

Prof. dr Mehmed Dedić, Mr. Admir Nuković,  
Ekonomski fakultet u Tuzli i Ekonomski fakultet u Brčkom  
Mr. Bahrija Umihanić  
Ekonomski fakultet u Tuzli

## **KVALITATIVNI ČINIOCI U ODLUČIVANJU**

### **Sažetak**

Površnost pri procjeni važnosti pojedinih činilaca u odlučivanju može umnogome prikriti naše subjektivne osobine, mada upravo one mogu biti odlučujuće u donošenju odluka. Stoga je cilj ovog rada da se, prikazom i razmatranjem kvalitativnih determinanti odlučivanja, osvjetle veoma kompleksni činioci odlučivanja, prije svega, spoznajno-etičke, sociološke i socijalno-psihološke prirode, te da se prezentira nova klasifikacija odluka na osnovu razmotrenih činilaca. Analizirajući utjecaj subjektivnih činilaca u odlučivanju namjera autora rada nije da ih se proglasi odlučujućim, već da se ukaže na njihovo postojanje i važnost pri donošenju odluka. To zbog toga što se nekada nepostojećim ili marginalnim činiocima pridaje značenje koje oni nemaju, i, obratno, zbog postojećeg sistema vrijednosti, kulturnih obrazaca ponašanja i sl., važni činioci dobivaju marginalno i manje bitno značenje.

Mehmed Dedic PhD, Admir Nukovic MA

The Faculty of Economics in Tuzla and Faculty of Economics in Brcko

Bahrija Umihannic MA, Faculty of Economics in Tuzla

## **QUALITATIVE FACTORS IN DECISION-MAKING**

### **Abstract**

A superficial value estimation of certain factors in decision-making may in a great deal hide our subjective characteristics though they could be crucial in decision-making process. Therefore the objective of this paper is to clarify complex decision-making factors particularly those of cognitive-ethic, sociology, and social-psychological nature by displaying and discussing qualitative decision-making determinants as well as to present new classification of decisions on the basis of the facts discussed. Analyzing the influence of subjective factors in decision-making the author's intention is not to recognize them as crucial but to point out their existence and importance in decision-making. That is because sometimes the importance is attached to some non-existing and marginal facts and vice versa, because of the present validity system, cultural behaviour patterns etc., some important factors are not attached to the importance they deserve.

## PRISTUP PROBLEMU

Premda u menadžmentu odlučivanje pripada funkciji planiranja, zbog velikog utjecaja na cjelokupno upravljanje, tj. na njegovu efikasnost i efektivnost, ono je postalo i relativno autonomna oblast izučavanja, najčešće supstituirana pod nazivima “Teorije odlučivanja”, “Poslovno odlučivanje” i sl. Zbog toga što ne pripada niti jednoj od posebnih znanosti (matematici, statistici, ekonomiji, sociologiji i drugima znanostima), odlučivanju se pristupa sa nivoa interdisciplinarnosti, koja se, premda uprošteno, zasniva na međusobnoj povezanosti prirodnih i društvenih nauka; u okviru društvenih, te nauke su klasificirane na: nomotetske, pravne i filozofske.<sup>33</sup> Pomenuta podjela društvenih nauka s elementima prirodnih nauka daje jedan interdisciplinarni okvir teorije odlučivanja koji se može prikazati kao na Slici 1.

S obzirom na činjenicu da će se kod tematiziranja odlučivanja akcenat staviti na društvene nauke, to će se koristiti pojam *kvalitativni činioci*. U analizi, a tu se podrazumijeva utjecaj sociologije, socijalne psihologije i psihologije ličnosti, kao nomotetskih, i logike, etike i aksiologije kao filozofskih disciplina, dok će utjecaj pravnih nauka biti samo elementarno naznačen. Dakle, ovdje će se analizirati važnost kvalitativnih činilaca u odlučivanju imajući u vidu nekoliko bitnih činilaca:

---

<sup>33</sup> Podjelu društvenih nauka, kojom se ovdje koristimo, uveo je Žan Pijaže u svom djelu „Epistemologija nauka o čovjeku“ u kojoj se sve društvene nauke svrstavaju u četiri grupe: nomotetske, historijske, pravne i filozofske. Pod pojmom nomotetskih nauka supstituiraju se sve one nauke koje nastoje da otkriju zakone, katkad u smislu relativno trajnih kvantitativnih relacija. U nomotetske nauke spadaju: sociologija, socijalna psihologija, politička ekonomija i dr. Historijske su discipline sve one čiji je predmet da uspostave razumijevanje razvoja svih pojava: istorija, arheologija i dr. Pravne su discipline sve one čiji se predmet temelji na „trebanju“ s tom činjenicom što je „trebanje“ izraženo u pisanoj formi, kao što je pravo i iz njega dedukovan čitav niz drugih pravnih pravila. Filozofske, koje se odnose na najšira pitanja o čovjeku, s vijetu i društvu, tj. imaju opštu koordinaciju svih vrijednosti: spoznajna teorija, etika, estetika i dr. Ova klasifikacija je važna zbog činjenice što ljudska strana u odlučivanju može biti različito determinirana, kako sa stanovišta pojava čija se pravilnost može predviđati, tako i od onih koja ne podliježu egzaktnom mjerenju, ali bitno determiniraju ponašanje.



**Slika 1: Interdisciplinarni okvir teorije odlučivanja**

1. donositelji odluka nisu potpuno racionalne osobe, niti je moguće koristiti discipline koje imaju “apsolutnu racionalnost”, već se stoga u literaturi koristi termin “omeđene racionalnosti”<sup>34</sup>.

<sup>34</sup> Pojam „omeđene racionalnosti“ koristi se kao termin zbog toga što ne postoji mogućnost „apsolutne realnosti“, jer bi to podrazumijevalo samo jednog donositelja odluke sa jednom posljedicom, a to je moguće samo u teorijskoj apstrakciji, dok u stvarnosti veliki broj činilaca determinira jednu odluku kako sa stanovišta donosilaca tako i po posljedicama koje proizvodi.

2. veliki broj donositelja odluka i
3. u isto vrijeme i drugi subjekti donose odluke na različitim mjestima i u različitim oblastima, koje determiniraju odluke donositelja odluka, tj. menadžera.

