

Fiche apmācība

Nosaukums	Spriedums un lēmuma pieņemšana	
Atslēgvārdi	Spriedums, trūkumi, lēmumu veidi, lēmumu pieņemšanas process, instrumenti lēmumu pieņemšanai	
Nodrošina	Ekonomikas augstskola – Varna, Bulgārija	
Valoda	Latviešu	
Mērķi	• Palielināt studentu izpratni par uztveri, spriedumu un lēmumu pieņemšanu. • Iepazīstiniet studentus ar dažādiem lēmumu pieņemšanas modeļiem un rīkiem. • Uzlabot studentu lēmumu pieņemšanas prasmes.	
Mācību rezultāti	Pēc moduļa “Spriedums un lēmumu pieņemšana” pabeigšanas studenti iegūs izpratni par: - saikne starp uztveri un spriešanu. - aizspriedumi un aizspriedumi, kas varētu aptumšot spriestspēju. - dažādi lēmumu veidi. - dažādi lēmumu pieņemšanas procesa posmi. - daži faktori, kas ietekmē lēmumu pieņemšanas procesu. - individuālu un grupas lēmumu pieņemšana. Skolēni attīstīs praktiskās iemaņas pielietošanā: - lēmumu pieņemšanas instrumentu klāsts. - dažādas metodes, lai veicinātu radošumu lēmumu pieņemšanā.	
Mācību joma	Spriedums un lēmuma pieņemšana	
Satura rādītājs	1. Sprieduma pieņemšana 1.1. Neatstājiet neko nejaušībai 1.2. Labs spriedums 1.3. Saikne starp spriedumu un uztveri 1.4. Novirzes. Gadījuma izpēte (1) 1.5. Spriedums un ētika 2. Lēmumu veidi. Gadījuma izpēte (2) 3. Lēmumu pieņemšana 3.1. Lēmumu pieņemšana. Definīcijas. Smadzeņu, sirds un zarnu daļa lēmumu pieņemšanas procesā	

	3.2. Pieeja lēmumu pieņemšanas procesam. Dažu lēmumu pieņemšanas procesu klasifikācija. Uzņēmējdarbības lēmumu pieņemšanas pieejas un modeļi 3.3. Lēmumi, ko pieņem privātpersonas/organizācijas. LĒMUMA pieņemšanas modelis. Ētiskas dilemmas. Realitātes pārbaude 3.4. Lēmumu pieņemšanas koks. Vdark-Yetton-Jago normatīvais lēmumu modelis. Labākā prakse (1) 3.5. Sarežģīti lēmumu pieņemšanas un lēmumu pieņemšanas instrumenti. Gadījuma izpēte (3). Labākā prakse (2) 4. Radoša un tehnoloģiski uzlabota lēmumu pieņemšana. Labākā prakse (3)
Satura izstrāde	1. Sprieduma pieņemšana <i>"Kad jūs sastopaties ar kādu situāciju, jums šķiet: "Ok, tas ir reāli. Es varu vai nu savaldīties un to izdarīt, vai arī es varu sabrukt un izjukt. Jums ir jādara viens vai otrs. Un šīs situācijas izvērtēšanas process, lai savaldītos un turpinātu, katru reizi ir izaicinājums."</i> <i>Alpīnists Marks-Andrē Leklērs dokumentālajā filmā "Alpīnists" (2021)</i> 1.1. Neatstājiet neko nejaušībai Uzkāpjot šķietami nepārvaramā kalnā, jums nav jābūt pasauleslavenam alpīnistam, lai pastāvīgi apšaubītu savu spriedumu un lēmumus. Kā kļūt veiksmīgam savā karjerā? Kā dzīvot jēgpilnu un mērķtiecīgu dzīvi? Kad esat noticējis, ka esat veiksmīgs, ir vairākas lietas, kurām varat piedēvēt savus panākumus. Atskatoties atpakaļ, ir daudz vieglāk sadalīt tos mazos soļus, kurus esat spēris, tos mazos lēmumus, kurus esat pieņēmis savā ceļā. Svarīgākais ir tas, kā Jūs, pirms vispār uzsākat savu ceļojumu uz personīgo un profesionālo apmierinātību, pārliecināties, ka Jūs kompetenti pārvietosieties pa vētrainiem karjeras izvēles un dzīves mērķu ūdeņiem, daudz ko neatstājot nejaušībai. Uzlabot savu spriestspēju un lēmumu pieņemšanas prasmes, šķiet, ir viens no labākajiem lēmumiem, ko Jūs varat pieņemt. 1.2. Labs spriedums Grāmatā "Spriedums: Noel M. Tichy un Warren G. Bennis pievēršas spriedumam kā galvenajai vadības prasmei un paskaidro, kāpēc "asa sprieduma izjūta ir tas, kas veido vai sagrauj līderi", un spriedums ir "priekšzīmīgas vadības kodols", jo

"ilgtermiņa panākumi ir vienīgais laba sprieduma rādītājs". Tie definē spriešanu kā "kontekstuāli pamatotu lēmumu pieņemšanas procesu, kas ietver trīs dažādas jomas: cilvēkus, stratēģiju un krīzi. Katrā no šīm jomām vadības lēmumi ir trīs posmu process: sagatavošanās, izsaukums un izpilde. Labu vadības lēmumu pieņemšanu atbalsta kontekstuālas zināšanas par savu sociālo tīklu, organizāciju un ieinteresētajām personām." (1. tabula)

1. tabula. Trīs spriedumu jomas: cilvēki, stratēģija un krīze

Jomas				
Z i n ā š a n u i z v e i d e		Cilvēki pirmsizsauk šanas izpilde	Stratēģija pirmsizsauk šanas izpilde	Krīze pirmsizsauk šanas izpilde
	Pašizziņa			
	Sociālā tīkla zināšanas			
	Organizatorisk ās zināšanas			
	Kontekstuālās zināšanas			

Avots: Tichy, N., & Bennis, W. (2008). Spriedums: Kā Vingrotāji izdara Lieliskus kausus. [Concordville, PA]: Soundview Executive Book Summaries.

Andrew Likierman (2020) spriedumu definē kā "spēju apvienot personīgās īpašības ar attiecīgajām zināšanām un pieredzi, lai veidotu viedokli un pieņemtu lēmumus", apgalvojot, ka labs spriedums palīdz mums izdarīt labāku izvēli gan tad, ja nav pietiekamas informācijas vai acīmredzama ceļa, gan tad, ja ir savākti atbilstoši dati un izskaidroti visi plusi un mīnusi.

Attiecībā uz labas spriešanas nenoteiktību Likiermans norāda: "Daudz tintes ir izlietas, cenšoties saprast, kas ir laba sprieduma būtība. Daži eksperti to definē kā iegūto instinktu vai "iekšēju sajūtu", kas kaut kādā veidā apvieno dziļu pieredzi ar analītiskām prasmēm neapzinātā līmenī, lai radītu ieskatu vai atpazītu likumsakarību, ko citi neievēro." Taču atzišana, kas ir saprātīgs spriedums, var būt vēl tālu no tā, lai zinātu, kā to labāk izkopt.

Savu pētījumu rezultātā Likiermans iezīmē sešus labas spriešanas galvenos elementus: mācīšanās, uzticēšanās, pieredze, atsvešinātība, iespējas un sniegšana; un tālāk aplūko prasmes, kas jāattīsta, lai uzlabotu katru galveno elementu un galu galā

nodrošinātu labāku spriešanu. (2. tabula)

