanjih prevodov tujih avtorjev s področja vedenjske ekonomije, predvsem pa je skrbno tehtal in uporabljal slovensko terminologijo tudi na področjih, ki do sedaj niso bila pokrita z ustreznimi strokovnimi izrazi. To je pomembno sporočilo monografije, kajti naloga slovenskih znanstvenih monografij ni zgolj odstiranja manj znanih teoretskih polj temveč tudi uporaba slovenske terminologije. S tem krepimo strokovno polje slovenskega jezika, bogatimo njegovo rabo in omogočamo, še posebej v prihodnosti, razvoj modelov umetne inteligence tudi v slovenskem jeziku.

Če sklenemo, monografija ddr. Edvarda Kolarja predstavlja pomemben znanstveni dosežek tako v slovenskem prostoru kot tudi širše. S svojo sistematičnostjo in sistemskim pristopom odpira novo področje poglobljenega razumevanja vedenjske ekonomije, ki kognitivne procese tesno poveže z načini odločanja, od izhodiščne zastavitve problema odločanja do končne povratne zanke učinkov odločitev in tveganj. Monografija ponuja povsem novih teoretskih vrsto izzivov in pomeni zlasti na področju strateškega managementa uporabno vodilo za optimalizacijo odločanja s pomočjo poglobljenega razumevanja kognitivnih procesov, ki nastajajo ob tem. Zato je monografija odlična popotnica do novih teoretskih spoznanj in boljših poslovnih odločitev.

prof. dr. Bogomir Kovač

Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta

Pričujoče delo bi klasificiral kot znanstveno monografijo, kjer avtor poglobljeno obravnava obširno področje odločanja na splošno in specifično na področju managementa organizacij na način, ki je unikaten. Predstavljena spoznanja celovito povezuje in razvije teoretične konceptualne modele, ki predstavljajo pomembno dodano vrednost k razumevanju področja raziskovanja v navedenem delu.

Znanstvena monografija izkazuje avtorjevo široko poznavanje področij odločanja, kognitivnih procesov, managementa in organizacije. Pristop k teoretični znanstveni analizi obsega tako predstavitev teoretičnih konceptov kognitivne psihologije, bioloških podlag procesov odločanja, teorije organizacije in managementa kot tudi različnih konceptov in teorij povezanih s procesi odločanja v organizacijah ter merskih postopkov za njihovo opredeljevanje. Monografija obsega šest (6) delov, pri čemer avtor v prvih treh (3) delih monografije celovito pregleda in analizira temeljne pojme z vidika odločanja ter organizacijske in kognitivne vidike odločanja. Četrty, peti in šesti del monografije so namenjeni razvoju novim in inovativnim teoretičnim konceptom in modelom. Tako v četrtem (4) delu oblikuje model s celovito razlago kognitivnega procesa v procesih odločanja, pri katerem tudi predstavi njegovo aplikacijo, v obliki klinične ocene na individualni in kolektivni ravni uprave izbranega podjetja. V petem (5) delu monografije opredeli povezanost razvitega kognitivnega modela z metodologijo strateškega managementa in tako opredeli proces, orodja in tveganja pri nastajanju strateških odločitev v organizacijah. V šestem (6) delu pa predstavi mehanični (ekspertni) odločitven model za ocenjevanje tveganj pri presojanju in odločanju managerjev in prikaže njegovo konkretno uporabno vrednost. Delo zaključí z »Epilogom« v katerem predstavi ključne znanstvene in strokovno-aplikativne prispevke in možne usmeritve nadaljnega raziskovanja področja. Monografija v celoti obsega 265 strani, 565 virov in 2 prilogi, kar tvori skupni obseg 315 strani (v obstoječem formatu).

