ANαliZA

časopis za kritično misel

Letnik 5, številka 3, marec 2002 · ISSN 1408-2969

RECENZIJA

Olga Markič

Recenzija: John S. Hammond, Ralph L. Keeney, Howard Raiffa: Pametne odločitve: Praktični vodnik za sprejemanje boljših odločitev

Citiranje: Olga Markič, »Recenzija: John S. Hammond, Ralph L. Keeney, Howard Raiffa: Pametne odločitve: Praktični vodnik za sprejemanje boljših odločitev«, *Analiza: časopis za kritično misel* 5, št. 3 (2001): 107–109.

To delo je objavljeno pod licenco Creative Commons Priznanje avtorstva 4.0 Mednarodna (CC BY 4.0), https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.sl.

Izdajatelj: Društvo za analitično filozofijo in filozofijo znanosti, Ljubljana.

Elektronska različica je bila leta 2026 rekonstruirana iz izvirnih stavnih datotek in preverjena s tiskano izdajo. Številke strani ustrezajo tiskani izdaji; prelomi strani znotraj prispevka se lahko nekoliko razlikujejo.

John S. Hammond, Ralph L. Keeney, Howard Raiffa
recenzirala Olga Markič

PAMETNE ODLOČITVE: PRAKTIČNI VODNIK ZA SPREJEMANJE BOLJŠIH ODLOČITEV

Zbirka Manager, Gospodarski vestnik, Ljubljana 2000, 252 str.

Profesor filozofije Frederic Schick svojo knjigo o teoriji odločanja začenja z naslednjo prispodobo:

> "Življenje je dolga pot v poceni avtomobilu. Brez dobrega zemljevida. Brez poznavanja cest se moramo ustaviti na vsakem križišču in izbrati pot. Kako dobra se nam bo na koncu zdela pot, je odvisno od tega, kako dobro smo izbirali. Toda izbirati je pogosto težko." (Schick, 1997)

Sposobnost pravilnega in učinkovitega odločanja je ena od tistih lastnosti, od katerih je pomembno odvisen posameznikov uspeh tako v osebnem življenju kot tudi na delovnem mestu. A vsi vemo, da je iskanje dobre odločitve vse prej kot enostavno. Informacije na osnovi katerih iščemo odločitve, so pogosto medsebojno odvisne, večkrat nepopolne ali celo netočne. Pri mnogih odločitvah se ne moremo izogniti določeni stopnji negotovosti. A vendar, poudarjajo avtorji knjige *Pametne odločitve*, je odločanje veščina in tako kot druge veščine lahko tudi to izboljšamo z vajo, tako da se naučimo uporabljati pravilen postopek odločanja, ki bo privedel do najboljše odločitve ob najmanjši izgubi časa, energije, duševnega miru in denarja (str. 13)[1].

Problem odločanja je tako kompleksen in raznolik, da se z njim ukvarja cela vrsta znanstvenih disciplin, na primer psihologija, filozofija, matematika, statistika, računalništvo, pravo, politologija. V zadnjih desetletjih se je področje analize odločanja izjemno hitro razvijalo. Intenzivno raziskovalno delo se je začelo kmalu po drugi svetovni vojni v ZDA, predvsem na področju statistike in ekonomije, kjer so razvili nekatere vplivne teorije o racionalnem odločanju. Klasična teorija o odločanju je temeljila na koncepciji o "optimizaciji", ki sta jo v knjigi *Teorija iger in gospodarno vedenje* (1944) razvila John von Neumann in Oskar Morgenstern.

Knjiga *Pametne odločitve* s podnaslovom *Praktični vodnik za sprejemanje*

[1] Vse navedbe strani se nanašajo na recenzirano knjigo.

boljših odločitev je v izvirniku izšla leta 1999 pri založbi Harvard Business School Press, brez časovne zamude pa smo jo v natančnem in tekočem prevodu dr. Mojce Pavšič dobili v slovenskem prostoru. V njej so avtorji John S. Hammond, Ralph L. Keeney, Howard Raiffa, ki sodijo med svetovno priznane strokovnjake za reševanje zapletenih odločitvenih problemov, zgoščeno ter na jasen in razumljiv način predstavili izsledke raziskovalnega dela na področju analize odločanja.