2. tabula. Kā labāk spriest

Labā sprieduma elementi	Kuras prasmes ir jāattīsta	Pārdomas
Mācīšanās	Aktīva klausīšanās Ķermeņa valodas lasīšana Kritiska nolasīšana Atzīstiet savas neobjektivitātes	Kā jūs filtrējat "viltotās ziņas"? Vai jūs aktīvi meklējat viedokli, kas atšķiras no jūsu viedokļa, vai arī jūs labprātāk uzturaties savā komforta zonā?
Uzticamība	Meklēt dažādas perspektīvas Iepazīstieties ar cilvēkiem, kuri apšaubā jūsu idejas Meklējiet uzticamu padomu no cilvēkiem, kuri neteiktu jums to, ko vēlaties dzirdēt	Cik ērti jums būtu strādāt kopā ar cilvēkiem, kas jums nepiekrīt? Vai jūs uzskatītu, ka domstarpības ir izaicinājums vai traucēklis?
Pieredze	Paļauties uz attiecīgu pieredzi Paplašināt savu pieredzi Novērtējiet savu panākumu līmeni Analizējiet savus panākumus un neveiksmes Meklēt neitrālu padomu	Vai jūs pamestu stabilu, ļoti apmierinošu darbu, lai izpētītu jaunas starptautiskas darba iespējas daudz sarežģītākā vidē?
Nošķirtība	Identificējiet un apstrīdiet savas neobjektivitātes Izprotiet, precizējiet un pieņemiet dažādus skatpunktus Situācijas pēc lomas	Ja jums rodas šaubas, vai jūs apstrīdētu vadības lēmumu vai vēlētos klusēt? Vai jūs kā vadītājs atbalstītu pretrunīgus viedokļus, vai arī jūs uzskatītu, ka domstarpības ir personisku konfliktu iemesls? Kādas kognitīvās neobjektivitātes jums ir: noenkurošanās, apstiprinājums, izvairīšanās no riska, pārmērīga riska apetīte, pārmērīgs optimisms/pesimisms, pārmērīga pašapziņa?
Iespējas	Atspoguļojiet, pirms rīkojaties Atzīt dažādas perspektīvas Apstrīdēt visas piedāvātās iespējas Izpētīt visus risinājumus Stratēģiski izvēlēties	Vai jūs ignorējat dažas no iespējām neobjektivitātes dēļ? Are you looking for confirmation of your idea instead?

Delivery	Anticipate, assess and manage risk Work on your organizational skills	Is the choice you have made feasible? What are the risks of implementation?
----------	--	--

Avots: Likierman, A. (2020). The Elements of Good Judgment. Retrieved 9 November 2021, from <https://hbr.org/2020/01/the-elements-of-good-judgment>

Starpdisciplinārā spriedumu un lēmumu pieņemšanas teorija ir radusies psihologu, uzvedības ekonomistu un kognitīvo neirozinātnieku darba rezultātā. Piemēram, kā parādīts 2. tabulā, aizspriedumainības jēdziens kopā ar citām psiholoģiskām idejām ir atkārtota atsauce sprieduma un lēmumu pieņemšanas teorijā, norādot uz ciešo saikni starp uztveri un spriedumu.

Piemērs: Tagad mācību grāmatas piemērs par labu spriedumu (šo stāstu citē arī Likiermans (Ibid.)) - padomju militārpersonas lēmums, iespējams, būtu novērsis masu iznīcināšanu aukstā kara laikā. Pulkvežleitnants Staņislavs Petrovs izvēlējās sekot savai intuīcijai, ignorējot satelītu datus, kas liecināja par 100 % raķešu uzbrukuma iespējamību. Tā vietā viņš nolēma ziņot par incidentu kā par sistēmas kļūmi. Izrādījās, ka satelīti bija nolasījuši atstaroto saules gaismu kā raķešu uzbrukumu.

Uzdevums:

Noskatīties šo video:

<https://www.theguardian.com/us-news/video/2017/jan/22/kellyanne-conway-trump-press-secretary-alternative-facts-video>

Kā runātājas neverbālā komunikācija vājina viņas verbālo vēstījumu? Vai Jūs uzticaties šai personai? Kādā veidā Jūsu spriedumu ietekmē šīs personas ķermeņa valoda?

Salīdziniet savas domas par videoierakstu ar Trevora Noa komentāriem raidījumā The Daily Show with Trevor Noah šeit:

<https://www.facebook.com/watch/?v=10155079740661800>

1.3. Saikne starp spriedumu un uztveri

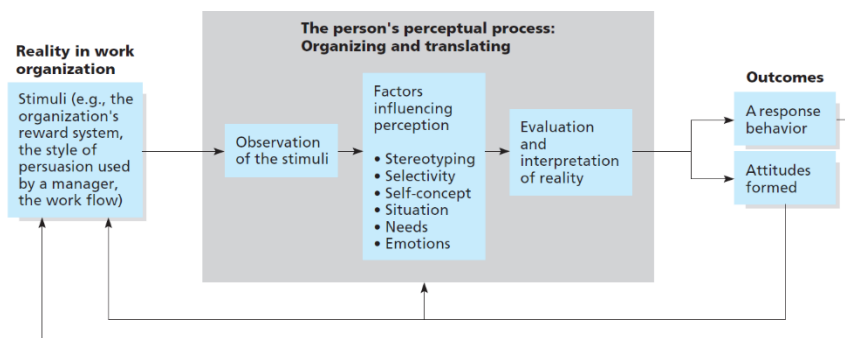
Uztvere: ko jūs domājat par sevi un citiem.

Tas, kā jūs uztverat pasauli, atspoguļo to, ko Jūs domājat par sevi un citiem. Tas, kā Jūs uztverat sevi un citus, ir Jūsu spriedumu un lēmumu pieņemšanas pamatā. Labāka sevis iepazīšana, personīgo aizspriedumu apzināšanās, savas komforta zonas apzināšanās ir pirmie un galvenie soļi ceļā uz savu veiksmes stāstu. Jebkurš no šiem testiem var palīdzēt jums pašizziņas ceļā:

- <https://projects.fivethirtyeight.com/personality-quiz/>;
- <https://www.16personalities.com/personality-types>.

Nākamajā attēlā attēlotais uztveres process izskaidro, kā mēs katrs uztveram vienu un to pašu situāciju no atšķirīga skatu punkta, proti, mēs to "redzam" atšķirīgi:

1. attēls. Uztveres process



Avots: Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., & Konopaske, R. (2012). Organizations: Behavior, Structure, Processes. New York: McGraw-Hill, p. 94.

Apspriežot uztveri stingri uzņēmējdarbības vidē, Gibsons norāda, ka "tam, kā darbinieks redz situāciju, bieži vien ir daudz lielāka nozīme uzvedības izpratnē nekā pašai situācijai". (94. lpp.) Gibsons tālāk definē uztveri kā "stimulu saņemšanu, to organizēšanu un organizēto stimulu tulkošanu vai interpretēšanu, lai ietekmētu uzvedību un veidotu attieksmi". (p. 94). Šāda veida attieksme var izraisīt uztveri, kas noved pie komunikācijas neveiksmēm, jo mēs visi mēdzam "lasīt" citu cilvēku uzvedību situācijas, kurā atrodamies, kontekstā. Tik daudz par uztveres atšķirībām, kas izraisa laulības drāmu vai konfliktus darbā.

Piemērs: Atšķirīga viena un tā paša stāsta uztvere.

Jūs esat pieteicies darbam un esat iekļuvusi atlases interviju sarakstā, kurās esat piedalījies, un Jūs domājat, ka esat diezgan labi veicis savu darbu, bet jūs brīnāties, kāpēc Jūs joprojām neesat saņēmis ziņu no personāla atlases komandas. Jūs nolemjat nosūtīt e-pasta vēstuli ar jautājumu, vai Jūsu kandidatūra joprojām tiek apsvērta šim amatam. Jūs saņemat diezgan formālu atbildi, un šķiet, ka jūsu e-pasts ir saprasts kā ierosinājums, ka personāla atlases komandas darbs ir lēns un neefektīvs. Jūs esat pārsteigts, jo nekad neesat vēlējies būt rupjš. Jūs tikai vēlējāties apstiprināt savu patieso entuziasmu par šo vakanci.

1.3. Aizspriedumi

Mūsu uztveres aizspriedumi bieži vien var novest pie nepareiza sprieduma, ja mēs tos mēdzam neievērot vai pienācīgi neatzīstam. Stereotipu veidošana par cilvēkiem; datu, kas var likt mums justies neērti, ignorēšana; domāšana par sevi kā par etalonu citu uztverē; citu uztvere, izmantojot savas iezīmes; mūsu vajadzības un emocijas, kas traucē mūsu uztverei, - visus šos aizspriedumus, kā arī citus, ir vērts izpētīt, lai mēs varētu uzlabot savu spriestspēju.