Znanstvena monografija z naslovom *Odločanje v managementu : kognitivni in organizacijski vidik*, avtorja Edvard Kolarja, je sistematično delo s področij vedenjske ekonomije, teorije odločanja ter teorij organizacije in managementa. Kljub širokemu opusu raziskav na področju kognitivnega delovanja v procesih odločanja, namreč še vedno ne obstajajo enoznačne opredelitve o tem, ali gre za eno ali dvodimenzionalne koncepte, ali v procesu odločanja prevladujoči stili delujejo vzporedno ali zaporedno in ali so kognitivne in odločitvene raven medsebojno hierarhijsko urejene. Navedene predpostavke avtor poglobljeno raziše in predstavi, ter jih ustrezno znanstveno opredeli in naslovi v razvitem konceptualnem modelu kognitivnega procesa v procesih odločanja, v katerem poda konkretne odgovore na odprta vprašanja. Razviti kognitivni model v nadaljevanju poveže s procesom strateškega managementa v organizacijah in predstavi mehanični (ekspertni) odločitveni model za prepoznavanje tveganj v procesih presojanja in odločanja managerjev. Oba dodatno razložena razvita konceptualna modela imata tako pomembno znanstveno, kakor tudi aplikativno vrednost, za področje managementa organizacij. Razviti konceptualni modeli predstavljajo dodano vrednost na področju raziskovanja in predstavljajo tako poseben pomen znanstvene monografije za slovenski in mednarodni znanstveni prostor.

Monografija »*Odločanje v management : kognitivni in organizacijski vidik*« je napisana sistematično, pregledno, razumljivo, terminološko skladno in zanimivo, zaradi česar menim, da bo dosegala široko obseg bralcev, predvsem tistih, ki se s obravnavanimi področji ukvarjajo raziskovalno ali strokovno oziroma so pri svojem delu neposredno vpeti v različne procese odločanja, kakor tudi splošni populaciji bralcev. Vsem omenjenim monografija ponuja odgovore na vprašanja kako se odločajo, zakaj se včasih pri odločanju počutijo nelagodno in včasih zelo dobro, kakšna je kognitivna podlaga presoj, ki so nenadne in zakaj je o nekaterih potreben dodaten razmislek, kaj vse lahko vpliva na njihove odločitve in kako pristopiti k odločanju, da bo to čim bolj učinkovito ter da bodo odločitve čim bolj uspešne.

Zaradi vsega navedenega zaključujem, da je znanstvena monografija prof. ddr. Edvarda Kolarja izredno dobrodošlo in nujno potrebno delo, ki na znanstven in strokoven način povezuje in pojasnjuje različne vidike odločanja in ponuja aktualne, inovativne, deloma tudi provokativne odgovore na odprta znanstvena in strokovna vprašanja. Na ta način predstavlja izvirno delo na obravnavanem področju, ki bo imela uporabno vrednost tako na področju razvoja znanosti in stroke managementa organizacij in odločitvene znanosti v Sloveniji, kakor tudi v širšem mednarodnem prostoru.

prof. dr. Tomaž Čater

Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta



Prof. ddr. Edvard Kolar je redni profesor in višji znanstveni sodelavec na Inštitutu za vedenjsko ekonomijo Znanstveno-raziskovalnega središča Koper. Njegova raziskovalna področja vključujejo športni management, športno treniranje, splošni in strateški management ter trenutno predvsem kognitivne procese v procesih odločanja.

Kot trener je s svojim športnikom osvojil dva naslova svetovnega prvaka in štiri naslove evropskega prvaka.

Trenutno opravlja funkcijo podpredsednika Evropske gimnastične zveze. Predava na Fakulteti za organizacijske vede in Pedagoški fakulteti Univerze v Mariboru ter na Evrosredozemski univerzi – EMUNI v Piranu. Predaval pa je tudi na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani.

Vodil je več kot 20 procesov priprave organizacijskih strategij in nacionalnih športnih programov v različnih državah v javnih, zasebnih in prostovoljnih športnih organizacijah.

Odločitve bistveno oblikujejo tako preteklost kot prihodnost posameznikov in organizacij, pri čemer so managerske odločitve ključne za uspešnost, položaj in razvoj organizacije. Odločanje je temeljna managerska dejavnost, ki temelji na kognitivnih procesih in zaznavah odločevalca, zato je razumevanje teh procesov ključno za učinkovit management. Na tej osnovi je bil razvit teoretični model kognitivnega procesa odločanja, ki omogoča analizo in napovedovanje vedenja managerjev ter presojo tveganj na individualni in skupinski ravni. Model povezuje različne teorije odločanja, ima hierarhično strukturo in omogoča tudi praktično uporabo pri ocenjevanju skladnosti ekip ter tveganjih pri managerskem odločanju. Na njegovi podlagi je bil oblikovan še celovit koncept strateškega odločanja in dodatni odločitveni model za ugotavljanje tveganj, katerega uporabnost je bila empirično potrjena ter ima pomembno napovedno vrednost pri presojah povezanih z izbiro managerjev.



ISBN 978-761-7276-14-5