Pored uvida u to da veliki broj činilaca determinira donošenje odluka, odluke je potrebno implementirati, kontrolirati adekvatnost sprovođenja, kao i predvidjeti redizajniranje ili zaustavljanje od izvršenja, te donošenje nove odluke ako se utvrdi da se promijenio ambijent u kojem je postojeća odluka izgubila svoju svrhovitost. Takođe, mora se računati s vremenom kao važnim resursom koji determinira odluku, bilo da je donesena prekasno ili prerano, te, na kraju, da li je uopšte trebalo donositi neku odluku zato što se može osnovano tvrditi da: nema neutralnih odluka. Zbog svih navedenih činilaca važno je radno definiranje odlučivanja, te klasifikacija odluka kako bi se više naglasila važnost kvalitativnih činilaca pri odlučivanju. U tom smislu redukcija u navođenju definicija, pojednostavljivanju bitnih elemenata, kao i isticanje pojedinih činilaca nemaju toliko teorijsku koliko metodološku svrhovitost, jer treba da upozore na važnost pojedinih kvalitativnih činilaca, koji također neće moći biti svi analizirani, a niti u cijelosti.

## ODLUČIVANJE I ČINIOCI U ODLUČIVANJU

Bez obzira na različito definiranje odlučivanja, kao i mogućnosti primjene različitih tipologija i klasifikacija<sup>35</sup>, te posljedica koje iz odlučivanja proizilaze, može se jasno

---

<sup>35</sup> Potreba za razlikovanjem pojmova tipologije i klasifikacije proizilazi iz činjenice da su principi na kojima se zasnivaju različiti. Tako se pojam tipa, kojeg je u sociologiju uveo Maks Veber, kao "idealni tip" bazira na tri obilježja: apstraktnosti (tipovi ne iscrpljuju niti jedan aspekt realnosti, već ga samo djelimično naznačavaju); općenitosti (ne odnosi se niti na jedan konkretan objekat) i nerealnosti (nije opis niti jednog stvarnog objekta već predstavljaju izolirane i prenaplašene osobine nekih dijelova objekta). To znači da tipologija označava diskontinuiranost između pojedinih tipova koje u životu ne nalazimo, zajedničke osobine koje ne idu uvijek zajedno i zanemaruje činjenicu da su "tipovi" izuzetak. Tako možemo imati dihotomne tipologije (programirane i neprogramirane odluke), trihotomne (strateške, taktičke i operativne) i sl. Pri klasifikaciji se u obzir uzimaju osnovne osobine i one čine jedinstvenu pojavu. Naglašavajući pojedine elemente koji su bitni za pojavu, klasifikacija zanemaruje druge koji su nebitni. Primjer takve klasifikacije može biti: da se sve odluke klasificiraju sa stanovišta donositelja odluke, a takva jedna klasifikacija bi podrazumijevala ulogu menadžera u odlučivanju koja može biti pojedinačna, komisijaska, timska, grupna, participativna i kolektivna.

uočiti utjecaj određenih činilaca na odlučivanje. Upravo zbog toga što odlučivanje pripada funkciji planiranja, a to podrazumijeva da su vezane za buduće događaje, te što se zasniva na kvalitativnim i kvantitativnim podlogama, ono pripada menadžmentu vještina. Zbog potrebe da se u odlučivanja upravlja i sa egzaktnim pokazateljima, ali i sa onima koji izražavaju vjerovatnoću i intuiciju, mnogi menadžeri imaju poteškoća pri donošenju odluka ili obratno, sav svoj aktivitet posvećuju odlukama (što je bez sumnje pogrešno).

Pri definiranju odlučivanja postoji veći broj definicija u zavisnosti od toga kako autor posmatra odlučivanje i njegov značaj u cjelokupnom procesu menadžmenta. Tako V. Srića (1995) definira odlučivanje kao *"proces utvrđivanja i izabiranja načina rješavanja nekog problema u skladu s ciljevima organizacije i okolnostima u kojima ona djeluje"*. Iz ovakvog definiranja proizilazi da odluka nije ništa drugo do, prema određenom kriteriju izabrana mogućnost iz skupa, također realno mogućih i ponuđenih rješenja u procesu odlučivanja. A da bi donositelj odluke mogao računati na uspješnost donesene odluke on je determiniran kompleksnošću problemskih situacija, potrebom sve bržeg djelovanja, neizvjesnošću situacija, te različitošću stilova upravljanja.

Prema Koontz/Weihrich (1996) donošenje odluka je kreativan proces koji se ostvaruje racionalno, uz sljedeće pretpostavke:

- da postoji jasno razumijevanje alternativnih pravaca s kojima se mogu ostvariti postavljeni ciljevi uz postojeće prilike i ograničenja;
- da postoje informacije i sposobnosti donosilaca odluka za analizu i evaluaciju alternativa u svijetlu postavljenih ciljeva;
- da postoji želja donosilaca odluka za iznalaženjem najbolje alternativne solucije koja mora biti efikasna za ostvarenje postavljenih ciljeva.<sup>36</sup>

Zato, bez obzira na vrstu podloge, odnosno bez obzira da li su više prisutni kvalitativni ili kvantitativni činioci u odlučivanju potrebno je voditi računa o većem broju činilaca, a o sljedećim posebno:

---

<sup>36</sup> Koontz/Weihrich, Menadžment, MATE, Zagreb, 1996.

- da se odluka ne donosi o trenutno nebitnim pitanjima;
- da se odluka ne donese prerano;
- da se ne donose one odluke koje se ne mogu izvršiti;
- da se ne donose odluke koje drugi treba da donesu;
- da odluke treba temeljiti na mišljenjima (efikasan rukovodilac se konsultuje i prihvata razna mišljenja);
- da se drugima povjeri donošenje odluka;
- da se izbjegavaju krizne odluke;
- da se ne donosi previše odluka;
- da se, po mogućnosti, donose strateške odluke;
- da se odluka ne bazira samo na prosječnim podacima;
- da se prije donošenja odluke postavi pitanje:“ Da li je nužno donijeti odluku?“.

Iz većeg broja pobrojanih činilaca može se osnovano tvrditi da je donošenje odluke veza između okolnosti koje egzistiraju unutar organizacije i djelovanja koje organizaciju treba da dovede u budućnost. Zbog toga, ako se želi na sintetiziran način dati referentni okvir unutar kojeg menadžeri treba da odlučuju, tada su *vrijeme i međuljudski odnosi*, pored većeg broja drugih činilaca, od primarnog značaja tako da nema opasnosti od njihovog preuveličavanja.