Piemērs: Uzņēmumu vadītāji jau gadiem ilgi cīnās, lai uzlabotu

starpkultūru komunikāciju angļu valodā, kas ir globālā biznesa lingua franca. Piemēram, it kā ir sastādīti ceļveži, lai ilustrētu, ko patiesībā domā britu dzimtā valoda. Diskusijā iesaistījās pat The Economist:

<https://www.economist.com/johnson/2011/05/27/this-may-interest-you>

Šāda pieeja var tikt kritizēta par to, ka tā uzspiež maldinošus nacionālos stereotipus un pārāk vispārinošus priekšstatus par citiem:

<https://www.independent.co.uk/news/uk/home-news/chart-shows-what-british-people-say-what-they-really-mean-and-what-others-understand-a6730046.html>

Uzdevums: Izlasiet gadījumu izpēti par kognitīvajiem aizspriedumiem lēmumu pieņemšanā (1. gadījuma izpēte). Vai Jūs domājat, ka, iespējams, esat pielietojusi mentālo uzskaiti ikdienas lēmumu pieņemšanā, pat neapzinoties to? Apspriediet šos jautājumus:

- Kā jūs izlemtu, vai Jūs patiešām varētu atļauties šo nelielo kārumu - cepumu (2 eiro) - katru darba dienu kafējnīcā?
- Jūs esat iegādājies 100 akcijas par 10 dolāriem par akciju. Vai Jūs pārdotu šīs akcijas, kad akciju cena būtu samazinājusies, proti, vai jūs pārdotu zaudējumus nesošo akciju?

Skatiet ierosinātās atbildes uz šo gadījumu. Cik lielā mērā Jūsu atbildes ir ietekmējusi mentālā grāmatvedība?

1.4. Spriedums un ētika

Līdztekus aizspriedumiem mēs bieži saskaramies ar ētiskām dilemmām. Ētiska dilemma ir "situācija, kurā cilvēkam jāizlemj, vai darīt vai nedarīt kaut ko tādu, kas, lai gan dod labumu viņam vai organizācijai, vai abiem, var tikt uzskatīts par neētisku". (Schermerhorn, Osborn & Hunt, 2002, 13. lpp.). Šis algoritms varētu būt noderīgs, lai risinātu šādas problēmas (Ibid.):

KĀ RISINĀT ĒTISKAS DILEMMAS:

1. Atpazīt un noskaidrot dilemmu.
2. Iegūstiet visus iespējamus faktus.
3. Uzskaitiet visas savas iespējas.
4. Pārbaudiet katru iespēju, uzdodot jautājumus:
Vai tas ir likumīgi? Vai tas ir pareizi? Vai tas ir izdevīgi?
5. Pieņemiet lēmumu.
6. Pārbaudiet savu lēmumu, uzdodot jautājumus:
Kā es jutīšos, ja mana ģimene to uzzinās? Kā es jutīšos, ja to publicēs laikrakstā?
7. Tad un tikai tad rīkojieties.

Ētikas dilemmas ir tikai viens no piemēriem lēmumiem, ar kuriem mums nākas saskarties ikdienā. (Par ētiskajām

dilemmām skat. arī 3.3. nodaļu)

2. Lēmumu veidi

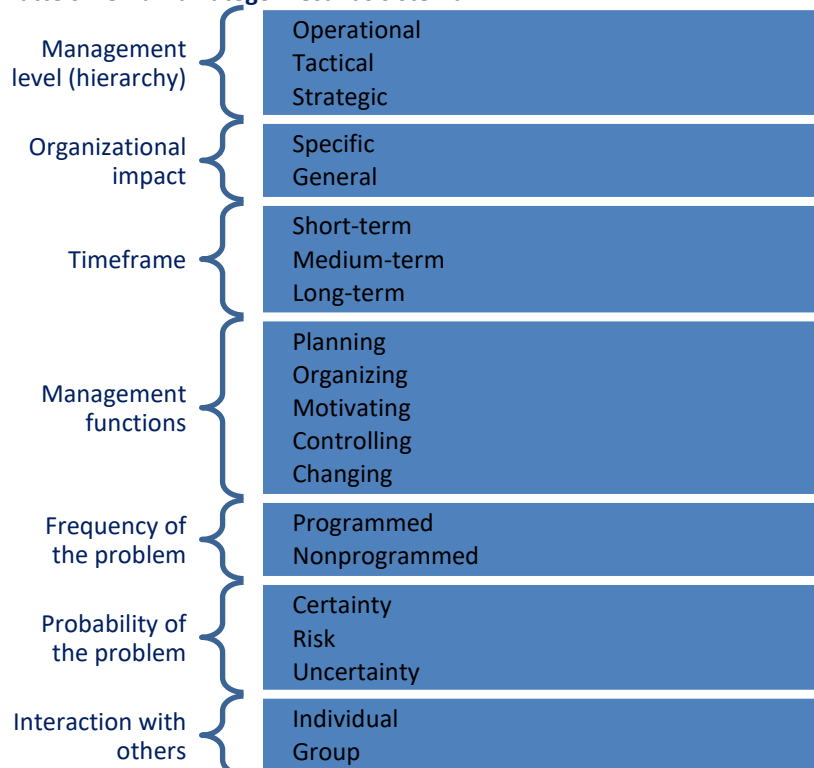
"Dažreiz jūs pieņemat pareizo lēmumu, dažreiz jūs pieņemat pareizo lēmumu."

Phillip C. McGraw

Kā Jūs zināt, vai esat pieņēmis pareizo lēmumu? Kā pieņemt pareizus lēmumus? Lai atbildētu uz pirmo jautājumu, Jums jāzina dažādi lēmumu veidi un to specifika. Atbildi uz otro jautājumu atradīsiet nākamajā nodaļā "Lēmumu pieņemšana".

Dažādo lēmumu veidu pamatā ir konkrēti iedalījuma kritēriji. Viens lēmums var tikt iedalīts vairākās grupās, ja tas atbilst kritērijiem. Lēmumu kategorizēšanas sistēma ir attēlota 2. attēlā

2. attēls. Lēmumu kategorizēšanas sistēma



Avots: Adapted and extended from Serafimova, D. (2015). Teoria na upravlenieto [Management theory]. Varna: Univ. izd. Nauka i iekonomika.

Kritērija "vadības līmenis" pamatā ir Jūsu amats organizācijas hierarhijā. Ja esat komandas vadītājs/līnijas vadītājs, Jūsu lēmumi būs galvenokārt operatīvi. Tie būs vērsti uz ikdienas darbībām (piemēram, kuram klientam zvanīt vispirms; vai uz sarunām ar šo jauno potenciālo partneri sūtīt Jāni vai Fredu). Augstākā amatā (galvenokārt nodaļu vadītāji - mārketinga vadītājs, ražošanas vadītājs u. c.) Jūs pieņemsiet galvenokārt taktiskus lēmumus (piemēram, kā organizēt jauno mārketinga kampaņu; vai Jūsu nodaļā ir nepieciešami papildu mārketinga speciālisti?).

Stratēģiskie lēmumi ir rezervēti augstākā līmeņa vadībai - Jūs esat izpilddirektors, un jums ir jāizlemj, kurā tirgū ienākt, kuru tehnoloģiju attīstīt vai kur būvēt savu Gigafactory!

Daži no Jūsu lēmumiem būs ļoti specifiski (piemēram, kā atrisināt problēmu ar Marku, kurš vienmēr nokavē darbu), un tie ietekmēs tikai konkrētus cilvēkus/darbības/struktūras nodaļas, savukārt citi būs vispārīgāki un ietekmēs visu uzņēmumu (piemēram, ieviešim mūsu uzņēmumā kvalitātes vadības sistēmu; kādas izmaiņas jāveic mūsu darbinieku atalgojuma paketes struktūrā?).

Vēl viens svarīgs lēmumu klasifikācijas kritērijs ir laiks. Pievērsiet uzmanību - tas nav tikai laiks, kas nepieciešams lēmuma pieņemšanai (protams, tas nedrīkst aizņemt mūžīgi). Svarīgs ir laika periods, kurā Jūsu lēmumam būs ietekme. Citiem vārdiem sakot, cik ilgi būs Jūsu lēmuma ietekme? Īstermiņa lēmumiem ir laika periods no vienas dienas līdz vairākiem mēnešiem. Šāda lēmuma piemērs var būt gadījums, kad viens no Jūsu kolēģiem saslimst un Jums ir jāizlemj, ko darīt, lai izpildītu steidzamu pasūtījumu - strādāt virsstundas vai atrast aizvietotāju uz nedēļu. Vidēja termiņa lēmumi parasti aptver viena gada periodu, bet galvenais faktors ir Jūsu uzņēmuma uzņēmējdarbības cikla ilgums. Tāpēc dažos uzņēmumos šie lēmumi var aptvert sešus mēnešus (piemēram, kādu mārketinga kampaņu uzsākt jaunajam viedtālrunim) vai divus gadus (piemēram, lēmumus par ražošanu kuģu ražotājā). Ilgtermiņa lēmumiem ir ilgāks laika posms nekā viens gads, un to ietekme var pārsniegt pat 5-10 gadus (piemēram, kādu tehnoloģiju izmantot, lai paplašinātu mobilo sakaru tīklu Kanādā).