Dandanes radi poudarjamo, da je v procesu izobraževanja izredno pomembno osvojiti veščino, *kako* se učiti, *kako* povezovati različne informacije, ne pa zgolj skladiščiti podatkov. V ta sklop nedvomno sodi tudi analiza procesa odločanja. Kajti kljub temu, da je odločanje v življenju zelo pomembno in da je sposobnost sprejemanja pametnih odločitev temeljna življenjska veščina, je le malokdo deležen učenja v tej smeri. Prepuščeni smo samim sebi in učenju iz izkušenj. Toda tako učenje je precej drago in neučinkovito. Poleg tega se odločitvene situacije med seboj tako razlikujejo, da se pogosto zdi, da so izkušnje pri sprejemanju ene odločitve le malo uporabne, ko se soočimo z naslednjo. Vendar to še ne pomeni, da se ne moremo naučiti, kako bolj uspešno sprejemati odločitve. Avtorji knjige *Pametne odločitve* so na osnovi svojega dolgoletnega raziskovalnega, pedagoškega in svetovalnega dela zapletena teoretična vprašanja spremenili v praktične nasvete, ki so jih ilustrirali s primeri iz vsakdanjega in poslovnega življenja. Na primer, kako izbrati podiplomski študij, kako se odločiti za obnovo stare ali nakup nove hiše, kako bi kot direktor trženja poskrbeli za uspeh nove pijače. Poudarjajo, da ni pomembno, *kaj* smo v določeni situaciji sprejeli kot odločitev, ampak *kako* se odločamo. Sestavili so bralcu prijazen sklop tehnik, ki mu pomagajo pri sprejemanju odločitev. Tak sistematičen pristop omogoča, da se korak za korakom spoprijemamo s težavnimi kompromisi, razjasnimo negotovosti, ocenimo tveganje in sprejmemo serijo povezanih odločitev v pravilnem zaporedju.

Da bi bil naš proces odločanja uspešen, mora izpolnjevati naslednjih šest meril (str. 14):

- Osredotoča se na to, kar je pomembno.
- Je logičen in konsistenten.
- Upošteva tako subjektivne kot tudi objektivne dejavnike in prepleta analitično mišljenje z intuitivnim.
- Zahteva samo toliko informacij in analiz, kolikor je potrebnih za rešitev določene dileme.
- Spodbuja in usmerja zbiranje ustreznih informacij in strokovnih mnenj.
- Je preprost, zanesljiv, lahko uporaben in fleksibilen.

Hammond, Keeney in Raiffa v knjigi predstavijo postopek, ki izpolnjuje vseh šest meril. Poleg tega je zelo prilagodljiv in je uporaben tako za individualno kot za skupinsko odločanje. Uporabimo ga lahko pri osebnih, družinskih, strokovnih ali poslovnih odločitvah.

Knjiga *Pametne odločitve* je razdeljena na enajst poglavij, na koncu je dodan še "Načrt do pametnih odločitev" in predstavitev avtorjev. V prvem poglavju avtorji poudarijo, da se je treba problema odločanja lotiti čim prej, "najslabše, kar lahko storimo, je, da čakamo, vse dokler nismo k odločitvi prisiljeni – oziroma je sprejeta v našem imenu". (str. 15) Nato na kratko predstavijo postopek in pokažejo, kako analiziramo in razrešujemo odločitve na osnovi razmišljanja o osmih elementih: problem, cilji, različne možnosti, posledice, kompromisi, negotovost, dopuščanje tveganja in povezane odločitve. Vsakega od teh elementov obravnavajo v posebnem poglavju. Sledi zanimivo deseto poglavje z naslovom "Psihološke pasti", v katerem opozorijo na globoko zakoreninjene napake – pasti, ki lahko spodkopljejo celo najbolj premišljene odločitve. Ljudje se pri odločanju pogosto poslužujemo nezavednih strategij – hevristik, s katerimi obvladujemo kompleksnost odločanja. Vendar hevristike žal niso nezmotljive in raziskovalci, sistematično sta jih začela raziskovati Amos Tversky in Daniel Kahneman, so odkrili celo vrsto pasti, ki so nevarne predvsem zato, ker so večinoma vgrajene v naše miselne procese in jih ne zato ne prepoznamo.

Morda poznate naslednjo šalo, s katero je lepo ponazorjena past formuliranja vprašanja. Mlad duhovnik je vprašal škofa: "Ali lahko kadim, medtem ko molim?" Odgovor je bil odločen: "Ne!" Kasneje, ko je srečal nekega starejšega duhovnika, ki je vlekel cigaro, medtem ko je molil, ga je mlajši duhovnik okaral: "Ne bi smeli kaditi, medtem ko molite! Vprašal sem škofa in rekel je, da se to ne sme." "To je čudno," je odgovoril starejši duhovnik: "Vprašal sem škofa, ali lahko molim, medtem ko kadim, in rekel je, da je dobro moliti ob kateremkoli času." (str. 206)

Avtorji poudarjajo, da izkrivljanj, ki so vgrajena v naše duševne procese, ne moremo povsem izkoreniniti, lahko pa v svoje odločitvene procese vgradimo teste in disciplino, s pomočjo katerih je mogoče odkrivati in odpravljati napake v razmišljanju, še preden postanejo napake v presoji.

S knjigo *Pametne odločitve* smo dobili koristno orodje, s katerim se lahko bolj pogumno podamo na pot odločanja, saj nam pomaga do zavestnega in organiziranega pristopa k procesu odločanja. Morebitna zmotna pričakovanja pa avtorji razblinijo že v uvodu:

> "Tisto, česar ta metoda ne omogoča, pa je spremeniti težke odločitve v lahke. To je nemogoče. Težke odločitve so težke, ker so zapletene, in nihče ne more te zapletenosti odpraviti. Pač pa je mogoče zapletenost v veliki meri obvladovati. Kako? Prav tako kot bi se povzpeli na goro: korak za korakom." (str. 15)

Literatura

Schick, F. (1997). *Making Choices: A recasting of Decision Theory*. Cambridge: Cambridge University Press.