Pored toga što se *vrijeme* može različito definirati, ono je prostor unutar kojeg se smješta svaka smisljena ljudska aktivnost, pa prema tome i odlučivanje. Zbog svoje temporalnosti na prošlo, sadašnje i buduće, vrijeme se smatra veoma važnim “resursom”, te predstavlja važnu psihološku činjenicu. To proizlazi iz činjenice da svi moramo misliti na budućnost jer ćemo ostatak života provesti u njoj. To podrazumijeva da od toga kakve odluke donosimo direktno zavisi hoće li budućnost biti ista, bolja ili lošija od sadašnjosti. Koliko je važna dimenzija vremena bila kod starih Grka, najbolje svjedoči pojam *kairosa*, koji je značio “pogodan čas” u kojem je moguće poduzeti uspješnu aktivnost. Kod odlučivanja važnost „kairosa” ogleda se u činjenici da se mora procjenjivati taj pogodan “čas”, jer, ako on prođe, sve aktivnosti vezane za donošenje odluka gube na svom značaju. Korelacija, koja postoji između vremena i efektivnosti, toliko je čvrsta da se može izraziti stavom da ako imaš mnogo vremena nisi efektivan, i obratno, ako si efektivan nemaš mnogo vremena.

*Međuljudski odnosi* polaze od proste činjenice da postoji visok stupanj interakcije, tj. međusobne povezanosti, ali i međusobne zavisnosti ljudi u odnosu na druge, čitavim nizom veza i odnosa. To praktično znači da dok jedni menadžeri donose svoje odluke istovremeno drugi ljudi, unutar ili izvan organizacije, donose svoje, u preduzećima, državnom aparatu i društvenim organizacijama, čime se kompleksnost povećava do neslućenih razmjera.

S obzirom na to da je donošenje odluke uvijek vezano za problem, a on se javlja kad se postojeće stanje razlikuje od planiranog, on istovremeno može biti i prilika i šansa. Upravo zbog te svoje polivalentnosti i dihotomnosti jedan je menadžer zabranio svojim podređenima da upotrebljavaju termin problem, a dozvolio da koriste samo termin *šansa*. To znači da se menadžeri u pomenutoj korporaciji mogu suočavati samo sa šansama, a ne problemima. To dalje znači da oni treba da budu proaktivni, a malo ili nikako reaktivni. Proaktivan menadžer gleda u budućnost, a reaktivan u prošlost. Zato prvi tip menadžera kaže: *imam šansu*, a drugi *imam problem*.

Da bi se na vrijeme percipirao problem, menadžer, pored proaktivnosti, treba biti kreativan i intuitivan, a, prema Vilijamu Paundu, mogu se identifikovati najčešće četiri situacije koje upozoravaju menadžere, ako ih na vrijeme percipiraju, na pojavu problema, To su:

- Odstupanje od prethodnog iskustva, znači da se postojeća shema rada organizacije negdje raspala (povećani izdaci za poslovanje, fluktuacija zaposlenih, povećan škart i sl). Percipiranje odgovarajućih indikatora vrlo je važno za uočavanje problema. Ako se pomenuti indikatori ne percipiraju ili im se ne pridaje važnost, problem neće ni postojati.
- Odstupanje od usvojenog plana znači da se predviđanja ili očekivanja menadžera ne ispunjavaju. To znači da moraju biti odabrani kontrolni mehanizmi koji na vrijeme indiciraju da između planiranog i ostvarenog postoji diskrepancija, koja u početku može biti neznatna, ali vremenom postaje odlučujuća u nastajanju problema. Metaforično rečeno, u početku to može biti "grudvica snijega" koja se uslijed multiplikatora pretvara u "lavinu".
- Drugi ljudi su veoma često uzrok problema menadžera. Ako se "vrijeme" smatra važnim resursom, najprije je potrebno identifikovati "kradljivce" vremena, a zatim i sve druge posljedice koje iz toga proizilaze.

- Konkurencija je ostvarila takve rezultate da se na njih mora automatski reagovati i naći rješenja. Pored bavljenja vlastitim problemima, menadžeri treba jednim okom budno da paze na okruženje i konkurenciju jer, kad kupac ode na drugu stranu, već je kasno za njegovo ponovno pridobijanje.

Među greškama koje ometaju rano uočavanje problema posebno se ističu tri osnovne kategorije grešaka:

1. *Pogrešno povezivanje događaja* odnosi se na činjenicu da se marginalnim ili nebitnim pojavama daju značenja koja nemaju. Pored toga što se bit i pojava ne podudaraju, pojava može i lažno ili izokrenuto da prezentira svoju bit, te povezivanje takvih pojava stvara izokrenutu sliku stvarnosti, pa se u skladu s njom, i donose odluke koje su pogrešne.

2. *Nerealna očekivanja* nastaju kad se pojedine pojave posmatraju u kategorijama crno-bijelo, pozitivno-negativno, dobro-Loše i sl., a to je posljedica činjenice da kultura jednog društva počiva na jedinicama edukacije i socijalizacije koje svijet i prezentiraju u takvim kategorijama. To znači da je sistem vrijednosti takav da se stvara relativno jasna diskriminacijska slika o tome šta je dobro, šta je zlo i sl. Tako, na primjer, u obitelji se djeca ne uče da budu malo poštena malo nepoštena, malo radna malo neradna, malo odgovorna malo neodgovorna, već, obratno, educirana su da budu poštena, radna, odgovorna i sl., mada društvena stvarnost nikada nije jednoznačna.

3. *Pogrešna procjena sopstvene ličnosti i statusa* u društvu odnosi se na predrasude i stereotipe koji mogu biti smetnja za realniju procjenu vlastitih sposobnosti i statusa kojem jedna osoba pripada. Još je Fransis Bekon upozorio na četiri vrste "idola" koji mogu ometati relativno istinitu procjenu, a to su: idoli specious (špilje), tribus (plemena), fori (trga) i pozorišta. Dok se idoli špilje odnose na individualne intelektualne sposobnosti, a plemena na stereotipe o "svom" narodu, dotle se idoli trga odnose na "rumor" (glasine), a pozorišta na mogućnost namjernog lažnog ili izokrenutog prikazivanja.

Iz svega rečenog proizilazi stav da se *rješavanjem problema* bavi veliki broj obimnih istraživanja, mali broj je posvećen *otkrivanju*, a broj istraživanja za otkrivanje *prilika* izuzetno mali.



Svi pobrojani elementi ukazuju da menadžeri, pored tehničkih vještina, moraju imati razvijene vještine rada s ljudima, oblikovanja, te kreativnost i inventivnost, kako bi uspješnije i sa manje stresa donosili i sprovodili odluke. Stoga će se ukratko ukazati ne moguće klasifikacije i utjecaj navedenih kvalitativnih činilaca na donošenje i sprovođenje odluka.