Vadības cikls ir zināms / katram vadītājam, un katrs tā posms ir saistīts ar dažādiem lēmumiem, kas jāpieņem: plānošanas (ko darīt), organizēšanas (kā to darīt, ar kādiem resursiem), motivēšanas (kādus stimulus nodrošināt savai komandai), kontroles (kad kontrolēt, kādi būs kritiskie punkti) un pārmaiņu (ko uzlabot nākamajam ciklam) lēmumiem.

Ļoti populāra lēmumu klasifikācijas sistēma ir Herberta Saimona (Herbert Simon) izstrādātā sistēma, kas iedala lēmumus programmētos un neprogrammētos. Pirmo veidu "nosaka pagātnes pieredze kā atbilstošu konkrētai problēmai" (Schermerhorn, Osborn & Hunt, 2002, 115. lpp.). No otras puses, neprogrammēti lēmumi ir "radīti, lai unikāli risinātu konkrētu problēmu". Galvenās atšķirības starp šiem diviem lēmumu veidiem ir parādītas 3. tabulā.

3. tabula. Programmētu un neprogrammētu lēmumu salīdzinājums

	Programmētie lēmumi	Neprogrammētie lēmumi
Problēma	Bieži, atkārtojas, rutīna. Noteiktība attiecībā uz cēloņsakarībām.	Jaunas, nestrukturētas. Nenoteiktība attiecībā uz cēloņsakarībām.
Procedūra	Atkarība no politikas, noteikumiem un noteiktām procedūrām.	Nepieciešamība pēc radošuma, intuīcijas, tolerances pret neskaidrībām un radoša problēmu risināšana.
Piemēri: Uzņēmējdarbības uzņēmums	Pieņemšanas darbā process.	Jaunu produktu ieviešana.
Universitāte	Uzņemšanas politika.	Jaunas biznesa skolas būvniecība.
Veselības aprūpe	Pacientu izrakstīšanas procedūras.	Negaidīts finansējuma samazinājums.

Avots: Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., & Konopaske, R. (2012). Organizations: Behavior, Structure, Processes. New York: McGraw-Hill, p. 465.

Visi lēmumi tiek pieņemti dažādos apstākļos. Dažādi faktori ietekmē to, kā Jūs pieņemsiet noteiktus lēmumus. Problēmas varbūtība ir būtisks kritērijs, pēc kura izšķir trīs lēmumu veidus:

- pieņemti ar pilnīgu pārliecību - visi faktori un to ietekme Jums ir zināmi, un jums ir visa nepieciešamā informācija (realitātē šāda situācija ir ļoti reta; piemērs var būt kontrolēta vide laboratorijas eksperimentam);
- pieņemti riska vidē - Jūs varat novērtēt riskus, kas saistīti ar dažādiem faktoriem, un Jums ir priekšstats par iespējamo iznākumu varbūtību (kā produkta cenas pieaugums ietekmēs uzņēmuma ieņēmumus);
- pieņemti nenoteiktības apstākļos - Jums nav visas informācijas, un bieži vien ir ļoti grūti novērtēt riskus; lielākā daļa lēmumu ietilpst šajā kategorijā, kas nozīmē, ka ir ļoti grūti pieņemt vislabāko (vai pat optimālo) lēmumu; šajā gadījumā Jums ir jāatrod apmierinošs problēmas risinājums (kā risināt iekšējās informācijas pārkāpumu vai kā saglabāt labāko ekspertu).

Uzdevums: Izlasiet gadījumu S: Kuru lēmuma veidu izvēlēties? (2. gadījuma izpēte). Atbildiet uz iekļautajiem jautājumiem un paskaidrojiet, kā esat noteicis, kādu lēmuma veidu esat pieņēmis. Kā Jūsu lēmuma veida maiņa (piemēram, no īstermiņa uz ilgtermiņa) ietekmēs situācijas iznākumu?

Visus šos lēmumus varat pieņemt viens pats (individuāli) vai arī varat strādāt kopā ar komandu, lai pieņemtu grupas lēmumu, kurā tiks ņemts vērā citu lēmuma pieņemšanas procesā iesaistīto cilvēku viedoklis. Nākamajā nodaļā jūs iepazīstināsim ar šī procesa posmiem.

3. Lēmumu pieņemšana

"Vai man palikt vai aiziet?"

Ja es aiziešu, būs nepatīkšanas.

Ja palikšu, būs divreiz vairāk."

The Clash

3.1. Lēmuma pieņemšana. Definīcijas. Smadzeņu, sirds un iekšas loma lēmumu pieņemšanas procesā.

Spēja pieņemt lēmumus tiek uzskatīta par būtisku dzīves prasmi. Katru dienu mēs pieņemam daudzus lēmumus: Precīzāk, 35 000 (Kay, 2020).

Definīcija. Vispārpieņemta lēmumu pieņemšanas definīcija ir "apzināts izvēles process starp vienu vai vairākām alternatīvām ar nolūku virzīties uz kādu vēlamu lietu stāvokli"/vēlamiem rezultātiem. (McShane un Von Glinow, 2010, 198. lpp.)

Smadzeņu, sirds un zarnu loma lēmumu pieņemšanas procesā

Kā mēs pieņemam lēmumus? Mums varētu šķist, ka daudzus lēmumus mēs pieņemam gandrīz automātiski, neapzināti vai pat iepriekš neapzināti. Arvien vairāk literatūras apstiprina ideju, ka lēmumu pieņemšanā ir iesaistīta ne tikai izziņa, bet arī emocijas un intuīcija, norādot uz galvas, sirds un iekšas lomu lēmumu pieņemšanā. (Soosalu, Henwood & Deo, 2019)

Turklāt "emocionālo un racionālo procesu savstarpējā atkarība ir spēcīgi atspoguļota jaunākajos neirobioloģiskajos pētījumos, kuros konstatēts, ka emocijām ir būtiska nozīme racionālu lēmumu pieņemšanā". ("Emocionāla lēmumu pieņemšana", n.d.)

Daži pētnieki izšķir racionālus lēmumus, ierobežoti racionālus lēmumus (pietiekami labi lēmumi), intuitīvus lēmumus (instinktīva izvēle) un radošus lēmumus. Patiesi, emocijas var veidot veidu, kā mēs identificējam problēmu, filtrējam savas izvēles attiecībā uz alternatīvām un procesu, ko mēs ievērojam, lai novērtētu alternatīvas. Pieņemot lēmumus, mēs paļaujamies uz savām emocijām. Turklāt bez emocijām liela nozīme lēmumu pieņemšanas procesā varētu būt arī mūsu intuīcijai, t. i., mūsu "spējai zināt, kad pastāv problēma vai iespēja, un izvēlēties labāko rīcības virzienu bez apzinātas argumentācijas. Intuīcija ir gan emocionāls pārdzīvojums, gan ātrs neapzināts analītisks process, kas ietver gan modeļu saskaņošanu, gan rīcības skriptus". (McShane un Von Glinow, 2010, 208. lpp.)

Jaunākie pētījumi liecina, ka nojauta (intuīcija) patiesībā var būt noderīga, īpaši ļoti neskaidros apstākļos, kad turpmāka datu vākšana un analīze nepalīdzēs izvēlēties vienu vai otru ceļu. (Huang, 2019)

Daži praktiķi iesaka vadīties pēc savas intuīcijas un sekot datiem: "Efektīvai lēmumu pieņemšanai nav jābūt "vai nu-vai". Patiesībā efektīvai lēmumu pieņemšanai ir jāvadās no hipotēzes - vai intuīcijas - un pēc tam jāseko līdz datiem, lai nonāktu pie galīgā lēmuma." (Melendez, 2020)

Saskaņā ar Wall Street Journal rakstu (Stoll, 2019) "lielākā daļa uzņēmumu vadītāju uzticas intuīcijai, nevis analītikai". Turpinājumā rakstā tiek runāts par to, kā KPMG veiktā globālā uzņēmumu vadītāju aptauja parādīja, ka "tikai 35 % vadītāju ļoti uzticas savas organizācijas datiem" un ka divas trešdaļas "ignorē datu analīzes vai datormodelu sniegtās atziņas [...], jo tās ir pretrunā ar viņu intuīciju".

3.2. Pieejas lēmumu pieņemšanas procesā. Dažu lēmumu pieņemšanas procesu klasifikācija. Biznesa lēmumu pieņemšanas pieejas un modeļi.

Lēmumus pieņem indivīdi, cilvēku grupas un organizācijas dažādos konkrētos kontekstos un ņemot vērā konkrētus mērķus/vēlos rezultātus. Tiek izmantotas dažādas pieejas, modeļi un instrumenti.

Katrs no turpmāk norādītajiem lēmumu pieņemšanas veidiem (racionāla lēmumu pieņemšana, ierobežota racionalitāte, intuitīva un radoša lēmumu pieņemšana) var būt noderīgs atkarībā no apstākļiem un problēmas, kas indivīdam, komandai vai organizācijai ir jārisina.

4. tabula. Lēmumu pieņemšanas modeļi

Lēmumu pieņemšanas modelis	Izmantojiet šo modeli, ja:
Racionāls	Var apkopot un kvantitatīvi novērtēt informāciju par alternatīvām. Lēmums ir svarīgs Jūs cenšaties maksimizēt rezultātu
Ierobežota racionalitāte	Minimālie kritēriji ir skaidri Jums nav vai neesat gatavs ieguldīt daudz laika lēmuma pieņemšanai. Jūs necenšaties maksimizēt savu iznākumu
Intuitīvais	Mērķi ir neskaidri Ir laika trūkums, un analīzes paralīze izmaksās dārgi Jums ir pieredze ar problēmu
Radošs	Problēmas risinājumi nav skaidri Ir jārada jauni risinājumi Jums ir laiks, lai iedziļinātos problēmjautājumos

Avots: Saylor Academy. (2012). Principles of Management. Retrieved 14 November 2021, from https://saylordotorg.github.io/text_principles-of-management-v1.1/s15-02-understanding-decision-making.html

Dažādas pieejas, modeļi un rīki ir īpaši izstrādāti uzņēmējdarbības lēmumu pieņemšanai.

Dažas pieejas biznesa lēmumu pieņemšanai noteica Matt Gavin (2020), kurš izklāstīja šādas galvenās lēmumu pieņemšanas metodes vadītājiem:

1. Uz procesu orientēta pieeja - formulējiet attiecīgo jautājumu, lai nodrošinātu, ka tiek uzdoti pareizie jautājumi un visi vienojas par to, kas jāizvēlas. Pēc tam izveidojiet savu komandu un pārvaldiet grupas dinamiku, lai analizētu problēmu un izstrādātu dzīvotspējīgu risinājumu. Ievērojot strukturētu, vairāku posmu procesu, Jūs varat sasniegt vēlamu rezultātu.
2. Iesaistiet savu komandu procesā - tas sarunā iesaistīs vairākus viedokļus un stimulēs radošu problēmu risināšanu. Šādā veidā Jūs varat izmantot indivīdu kolektīvās zināšanas un pieredzi, tādējādi panākot inovatīvākus risinājumus un palīdzot atklāt un pārvarēt slēptos aizspriedumus grupas vidū.
3. Veiciniet sadarbību veicinošu domāšanas veidu - aizstāvības domāšanas veidu, kas uz lēmumu pieņemšanu raugās kā uz sacensību. Tas var negatīvi ietekmēt jūsu komandas sniegumu. Tāpēc jums ir jāizveido pētnieciskais domāšanas veids, kas orientē lēmumu pieņemšanu uz problēmu risināšanu, sadarbojoties. Tās centrā ir indivīdu pieņemumu pārbaude un novērtēšana, sniedzot līdzsvarotus argumentus, apsverot alternatīvas un esot atvērtiem konstruktīvai kritikai.
4. Radīt un uzturēt psiholoģisko drošību - lai Jūsu komandas locekļi justos ērti, dalītos savos dažādajos viedokļos un sadarbotos, ir būtiski radīt un uzturēt psiholoģiskās drošības vidi. Lai palīdzētu savai komandai justies psiholoģiski droši, izturieties ar cieņu un godīgi uzklausiet ikviena viedokli.
5. Atkārtojiet lēmuma mērķus un nolūku - lēmuma pieņemšanas procesa sākumā ir skaidri jāformulē mērķi, pie kuriem strādājat, un tie pastāvīgi jāatkārto visā procesa gaitā, lai nodrošinātu, ka tie galu galā tiek sasniegti.

Šie paņēmieni īpaši stimulē komandas sadarbību un radošu problēmu risināšanu.

Runājot par lēmumu pieņemšanas modeļiem, šķiet, ka uzņēmējdarbībā visvairāk tiek piemēroti šādi modeļi:

5. tabula. Lēmumu pieņemšanas modeļi uzņēmējdarbībā

Modelis	Saistītie/līdzīgi modeļi
Vairāku kritēriju lēmumu analīze	Tīkla analīze, Kepnera-Tregoe matrica
Pāru salīdzināšanas analīze	
Analītiskās hierarhijas process	
Pro/Con	Plus/Minus/Interesting (PMI), Pro/Con/Fix(PCF), Weighted Pro/Con, T-chart, Force Field Analysis
Spēju teorija	
Ietekmes diagrammas	
Vairāki balsojumi	
Izmaksu/ieguvumu analīze	
Neto pašreizējā vērtība un pašreizējā vērtība	
Lineārā programmēšana	
Konjointa analīze	Izteikto preferenču analīze, izvēles modelēšana, diskrētā izvēle
Saistības diagrammas	KJ metode
Izmēģinājums un kļūda	
Heiristiskās metodes	
Lēmumu koks	

Avots: Based on Decision Making Techniques. Retrieved 13 November 2021, from <https://www.decision-making-solutions.com/decision-making-techniques.html>

Skaidrības labad mēs pievēršimies tikai dažām no tām.

3.3. Lēmumu pieņemšana, ko veic indivīdi/organizācijas. Lēmumu pieņemšanas modelis DECIDE. Ētikas dilemmas. Realitātes pārbaude

Lēmumu pieņemšanas modelis DECIDE

Viens no noderīgākajiem lēmumu pieņemšanas modeļiem ir lēmumu pieņemšanas modelis DECIDE, kas pārsvarā ir racionāla pieeja, ko izmanto indivīdi un organizācijas/uzņēmumi.

6. tabula. Lēmumu pieņemšanas modelis DECIDE

D	Definēt problēmu
E	Noteikt kritērijus
C	Apsvērt visas alternatīvas
I	Noteikt labāko alternatīvu
D	Izstrādāt un īstenot rīcības plānu
E	Izvērtēt un uzraudzīt risinājumu

Avots: Guo, K. (2008). DECIDE. The Health Care Manager, 27(2), 118-127. doi: 10.1097/01.hcm.0000285046.27290.90

Daži modeļa varianti norāda, ka, nosakot kritērijus, tiem tiek piešķirts arī atšķirīgs svars pirms konkrētu iespēju izskatīšanas. (Saylor Academy, 2012).

Citos modeļa variantos vērtību noteikšana ir iekļauta kā atsevišķs solis lēmumu pieņemšanas procesā.

6. tabula. Lēmumu pieņemšanas modelis DECIDE

D	Definēt problēmu
E	Izpētīt alternatīvas
C	Apsvērt sekas
I	Nosakiet savas vērtības
D	Izlemiet un rīkojieties
E	Novērtējiet savu lēmumu

Avots: Kay, J. (2020). The D.E.C.I.D.E. Model: A Tool For Teaching Students How to Making Healthy Decisions - Project School Wellness. Retrieved 12 November 2021, from <https://www.projectschoowellness.com/the-d-e-c-i-d-e-model-a-tool-for-teaching-students-how-to-making-healthy-decisions/>

Īpaši interesanti iepriekš minētajā modelī ir tas, ka pēc problēmas definēšanas, dažādu alternatīvu izpēti un to seku novērtēšanas jūs pārskatāt savas vērtības/identitāti un, pamatojoties uz šo identificēto perspektīvu, izlemjat par konkrētu rīcību. (Iepriekšējā variantā identitātes perspektīva, iespējams, ir klātesoša visa procesa laikā.)