### **KLASIFIKACIJA I TIPOLOGIJA ODLUKA**

Kao osnovu za klasifikaciju i tipologiju odluka uzimamo Jerevisovih četrnaest hipoteza odlučivanja<sup>37</sup>

1. Donosioci odluka teže da usklade informacije koje primaju sa svojim vlastitim teorijama i stilovima, teorija će imati veći uticaj na njegovu interpretaciju podataka: (a) veću dvosmislenost podataka i (b) veći stepen pouzdanosti sa kojom on prihvata teoriju.
2. Naučnici i donosioci odluka su skloni greškama da ne žele da izgrade pogled i približe se novim informacijama, nasuprot žudnji da promijene svoje teorije.
3. Donosioci odluka jednostavnije prihvataju u svoj izgrađen stil informacije od drugog donosioca odluke, koje su kontradiktorne tom stilu, ako se informacije prenose malo po malo, a ne sve odjedanput.
4. Pogrešna percepcija je najteža u slučaju nepostojanja koncepta, a najmanje je teška u slučaju priznatog ali, vjerovatno, nepotpunog koncepta.
5. Kada su poruke poslone iz različitog okruženja i informacije prihvaćene od primaoca, moguće je pogrešno razumijevanje.
6. Kada ljudi troše veliki dio vremena kreirajući plan ili donošenje odluke, oni nastoje da misle da je poruka o tome što oni žele da objasne jasna primaocu.
7. Donosioci odluka često ne shvataju da akcije kojima se namjerava projektovati planirani imidž, možda neće ostvariti željeni efekat, zato što se same akcije ne odvijaju kako je planirano.
8. Postoji sveobuhvatna tendencija da donosioci odluka vide druga stanja neprihvatljivijim nego što stvarno jesu.

---

<sup>37</sup> Robert Jerevis, *Hypotheses on Misperception*. World Politics, Vol. 20, No. 3, April 1968, reprinted in Falk and Kim, *The War System*, Westview Press, Boulder, Colorado, 1980, str. 465-490.

9. Donosioci odluka nastoje da vide ponašanje drugih kao više centralizirano, disciplinirano i koordinirano nego što to jeste.
10. Zbog toga što država dobija većinu informacija o drugim državnim politikama od njihovih odjela inostranih poslova, ona nastoji da uzme poziciju odjela vanjskih poslova kao stav vlade u cjelini.
11. Donosioci odluka često precjenjuju stepen do kojeg drugi reaguju u odgovoru na ono šta oni rade, kada se drugi ponašaju onako kako donosilac odluke želi; ali ako je ponašanje drugih nepoželjno, to obično izgleda kao da potiče od unutrašnjih sila. Ako je efekat drugih prijeteći za prvu stranu, ona je sklona da vjeruje da je to bio cilj druge strane.
12. Kada donosioci odluka imaju namjeru koju ne pokušavaju da prikriju od ostalih, oni nastoje da pretpostave da drugi precizno prihvataju ove namjere. Samo rijetki vjeruju da drugi mogu reagovati mnogo manje poželjno njihovom imidžu nego što oni misle da ovi projektuju.
13. Ako je teško za donosioca odluke da vjeruje da ga drugi mogu vidjeti kao prijatelju, često je čak za njega teže da vidi da činjenice koje su mu važne, nisu važne za ostale. Dok on može znati da je drugi donosilac odluke u suprotnom timu, biće teže za njega da shvati da taj drugi igra potpuno različitu igru. To je posebno istinito kada je igra koju vodi za njega samog posebno važna.
14. Donosioci odluka previđaju činjenicu da podaci konzistentni sa njegovim teorijama mogu biti konzistentni i s drugim pogledima.

Uzimajući u obzir ranije prikazanu interdisciplinarnost, teoriju odlučivanja možemo podijeliti na normativnu, deskriptivnu i preskriptivnu. Naime, proces odlučivanja moguće je interpretirati kao izvođenje odluke iz određenih premisa odlučivanja<sup>38</sup>. Iz ovakvog karakteriziranja moguće je za teoriju odlučivanja postaviti dva pitanja:

- Kako pri datim premisama odlučivanja dolazi do odluke?
- Kako se dolazi do premisa odlučivanja?

Preskriptivnoj i deskriptivnoj teoriji odlučivanja mogu se pridodati po jedno od postavljenih pitanja.

---

<sup>38</sup> Bamberg G., Coenenberg A.G. (1992). *Betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre*. Verlag Valen, München, str.2.

*Preskriptivna teorija odlučivanja* istražuje kako se pri faktičkim premisama odlučivanja, uz preduslov racionalnog djelovanja, odlučuje. To znači da je u središtu preskriptivne teorije logika odlučivanja; traga se za pravilima za vrednovanje rezultata, koji odgovaraju postulatima racionalnog ponašanja. Zato se ova teorija u osnovi i smatra analizom racionalnosti. Time se može staviti jednakost između preskriptivne i normativne teorije, jer *normativna teorija odlučivanja* razmatra pitanje kako određene odluke treba donositi, odnosno kako “super-racionalna” osoba treba misliti i djelovati. Normativna teorija zanemaruje sva kognitivno-psihološka ograničenja donosioca odluke.

*Deskriptivna teorija odlučivanja* polazi od ograničenog racionalnog djelovanja i ne posmatra faktičke premise odlučivanja kao zadate veličine, nego kao veličine koje treba pojasniti. Dakle, ona odgovara na pitanje *Kako se odluka donosi u stvarnosti?* i *Zašto je odluka tako donesena, a ne nekako drugačije?*

*Drucker*, za kojeg mnogi tvrde da je guru menadžmenta, sve odluke dijeli na strategijske, taktičke i rutinske odluke. Strategijske pripadaju top menadžmentu, taktičke srednjoj razini, a rutinske nižoj razini u menadžmentu.<sup>39</sup>

*Zverev* odluke dijeli prema: kompleksnosti procesa, informacijskoj podlozi, broju donosilaca u procesu odlučivanja, te prema subjektima odlučivanja. Dok, prema *Benettu*, odluke mogu biti: strateške, taktičke i operativne, *Koonz* odluke dijeli na programirane i neprogramirane.

Jedna potpunija klasifikacija i tipologija koja uključuje veći broj kriterija za podjelu podrazumijeva da se sve vrste odluka mogu posmatrati:

- s obzirom na važnost realizacije zadatka u okviru postavljenih ciljeva, odluke mogu biti: osnovne, dopunske, operativne ili radno procesne;
- prema nivou hijerarhije i utjecaja na stanje sistema: strateške, taktičke i operativne;
- prema učesnicima u donošenju odluka: individualne, grupne i kolektivne;
- s obzirom na stupanj kreativnosti odluke mogu biti kreativne i rutinske;
- s obzirom na vremensku dimenziju odluke se donose za situacije statičkog i dinamičkog karaktera;

---

<sup>39</sup> Drucker P.F., *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper&Row, New York, 1973.