Mūsu vērtību, sevis tēla un identitātes apzināšanās lomu lēmumu pieņemšanas procesā varētu ilustrēt ar piemēru:

Dilemmas situācija: Jūs zināt, ka tiešsaistes eksāmena laikā varat kopēt un ielīmēt savu iepriekš uzrakstītu tekstu. Tomēr ir skaidri uzrakstīti norādījumi: Jums nav ieteicams izmantot funkciju "Kopēt un ielīmēt". Jums ir jāizlemj, kā rīkoties. Ņemot vērā sekas, Jūs labi apzināties, ka, iespējams, saņemsiet augstāku vērtējumu. (Tas ir tik labi uzrakstīts, un galu galā tas ir Jūsu paša teksts, vai ne, tas pat nav krāpšanās, vai ne? No otras puses, tas nav godīgi pret citiem eksaminētajiem, vai ne? Un noteikti pārkāpj noteikumus!)

Tas, kā Jūs rīkosieties, lielā mērā ir atkarīgs no jūsu paša vērtībām un pašvērtējuma: vai jūs esat tāds cilvēks, kas patiešām krāpj, ja apstākļi to pieļauj, t. i., vai Jūs rīkosieties, vadoties no savu vērtību/identitātes, vēlamā rezultātu un, visbeidzot, dažu objektīvu konteksta noteicēju (noteikumi, kontrole un uzraudzība, pieņemama kultūras prakse) pozīcijām?

Diskusija: kā jūs rīkotos līdzīgos apstākļos?

Cits piemērs: Jūs jau strādājat lielā uzņēmumā. Jums lūdz uzrakstīt gada pārskatu mārketinga direktoram. Gatavojot

ziņojumu, Jūs apjaušat, ka galīgie secinājumi slikti atspoguļosies par jūsu tiešo vadītāju: pagājušajā gadā nav ievērots neviens no termiņiem; acīmredzami ir zināma budžeta neatbilstība; šķiet, ka komandas morāle ir zema: Jūsu vadītājam acīmredzami trūkst komandas vadības un līdera prasmju. Kā Jūs rīkosieties tālāk? Atkal runa ir par savu vērtību/identitātes un/vai uzņēmumā pieņemtās prakses/vērtību/rīcības kodeksa pārskatīšanu pēc iespēju un to seku izvērtēšanas un lēmuma pieņemšanas par konkrētu rīcības virzienu, kādu ziņojumu Jūs gatavojaties rakstīt. (Daudzos uzņēmumos ir īpašas vadlīnijas, kā eskalēt problēmu, ja ar to saskaraties/atpazīstat problēmu.)

Diskusija: ētiski lēmumi darba vietā.

Tā kā daudzi lēmumi ir saistīti ar ētisko aspektu, viens no svarīgākajiem apsvērumiem, pieņemot lēmumus darbavietā kā darbinieks vai vadītājs, ir ētiski apsvērumi. Šeit ir daži pamatjautājumi, kurus varat uzdot sev, lai novērtētu lēmuma ētiskumu:

Vai šis lēmums ir taisnīgs?

Vai šis lēmums pārkāpj kādu likumu?

Vai šis lēmums pārkāpj organizācijas noteikumus?

Vai pēc šī lēmuma pieņemšanas es jutīšos labāk vai sliktāk?

Kā es jutīšos, ja šis lēmums tiktu pārraidīts ziņās?

(**Avots:** Based on Carpenter, M., Bauer, T., & Erdogan, B. (2012). Principles of Management. Retrieved 13 November 2021, from <https://courses.lumenlearning.com/principlesmanagement/chapter/11-2-understanding-decision-making/>)

Lēmumu pieņemšanas modelis DECIDE komandām/organizācijām. Realitātes pārbaude

Lēmumu pieņemšanas modeli DECIDE izmanto arī komandas/organizācijas. Līdzīgi tas ietver problēmu un iespēju identificēšanu, labākā lēmuma stila izvēli, alternatīvu risinājumu izstrādi, labākā risinājuma izvēli, izvēlētas alternatīvas īstenošanu un lēmuma rezultātu novērtēšanu. (McShane un Von Glinow, 2010)

Lielā mērā šo pieeju var uzskatīt par racionālu pieeju. Tomēr reālās organizatoriskās dzīves realitātes pārbaude varētu būt diezgan atšķirīga no glīti strukturētām gaidām.

7. tabula. Racionālās izvēles pieņēmumi salīdzinājumā ar organizatoriskās uzvedības secinājumiem par alternatīvu izvēli

Racionālās izvēles paradigmas pieņēmumi	Organizatoriskās uzvedības novērojumi
Mērķi ir skaidri, saderīgi un saskaņoti.	Mērķi ir neskaidri, konfliktējoši un nav pilnīga atbalsta.
Lēmumu pieņēmēji var aprēķināt	Lēmumu pieņēmējiem ir ierobežotas

visas alternatīvas un to rezultātus.	informācijas apstrādes spējas.
Lēmumu pieņēmēji novērtē visas alternatīvas vienlaicīgi.	Lēmumu pieņēmēji alternatīvas izvērtē secīgi.
Lēmumu pieņēmēji alternatīvu novērtēšanai izmanto absolūtos standartus.	Lēmumu pieņēmēji novērtē alternatīvas, ņemot vērā netiešu favorītu.
Lēmumu pieņēmēji alternatīvu izvēlei izmanto faktisko informāciju.	Lēmumu pieņēmēji apstrādā uztveres izkropļotu informāciju.
Lēmumu pieņēmēji izvēlas alternatīvu ar vislielāko atdevi.	Lēmumu pieņēmēji izvēlas alternatīvu, kas ir pietiekami laba (apmierinoša).

Avots: McShane, S. and Von Glinow, M. (2010). Organizational behaviour. Boston: McGraw-Hill Irwin, p. 204.

3.4. Lēmumu pieņemšanas koks. Vroom-Jetton-Jago normatīvais lēmumu pieņemšanas modelis

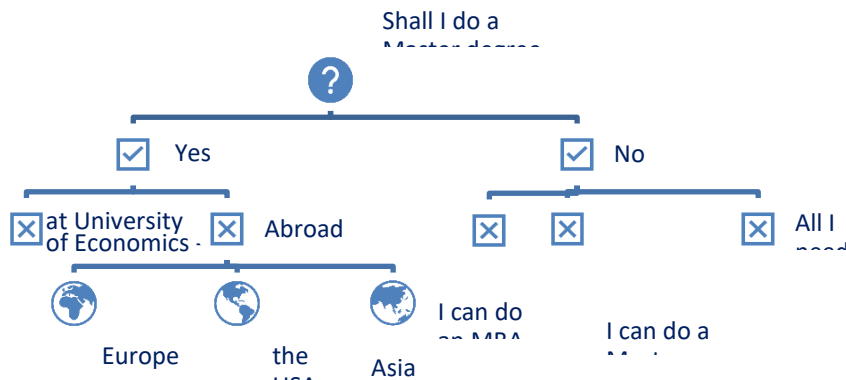
Lēmumu pieņemšanas koks ir "vizuāla karte, kas parāda divus vai vairākus atšķirīgus lēmumu pieņemšanas ceļus". Lēmumu koks parāda rezultātus, kas saistīti ar virkni saistītu izvēļu; to var izmantot, lai šiem rezultātiem piešķirtu varbūtības vērtības; tas ir īpaši noderīgs "jā" vai "nē" lēmumu pieņemšanā un "āboli pret maiņu" salīdzinājumos. Turklāt to var izmantot gan indivīdi, gan komandas un organizācijas. Viena no lielākajām lēmumu koka izmantošanas priekšrocībām ir tā, ka tas atvieglo sarežģītu vērtējumu veikšanu un izpratni visiem jūsu komandas locekļiem. (Armstrong, 2021)

"Lēmumu koki" ir noderīgi rīki, jo īpaši situācijās, kad finanšu dati un iznākumu varbūtība ir salīdzinoši ticami. Tos izmanto, lai salīdzinātu izmaksas un iespējamās vērtības lēmumu pieņemšanas ceļiem, ko uzņēmums varētu izvēlēties. Tie bieži ietver lēmumu alternatīvas, kas noved pie vairākiem iespējamajiem iznākumiem, un katra iznākuma varbūtība tiek mērīta skaitliski." (Carpenter, Bauer & Erdogan, 2012)

Ilustrēsim lēmumu pieņemšanas koku ar piemēru.