- s obzirom na mogućnost: modeliranja, kvantifikacije i primjene matematike, te programiranja, prema veličini sličnih faktora odluke mogu biti determinističkog i stohastičkog karaktera;
- s obzirom na teorijske podloge odluke se mogu dijeliti na osnovu numeričkih i analitičkih modela;
- s obzirom na odnos donositelja odluke i okruženja odluke mogu biti konfliktne i nekonfliktne;
- s obzirom na pouzdanost informacija i vjerodostojnost poznavanja budućih stanja razlikuje se odlučivanje pri sigurnosti, riziku i neizvjesnosti.

Imajući u vidu sve moguće vrste odluka vidljivo je da u svakom aspektu imamo ljudske činioce koji, bez obzira na ekspertnost podloge, moraju preuzimati odgovornost za donošenje odluke, bilo da se radi o strateškim, taktičkim ili rutinskim odlukama, ili u uslovima sigurnosti, rizika i neizvjesnosti, kao najznačajnijoj vrsti odluka.

### **SPOZNAJNO-ETIČKE I AKSILOŠKE DETERMINATE ODLUČIVANJA**

Već je francuski mislilac i filozof *Rene Dekart* svojom metodičkom skepsom naveo pravila koja su nužna za racionalno mišljenje, a to su: *prvo*, svi stavovi, koji su u našem umu sagledani jasno i razgovjetno, moraju se priznati za istinite, i to kako u znanostima tako i u filozofiji; *drugo*, analiza podrazumijeva da svaku teškoću (problem) treba podijeliti na što je moguće veći broj dijelova; *treće*, mora se ići od jednostavnog ka kompleksnom; i *četvrto*, potpuno nabranje i opšti pregled (svih elemenata) kako se ništa ne bi izostavilo.<sup>40</sup> Dakle, da bi se donosile racionalne odluke, nužno je racionalno prosuđivati. Prosuđivanje podrazumijeva racionalno saznavanje uslova pod kojima će se dogoditi neka pojava. Tako imamo kategoričke, hipotetičke, alternativne i disjunktivne sudove.

---

<sup>40</sup> Petrović, G. (1981). *Logika*, Zagreb.

*Kategorički sud* se definira kao forma argumentacije koja se sastoji od tri kategorička stava, koja u sebi sadrže tri i samo tri termina. Dva stava su premise, a treći je zaključak. Primjer kategoričkog silogizma: alkohol je opasan po zdravlje jer izaziva mentalne potrebe, a sve što je uzrok mentalnih potresa opasnost je po zdravlje. Dakle, da bi se donijela ispravna odluka u formi kategoričkog ponašanja, treba izbjegavati sve vrste alkohola. Ovaj vid sudova treba izbjegavati, jer je malo odluka koje se mogu zasnivati na ovakvoj vrsti prosuđivanja.

*Hipotetičko* prosuđivanje veoma je rasprostranjeno zato što polazi od saznanja da, ako je prisutan jedan ili više uzroka jedne pojave, koji je u vezi sa nekom posljedicom, ona će i nastupiti. Na primjer, ako dođe do značajnijeg poskupljenja energenata, i drugi proizvodi će poskupjeti. Ili, ako produktivnost rada raste, vrijednost proizvoda se smanjuje, ako se vrijednost proizvoda smanjuje, cijene padaju.<sup>41</sup>

*Alternativno i disjunktivno* prosuđivanje odnosi se na to da sud možemo izvući iz jednog alternativnog stava kao velike premise i jednog kategoričkog stava kao male premise. Na primjer, ili ću otpustiti radnika, ili ću ga premjestiti. Disjunktivni stav odnosi se na tvrdnju da je nešto ili istinito ili lažno, tačno ili netačno i sl. U takvim argumentacijama velika premisa je disjunktivni, a mala kategorički stav, te je sud ispravan ako mala premisa tvrdi jedan disjunkt, a zaključak pobija drugi. Na primjer, na ponašanje svih mehanizama utiču klimatski faktori - moj sat nije tačan pokazatelj vremena.

Često se sudovi redukuju u mješovite poput hipotetičkih i alternativnih. Na primjer, ako se cijena proizvodnje jedne robe smanji, nastupa veća ekonomska potražnja te robe; ako se jedna roba proizvodi u velikim količinama cijena proizvodnje po jedinici se smanjuje; ako se jedna roba proizvodi u velikim količinama, nastupa veća ekonomska potražnja te robe. Iz svega rečenog proizilazi da prije donošenja odluke treba ispravno rasuđivati, jer se samo tako mogu stvarati pretpostavke za dalju

---

<sup>41</sup> Koen M., Neigel E., *Uvod u logiku i naučni metod*. Savremena administracija, Beograd, 1963.

proceduru kako bi se mogla donijeti adekvatna odluka, zato, što su samo uspješne odluke ispravne odluke.<sup>42</sup>

Pored racionalnog prosuđivanja vrlo je važno kakve posljedice po čovjeka, njegovu okolinu ili društvo u cijelosti može imati donošenje određene odluke. Zato se u domenu filozofskog prosuđivanja etika javlja kao filozofska disciplina koja nužno tematizira čovjeka kroz njegovo djelovanje i ponašanje, individualnu i društvenu sferu, htijenja i svijest, te usklađivanje svijesti na jednoj, i htijenja, držanja i ponašanja, na drugoj strani. Naime, uprošćeno etika u najopštijem smislu sve čovjekovo ponašanje dijeli po osi (moralnog) dobra i zla. Zato u područje etike ulaze: prosuđivanje, djelovanje i vrednovanje. Istina, pored moralnih normi postoje običajne i pravne norme. Međutim, kako su pravne norme krajnje formalizirane i kodificirane u pisana pravila, to bi značilo da sve što nije zabranjeno da je dopušteno. Za običaje je karakteristično da su vezani za male organizacije ili sredine, kao i nedovoljno jasno sankcioniranje pri njihovom kršenju, što, takođe, dovodi u pitanje njihovu mogućnost u reguliranju ponašanja i prosuđivanja.