Piemērs: Pēc augstskolas (Ekonomikas universitāte - Varna, bakalaura grāds starptautiskajās ekonomiskajās attiecībās) absolvēšanas jūs apsverat vairākas iespējas, no kurām katrai ir potenciāli atšķirīgs karjeras virziens. (3. attēls) Nākamajā līmenī jūs varat kokam pievienot jaunus zarus. Tas var būt noderīgs rīks, ja apsverat vairākas iespējas ar dažādiem rezultātiem.

3. attēls. Izvēles iespējas pēc studiju beigšanas



Uzdevums: Vroom-Jetton-Jago normatīvais lēmumu pieņemšanas modelis

Izlasiet Vroom-Yetton-Jago normatīvā lēmumu pieņemšanas modeļa aprakstu, kas izmantots kā labās prakses piemērs (1. labās prakses piemērs).

Dilemma: Jūs vadāt nelielu, nemarķētu viesnīcu, bet pēdējā laikā uzņēmējdarbība ir palēninājusies. Jūsu komanda ir diezgan pieredzējusi un ļoti centīga, un jūs brīnāties, kāpēc jūsu ieņēmumi ir tik zemi. Jūs zināt, ka jums ir jāatrod veids, kā palielināt ieņēmumus, bet jūs domājat, vai ir vērts apspriest šo jautājumu ar savu komandu, jo jūs vienīgais esat ieguvis izglītību tūrisma jomā.

Nepieciešams lēmums par to, kā palielināt viesnīcas ieņēmumus.

Izmantojiet informāciju, kas sniegta šajā MindTools infografikā, kura pieejama vietnē:

https://www.mindtools.com/media/Images/Infographics/The_Vroom_Yetton_Decision_Model_final.pdf.

Ko jūs labprātāk darītu:

- pieņemt lēmumu patstāvīgi, izmantojot pieejamo informāciju: lēmumu pieņemšanas stils Autokrātisks 1 (A1).
- uzsākt diskusiju ar komandu, lai iegūtu vairāk informācijas, bet galu galā pieņemt lēmumu patstāvīgi: lēmumu pieņemšanas stils Autokrātisks 2 (A2).
- tikties ar katru komandas locekli individuāli, lūgt informāciju, bet lēmumu pieņemt vienpersoniski: lēmumu pieņemšanas stils Konsultatīvais 1 (C1).
- dalīties ar komandas locekļiem kolektīvi, lūgt informāciju, tomēr pieņemt lēmumu vienpersoniski: lēmumu

pieņemšanas stils Konsultatīvais 2 (C2).

- rīkojiet tikšanos ar savu komandu, izskaidrojiet situāciju, vadiet diskusiju, mudiniet cilvēkus balstīties uz citu idejām un galu galā ļaujiet komandai pieņemt lēmumu, neuzspiežot savu gribu: lēmumu pieņemšanas stils 2. grupa (G2).

Vai esat iesaistījis savu komandu lēmumu pieņemšanā? Kāpēc? Kāpēc ne? Vai Jūs raksturotu savu lēmumu pieņemšanas stilu šajā dilemmā kā autokrātisku, konsultatīvu vai uz grupu balstītu? Kādi ir katra stila plusi un mīnusi šajā situācijā?

3.5. Sarežģītu lēmumu pieņemšana un lēmumu pieņemšanas rīki

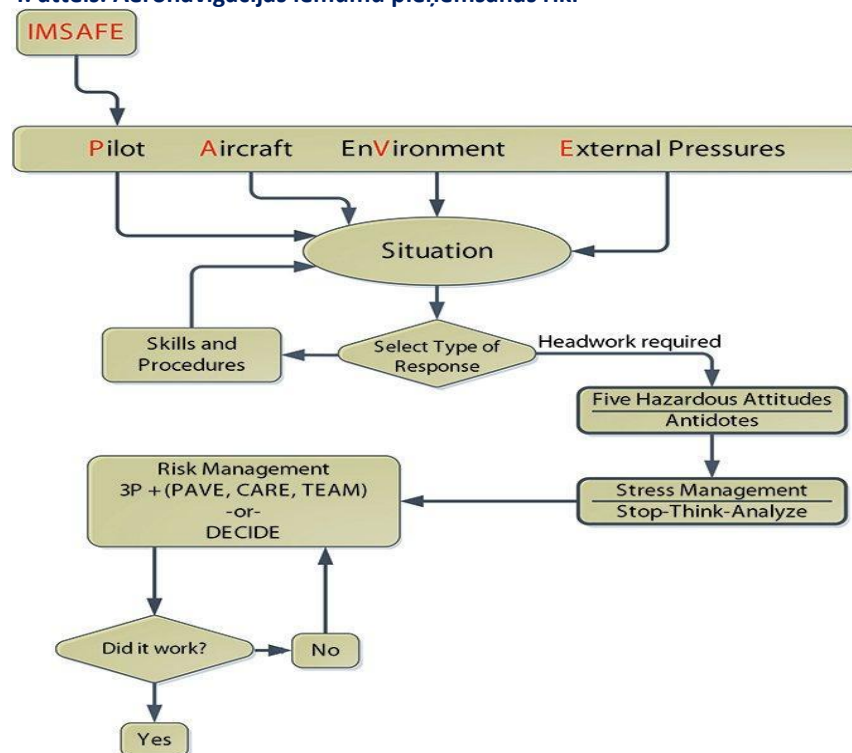
Kas dažus lēmumus padara sarežģītus?

Uzdevums: Lēmumu pieņemšanas rīki aeronautikā

Apskatiet Aeronavigācijas lēmumu pieņemšanas rīku paraugprakses piemēru. (2. labākā prakse)

Pēc tam, kad esat iepazinušies ar pamatojumu un konkrētiem soļiem, kontrolesarakstiem, lēmumu pieņemšanas un riska pārvaldības rīkiem pilotiem, ieskicējiet galvenos soļus, izmantojot šādu diagrammu (4. attēls):

4. attēls. Aeronavigācijas lēmumu pieņemšanas rīki



Avots: Simonds, F. (2016). Good Pilot Decision Making - IFR Magazine. Retrieved 14 November 2021, from <https://www.ifr-magazine.com/training->

[sims/good-pilot-decision-making/](https://www.projectessence.eu/sims/good-pilot-decision-making/)

Uzdevums: Jūs strādājat savas universitātes Starptautiskajā birojā un esat atbildīgs par turpmāku universitātes programmu internacionalizāciju un digitalizāciju, lai uzlabotu studentu nodarbinātības izredzes nepārtraukti globalizētajā darba tirgū un jo īpaši attīstītu starpkultūru komunikācijas un līderības prasmes. Jums ir vairākas idejas šajā virzienā. Viena no Jūsu prioritātēm ir sadarbība ar citām Erasmus+ universitātēm (izmantojot ES projektu finansējumu), lai vairotu efektu un nodrošinātu strukturētas iespējas strādāt starptautiskās komandās (studenti/pasniedzēji/administrācijas darbinieki). Jums ir jāņem vērā sadarbība ar uzņēmumiem, lai nodrošinātu studentiem labākas nodarbinātības iespējas.

Ierakstiet savas idejas punktus.

Dalieties savās idejās ar kolēģiem "prāta vētras" sesijā. Pēc tam pieņemiet grupas lēmumu, izmantojot izvēlēto lēmumu pieņemšanas metodi, piem.

Salīdziniet savus rezultātus ar PROMINENCE gadījuma izpētes rezultātiem (3. gadījuma izpēte).

Sarežģīti lēmumu pieņemšanas modeļi un reālā prakse

Vai teorētiskie modeļi var atvieglot visus sarežģītos lēmumu pieņemšanas procesus reālās dzīves situācijās?

Prof. Peter McBurney (n.d.) apgalvo, ka ir nepieciešama jauna sarežģītu lēmumu pieņemšanas teorija, lai risinātu sarežģītas situācijas, kas neatbilst parastajiem lēmumu pieņemšanas modeļiem un teorijām. Pēc viņa domām, daži no faktoriem, kas veicina reālās dzīves sarežģītību, ir šādi:

- Problēmas netiek izvirzītas tādā formā, kas būtu piemērota klasiskajai lēmumu pieņemšanas teorijai.
- Pastāv būtiskas domēna neskaidrības.
- Lēmumi var būt unikāli (neatkārtojami).
- Lēmumā var būt vairākas ieinteresētās personas un dalībnieki.
- zināšanas par jomu var būt nepilnīgas un sadalītas starp šīm ieinteresētajām personām.
- Ieinteresēto personu uzskati, mērķi un vēlmes var būt dažādi un pretrunīgi.
- Ieinteresēto personu uzskatus, mērķus un vēlmes, notikumu varbūtības un lēmumu sekas var noteikt endogēni, kā daļu no paša lēmuma pieņemšanas procesa.
- Lēmumu pieņēmējs var pilnībā neizprast, kādas darbības

ir iespējamās, līdz brīdim, kad viņš vai viņa sāk tās īstenot.