Upravo zbog činjenice da običajne i pravne norme ne mogu *prekriti* sve aspekte menadžerskog ponašanja kod odlučivanja, etika i etičko ponašanje se sve više javljaju kao najširi okvir za prosuđivanje u sistemu vrijednosti, koje je jedno društvo afirmiralo u svom razvoju. Otuda pojedinac može za svoje ponašanje imati uporište u sistemu društvenih vrijednosti, a što je posebno vidljivo kad se između normativnog (misli se na moralne vrijednosti) i stvarnog javlja ogromna diskrepancija, te vrijednost ne kradi, najčešće, može da znači kradi i sl.

Treba ipak napomenuti da je “tradicionalna etika”, s obzirom na to da su se njena obilježja ispoljavala u nekoliko temeljnih karakteristika, morala ustupiti mjesto pojmu odgovornosti koje nije nov u etičkom smislu već na nov način postavlja pitanje odgovornosti čovjeka. Naime, treba istaći da se tradicionalna etika ipak zasnivala na nekim temeljima od kojih su posebno važni sljedeći: a) svaki dodir sa nadljudskim svijetom, a to znači cijela oblast tehne (umješnost izvan medicine), bila je etički neutralna - kako u odnosu na objekt tako i na subjekt djelovanja; b) etički značaj je bio direktan odnos čovjeka s čovjekom i odnos sa samim sobom, te je cijela tradicionalna etika bila antropocentrična; c) entitet “čovjek” i njegovo fundamentalno djelovanje u ovoj sferi smatrani su u suštini konstantnim, a ne kao i sam predmet koji je

---

<sup>42</sup> Isto.

preoblikovan putem tehne/vještine; d) dobro i zlo (u etičkom smislu) o čemu je trebalo da se brine to djelovanje bilo je u samoj praksi ili u neposrednom odnosu sudjelovanja tako da nije bilo stvar dalekog planiranja. Ova vrsta bliskosti odnosila se kako na prostor tako i na vrijeme.

Međutim, čovjek je sve više od *homo sapiensa* postajao *homo faber*, tj. onaj koji sve više prodire u zakone prirode i iste podčinjava sebi i svojim potrebama, što je proizvelo novu vrstu odgovornosti koja proizilazi iz činjenice da je moderna tehnika dovela do djelatnosti toliko novog reda veličina, s toliko novonastalih objekata i s tako novim posljedicama da ih okvir ranije etike više ne može obuhvatiti. Stoga, novi tip odgovornosti proizlazi iz povredivosti prirode i nove uloge znanja i na njoj zasnovane moći. Tako tehnologija postaje “poziv” savremenog čovjeka i čovječanstva te se nužno *homo faber* javlja iznad *homo sapiensa*.

Kad se insistira na tome da je postalo nužno da se *homo sapiens* izdigne iznad *homo fabera*, onda se polazi od stava da odgovornost nije novi fenomen u okviru etike, već su novi njeni objekti, a to su znanje i moć. S obzirom na to da su do sada znanje i moć (posebno ono u odnosu na prirodu) bili etički neutralni, jer *homo faber* svojim utjecajem nije mogao dovesti u pitanje povredivost prirode, sadašnji razvoj znanja i njena tehnološka primjena pokazuje da ono racionalno u ponašanju *homo fabera* mora biti pod utjecajem *homo sapiensa*, a što se svodi na jednostavnu formulu da bude ljudi i prirode kao njihove pretpostavke. Zato je sve više u upotrebi termin “održive ekonomije” koja se bazira na nekoliko temeljnih principa kao što su: rast nacionalnog dohotka (kao baza da se ne pogoršava kvalitet života), smanjenje zagađenosti čovjekove okoline (pročišćavanja zraka, vode, zemljišta kao i rekultivacije već zagađenih površina), privatizacija i reprivatizacija kao pretpostavka preduzetništva i menadžmenta, te rast zaposlenosti.

## **SOCIOLOŠKI I SOCIJALNO-PSIHOLOŠKI ASPEKTI U ODLUČIVANJU**

Sociološki aspekt pri donošenju odluka usmjeren je na utjecaj društvenog sistema u kojem pojedinci ispunjavaju svoje uloge. Ako se kultura uzima kao bazični i relativno

trajni okvir za čovjekovo ponašanje, onda se Hofsedov pokušaj da istraži utjecaj nacionalne kulture na ponašanje pojedinaca može uzeti u obzir i kod odlučivanja jer se društva međusobno razlikuju prema četiri obrasca:

*Individualizam naspram kolektivismu.* Ako je društvo više razvilo kulturu individualizma, to znači da će se i kod odlučivanja pojaviti mnogo veći broj pojedinaca koji će težiti individualnom donošenju odluka, za razliku od kolektivističkog u kojem će pojedinci i grupe težiti odlučivanjem pomoću grupa i odbora.

*Udaljenost od moći* podrazumijeva da postoje kulture koje respektuju moć kao legalno i legitimno pravo, te onima na višem položaju i ne suprotstavljaju svoje mišljenje i stavove, za razliku od društva koje ima malu udaljenost od moći, te se principi participacije i kompetentnosti javljaju kao pravo učestvovanja u odlučivanju.

*Izbjegavanje neizvjesnosti* odnosi se na to da postoje društva sa niskim stepenom izbjegavanja neizvjesnosti (to znači spremnost na rizik) i društva sa visokim izbjegavanjem neizvjesnosti (odnosno malim stepenom rizika). Kako se danas često odlučuje u neizvjesnim uslovima i sa povećanim stepenom rizika jasno je da će menadžeri u društvima sa povećanim rizikom lakše donositi odluke i obratno.

*Muška nasuprot ženskim društvima* odnose se na činjenicu da se uloge igraju shodno svojim spolnim razlikama. To znači da će žene menadžeri imati manje šansi da odlučuju u okruženju koje je više muško, a to podrazumijeva da je društvo, pa samim tim i organizacija, *arena* u kojoj se igra muška igra i da tu postoji samo pobjednik ili gubitnik. Shodno tome, žene će imati inferiorniji stav prema odlučivanju te će se i same povlačiti ili će tražiti muške sponzore kod donošenja odluke, ali posljedice mogu snositi same.

Za razliku od sociologije, socijalna psihologija je dala značajan doprinos mjerenju, razumijevanju i mijenjanju stavova, procesima skupnog odlučivanja i sl. Dokazano je da društvene grupe značajno utiču na pojedinca i njegovo ponašanje tako da su uočene veoma važne korelacije između grupnog i individualnog ponašanja bilo da ima funkcionalno ili disfunkcionalno značenje. Tako konformizam može veoma bitno uticati na kvalitet odluke kad se izrazi putem "najmanjeg zajedničkog imenitelja", a pri



timskom odlučivanju tehnikom “brainstorminga” kreativno i inovativno prosuđivanje, te kod Delphi-tehnike relevantnije predviđanje.

Za razliku od sociologije i socijalne psihologije, psihologija ličnosti je vrlo važna sa stanovišta saznanja o individualnom ponašanju, pravilnostima i mogućnostima predviđanja. Pored činjenice da ni psihologija ličnosti, kao i čitav niz drugih društvenih nauka, nema svoju *analitičku jedinicu*, to ne znači da se ne mogu izvlačiti zaključci o određenim pravilnostima koje proizlaze iz saznanja o tome šta je to ličnost i koje su njene temeljne osobine.

Upravo zbog važnosti poznavanja strukture ličnosti može se pokazati velika korelacija između strukture jedne ličnosti i načina odlučivanja. Stoga će se nekim aspektima ličnosti dati više prostora u odnosu na sociološko i socijalno-psihološko tumačenje utjecaja. *Olport* ličnost definira kao “dinamičku organizaciju onih psihofizičkih sistema unutar individue koji određuju njeno karakteristično ponašanje i njen karakterističan način mišljenja”. Ključni pojmovi u definiciji su: *dinamička organizacija* odnosi se na mentalne spletove i hijerarhije ideja i navika koje upravljaju aktivnošću jedne ličnosti; *psihofizičko* podrazumijeva jedinstvenost “psihe” i “tijela”; *sistemi* se tiču kompleksnosti elemenata sa uzajamnom interakcijom. Sistemi su potencijali aktivnosti ličnosti. Određuju ličnost koja jeste nešto i koja čini nešto; *karakteristično* se odnosi na ponašanje i mišljenje koje jedna ličnost koristi u svojoj aktivnosti; *ponašanje i mišljenje* su plašt (ogrtač) koji obuhvata značenje svega što neko lice može da radi.

Upravo zbog važnosti karaktera kao jedne od “analitičkih jedinica”, često se karakter i persona izjednačavaju. Karakter, koji znači urezivanje, naglašava postojanje unutrašnjih osobina koje dolaze do izražaja tek u djelovanju, a manje u mišljenju i iznošenju stavova. Stoga, psiholozi koji više naglašavaju spoljašnje ponašanje više upotrebljavaju pojam ličnosti, a oni koji naglašavaju unutrašnje osobine više vole da govore o karakternim osobinama osobe. Jednostavno, karakter i karakteristično odnose se na svako utisnuto obilježje individualnosti. Smatra se da se karakter stiče kao dispozicija od malih nogu i veoma je trajna kod individuumu.

*Temperament* se odnosi na karakteristične pojave emocionalne prirode jedne individue, uključujući njenu osjetljivost na emocionalni podsticaj. Ako emocije definiramo kao

stanje uzbuđenosti i pojačane aktivnosti endokrinog sistema (žlijezde sa unutrašnjim lučenjem), onda se temperament smatra nasljednom osobinom. Međutim, kao i tjelesna građa i inteligencija i temperament mogu da se mijenjaju (u izvjesnim granicama) prirodnim i društvenim poticajima. *Krečmer* je pokušao da dokaže kako između tjelesne građe i temperamenta postoji povezanost, ali se smatra da je Šeldonova metoda tačnija. On je u upotrebu uveo tri tjelesna tipa: endomorfni, mezomorfni i ektomorfni. *Endomorfni tip*: okruglasti tjelesni sklop ima više toničan temperament, a to znači sporo reagovanje, druželjubivost popustljivost, ljubav prema jelu, udobnost i sl. *Mezomorfni tip* (atletski sklop tijela) ima somatotičan temperament koji se ogleda u potrebi za fizičkim pustolovinama, težnje za dominacijom, potrebe za akcijom, hrabrost i sl. *Ektomorfni tip* (linerarni sklop tijela) ima cerebrotoničan temperament koji se ogleda u odmjerivosti u držanju, suviše je napregnut, introvertan, šutljiv i sl. Međutim, smatra se da razvoj genetike, biohemije i antropoloških znanosti, na jednoj strani, i psihološka mjerenja, na drugoj strani, nisu došli do tog stupnja da se može potvrditi visoka korelacija između tjelesne građe i temperamenta.

I *inteligencija*<sup>43</sup> spada u osnove ličnosti jer je u osnovnoj vezi sa centralnim nervnim sistemom. Znanost je već došla do određenih rezultata koji pokazuju da inteligencija stoji u čvrstoj korelaciji sa nasljeđem. Postoji podjela u stepenu inteligencije. Tako se genij (*genius od latinskog gigno - stvaran*) ne može razviti od društva jer je rezultat nasljeđa, ali se može onemogućiti. Talenat (*od grčke riječi talantan - odvagnuti*) jeste nadarenost koja se može dograditi edukacijom i socijalizacijom. Nadarenost se može iskazati u šest kategorija: intelektualnoj, školskoj, kreativnoj, psihomotornoj, umjetničkoj i rukovodnoj.

Dosadašnja ispitivanja pokazuju da uspjeh u povećanju inteligencije od prosječne pa naviše korelira sa sljedećim osobinama i sposobnostima ličnosti: razvijena opšta inteligencija, emocionalna stabilnost, promišljenost i trezvenost, sklonost riziku, prilagodljivost, samopotvrđivanje i radoznalost. Prema *Terstonu*, koji je poznat po

---

<sup>43</sup> Inteligencija se mjeri IQ-om, a svjetska zdravstvena organizacija umjesto grubih naziva idiot, inbecil i debil uvodi pojam mentalna subnormalnost. Tako oni koji imaju IQ ispod 80 imaju subnormalnost koja se tretira kao zapaštenost, a svi oni koji imaju IQ od 91-110 imaju prosječnu inteligenciju (u ovoj kategoriji nalazi se 50% populacije), dok IQ do 150 predstavlja kategoriju visoke inteligencije.

svojim skalama procjene postoje sljedeće sposobnosti koje čine inteligenciju ili “G” faktor, a to su: rječitost, sposobnost da se riječima formuliraju određeni sadržaji, sposobnost rezoniranja, sposobnost operiranja brojevima, sposobnost zamišljanja prostora, čulno opažanje, te pamćenje i reproduciranje. Glifordovi nalazi danas se smatraju tačnijim, a odnose se na: sposobnost pamćenja, kognitivne sposobnosti, sposobnosti konvergentnog, divergentnog i evolutivnog mišljenja. Iz svega rečenog, kod osnova ličnosti nije sporno da tjelesna građa, temperament i inteligencija imaju veze sa nasljeđem, ali se i dalje smatra da na formiranje ličnosti značajno utiču rad i sredina.

### **KLASIFIKACIJA ODLUKA SA STANOVIŠTA UTJECAJA KVALITATIVNIH ČINILACA**

S obzirom na važnost utjecaja kvalitativnih činilaca odluke se mogu klasificirati po različitim nivoima. Ovdje za potrebe analize klasifikacija može biti izvršna na sljedeći način:

- *Odluke komisije.* To je najčešće situacija kad pojedinac ne može ili se plaši da sam odlučuje. Ako je komisija sastavljena od eksperata postoji vjerovatnoća da će odluka biti kompetentnija od odluke koju donosi pojedinac zato što "dvije glave mogu imati više informacija nego jedna". Ali, ako je vođa autoritativan, komisija može da svoju odluku kreira prema očekivanju vođe zbog mogućih sankcija kojima članovi mogu biti podvrgnuti ako ne uvažavaju stavove vođe. Međutim, konformizam je stalni pratilac svakog vida grupnog odlučivanja, te negativne faktore konformizma treba svesti na najmanju moguću mjeru, a to je slučaj kad komisija ima attribute tima.
- *Participativne odluke.* To je svakako savremenija forma komisijskog odlučivanja s tom činjenicom što se u komisijski rad uključuju i drugi članovi neophodni da sa stanovišta svog ekspertnog znanja vrše utjecaj na kvalitet odluke. Ovo je pogodan vid odlučivanja kad je neophodna sofisticirana ekspertna podloga za odlučivanje.
- *Intuitivne odluke.* Ima trenutaka kad tok događaja ne dozvoljava racionalno odlučivanje, a to je slučaj kad nedostaju sve ključne informacije ili pak kad sve informacije “prividno” imaju svoju racionalnu podlogu. U takvim situacijama menadžment ne može da objasni ili otkrije sve izvore nepovjerenja, prema podacima i činjenicama, te mu tzv. “šesto čulo” služi kao važan indikator za odlučivanje i metaforično rečeno, “šesto čulo” mu se javlja kao “jezičak na vagi”.

- *Analitičke odluke.* Ove odluke se donose za duži period, a moguće su kad broj analiziranih elemenata ima svoje indikatore koji su dovoljno reprezentativni i adekvatni za predviđanje.
- *Prave odluke.* To su one odluke za koje svi tvrde da su ih sami donijeli. Kultura koja prenaplašava individualnost naspram zajedničkih vrijednosti i stavova može izgrađivati odnose u kojima pojedinci sve uspjehe pripisuju sebi, a sve neuspjehe drugima.
- *Pogrešne odluke.* To su odluke koje se pripisuju drugima, a to je moguće ako su donosioci odluka više reaktivne, a ne proaktivne osobe.
- *Izbor među različitim alternativama* (poslušati različita mišljenja). To faktički znači da stvarno odlučivanje i postoji tamo gdje postoje najmanje dvije alternative, te se može osnovano tvrditi da će kvalitet odlučivanja biti veći ako imamo dvije i više ravnopravnih alternativa za donošenje odgovarajuće odluke i tu često intuitivno odlučivanje može da presudi u korist neke odluke.

## **ZAKLJUČNA RAZMATRANJA**

Premda se teško može odrediti broj činilaca i njihova važnost u odnosu na vrstu odluke, ipak cijela rasprava bi se mogla odnositi na taktičke i operativne odluke. U tom smislu može se kratko rezimirati koji su to uslovi nužni i neophodni da bi se donesena odluka mogla smatrati ispravnom, zato što tek ostvareni rezultati govore da li je bila i uspješna odluka, zato što su samo uspješne odluke i ispravne. Stoga se može istaći pet uslova za ispravnu odluku:

- Prikupiti sve relativne informacije,
- Analizirati i sintetizovati informacije,
- Procijeniti vrijednost informacija,
- Protumačiti rješenja prilikom odlučivanja,
- Donijeti odluku kao razrađen akt i rješenje.

Dakle, ispravne odluke se donose na osnovu saznanja, vještina i sposobnosti racionalnog, te na činjenicama utemeljenog mišljenja. Racionalna odluka je svaka

odluka koja se može lahko *operacionalizirati, uvjerljivo prezentirati, logički precizno i argumentovano analizirati i realizirati*<sup>44</sup>.

Međutim, pored racionalnih, kako je pokazano u raspravi, u odlučivanju sudjeluju i emocionalni i intuitivski elementi. Ukoliko je utjecaj emocionalnog u odnosu na racionalno prosuđivanje i donošenje odluka veći, utoliko donošenje odluka može više biti pogrešno. Naime, ako su strah (kao proste emocije) ili ljubav (kao kompleksne emocije) dominantne, odluka neće biti valjana. Slično je i kod intuicije. Pored razuma i emocija intuicija igra važnu ulogu u presuđivanju i donošenju odluka. Međutim, ako se više prostora da intuiciji u odnosu na razum i emocije (rizik, strah od neuspjeha, odgovornost i dr.), to podrazumijeva donošenje hazardnih i nerazumnih odluka. Logično je pri donošenju odluka imati određenu količinu straha (zbog neuspjeha), ali on ne smije biti toliki da blokira racionalne sudove pri donošenju odluke. Kod donošenja odluke nikada se ne mogu procijeniti sve pozitivne i sve negativne posljedice jedne odluke, te intuicija pomaže da se lakše i brže odluči.

Ali, ako intuicija ignorira racionalnu dimenziju, odluka može biti pogrešna. Dakle, menadžer nije samo čovjek koji je sastavljen od racionalnih sudova već ga prate i emocionalni i intuitivski sudovi, a ispravna odluka može nastati kao jedinstvo racionalnog, emocionalnog i intuitivskog djelovanja i ponašanja.

Analizirajući utjecaj subjektivnih činilaca u odlučivanju namjera autora rada nije bila da ih se proglasi odlučujućim, već da se ukaže na njihovo postojanje i na njihovu važnost pri donošenju odluka. Naime, rutiniranost i izvjesna površnost u procjeni važnosti pojedinih činilaca kod odlučivanja mogu umnogome da prekriju naše subjektivne osobine, te upravo one mogu biti odlučujuće pri donošenju odluke. To naprosto znači da se nekada nepostojećim ili marginalnim činionicima pridaje značenje koje oni nemaju a, obratno, zbog sistema vrijednosti, kulturnih obrazaca ponašanja i sl. važni činioци dobivaju marginalno i nebitno značenje.

---

<sup>44</sup> Parkinson C.N., Rustomji M.K., *Biblija za menadžere*, Zagreb, 1990.