- Dažas darbības var izmainīt lēmumu pieņemšanas situāciju, jo īpaši jomās, kurās ir daudz savstarpēji mijiedarbojošos dalībnieku.
- Veiksmes rādītāji var nebūt, tie var būt pretrunīgi vai neskaidri.
- Rīcības sekas, tostarp tās veiksmē vai neveiksmē, var būt atkarīgas no izpildes kvalitātes, kas savukārt var būt atkarīga no to cilvēku attieksmes un rīcības, kuri nepieņem lēmumu.
- Kā iepriekšējās iezīmes turpinājums, lai darbība būtu veiksmīga, var būt nepieciešams plašs un nepārtraukts dialogs ar attiecīgajām ieinteresētajām personām pirms, tās izpildes laikā un pēc tās.
- Lai gūtu panākumus, var būt nepieciešamas iepriekšējas apņemšanās pirms galīgā lēmuma pieņemšanas.
- Lēmumu sekas var realizēties lēni.
- Lēmumu pieņēmēji var ietekmēt lēmumu sekas un/vai panākumu mērījumus.
- Inteliģenti dalībnieki var modelēt viens otru lēmuma pieņemšanā, kas prof. Burney dēvē par refleksivitāti.

Uzdevums:

Izvēlieties trīs no šiem faktoriem un atrodi blogā piemērus, kas tos ilustrē. (<https://www.gdrc.org/decision/complex-decisions.html>). Padomājiet par citiem piemēriem.

Piemērs: Šī McKinsey tabula parāda, kā uzlabot lēmumu pieņemšanas rezultātus, palielinot ātrumu un uzlabojot kvalitāti korporatīvo lēmumu pieņemšanas procesā. Šīs pieejas īpašā iezīme ir tā, ka tajā ir norādīts lēmumu pieņēmējs ar skatu uz konkrēto praksi.

8. tabula. Katrā galvenajā lēmumu pieņemšanas kategorijā izceļas prakse, kas var sniegt ievērojamus uzlabojumus gan lēmumu pieņemšanas kvalitātē, gan ātrumā.

Galvenās prakses pa lēmumu veidiem	Kas to veic	Kā to izdarīt labāk
Lieli likmju lēmumi Reti, augsta riska, nākotnes veidošana (piemēram, uzņēmumu apvienošana un pārņemšana)	Augstākā līmeņa komanda; valde	Veicināt produktīvas debates - piemēram, uzdot kādam argumentēt par un pret iespējamo lēmumu.
Starpnozaru lēmumi Bieži, bieži vien augsta riska, sadarbības lēmumi (piemēram, darbības plānošana, cenu noteikšana).	Uzņēmējdarbības struktūrvienību vadītāji; augstākā līmeņa vadītāji	Divkāršot procesu - tāds, kas palīdz noskaidrot mērķus, pasākumus un uzdevumus

Deleģēti lēmumi	Personām; darba grupas	ENodrošināt apņemšanos - ne tikai vienprātību
Bieži, zema riska, ikdienas (piemēram, pieņemšana darbā, mārketingi).		

Avots: De Smet, A., Jost, G., & Weiss, L. (2019). Three keys to faster, better decisions. Retrieved 14 November 2021, from <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/three-keys-to-faster-better-decisions>

Kā norāda autori, "lēmumi par lielām likmēm (piemēram, iespējama iegāde) tiek pieņemti reti, bet ar augstu risku, un tiem ir potenciāls ietekmēt uzņēmuma nākotni; tie parasti ir augstākā līmeņa komandas un valdes kompetencē. Starptozaru lēmumi (piemēram, lēmums par cenu noteikšanu), kas var būt saistīti ar augstu risku, tiek pieņemti bieži un tiek pieņemti starpfunkcionālos forumos kā daļa no kopīga, visaptveroša procesa. Deleģēti lēmumi tiek pieņemti bieži, bet ar zemu risku, un tos efektīvi pieņem atsevišķs cilvēks vai darba grupa, citiem sniedzot ierobežotu ieguldījumu."

Autori tālāk skaidro, ka "šāda veida lēmumi tiek pieņemti atbilstošā uzņēmuma līmenī (piemēram, izpilddirektoriem nevajadzētu pieņemt lēmumus, kurus vislabāk deleģēt)".

Tomēr tiek norādīts, ka ir daudz gadījumu, kad lēmumi tiek pieņemti augstākā līmenī, nekā nepieciešams. Tas neizbēgami noved pie laika izšķērdēšanas, pasliktinātas lēmumu pieņemšanas rezultātu kvalitātes un pieaugošas neapmierinātības līmeņa lēmumu pieņēmēju vidū.

4. Radoša un ar tehnoloģijām uzlabota lēmumu pieņemšana

"Nevilcinieties un neaiciniet iedvesmu; dodieties tai pakā ar nūju, un, ja jūs to nesaņemsiet, jūs tomēr saņemsiet kaut ko, kas tai ārkārtīgi līdzinās."

Jack London

Lielākā daļa lēmumu ir neprogrammēti un pieņemti nenoteiktībā. Lai atrastu piemērotu risinājumu, ir jāpielieto radoša pieeja. Šajā nodaļā ir sniegts pārskats par dažādiem radošas un tehnoloģiski uzlabotas lēmumu pieņemšanas rīkiem.

Vienkāršu un saistošu veidu, kā rosināt radošumu lēmumu pieņemšanā, piedāvā Gibsons u. c. (2012, 481, adaptēts no John M. Ivancevich, Robert Konopaske un Michael T. Matteson, Organizational Behavior and Management, 9. izd. (Burr Ridge, IL: McGraw-Hill, 2011), 426. lpp.) vairākos personīgos izaicinājumos:

9. tabula. Personiskie izaicinājumi radošumam

Nr	Izaicinājums
1.	Iziet no biroja. Pusdienu laikā pastaigājieties parkā vai tirdzniecības centrā. Dodiet prātam iespēju pārdomāt problēmu vai jautājumu. Mēģiniet šajā klusajā domāšanas laikā līdz minimumam samazināt telefona zvanus, īsziņas un citas darbības, kas novērš uzmanību.
2.	Esiet bērnišķīgi. Mēģiniet paskatīties uz problēmu kā bērns. Daži uzskata, ka šī svaigā pieeja ir vissvarīgākie vārdi uz nestandarta domāšanu, jo tā atbrīvo prātu no ierastās "pieaugušo" domāšanas.
3.	Esi drosmīnīks. Labākās idejas un lēmumus bieži vien pieņem tie, kuriem nerūp, ko par viņiem domā citi.
4.	Pārtrauciet savu rutīnu. Novietojiet automašīnu citā ēkas pusē. Runājiet ar cilvēkiem, kurus labi nepazīstat. Izlasiet žurnālu vai blogu, kas parasti jūs neinteresē. Idejas var nākt no dažādiem avotiem.
5.	Uzdodiet jautājumu "Kas būtu, ja ... ?" Šis jautājums var rosināt jūsu domas un daudz diskusiju grupā.
6.	Klausieties. Nevienam nav monopola uz labām idejām. Uzdodiet jautājumus un pēc tam klausieties.

Avots: Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., & Konopaske, R. (2012). Organizations: Behavior, Structure, Processes. New York: McGraw-Hill.

Iespējams, Jūs interesē, kādi radošie rīki jums būs nepieciešami, lai palīdzētu iedvesmot, radīt idejas un īstenot savas idejas. Ideo.org piedāvātie rīki Design Kit nodrošina šādu iespēju. Visas piedāvātās darbības ir balstītas uz uz cilvēku vērsta dizaina koncepciju, kas visos problēmu risināšanas procesa posmos iesaista cilvēka perspektīvu. Rīki ir lietotājam draudzīgi, piedāvājot informāciju par ierosināto laiku, grūtības pakāpi, nepieciešamajiem materiāliem, dalībniekiem, procesa posmiem un īstenošanas soļiem.

Saite: <https://www.designkit.org/methods/>

Uzdevums: Apskatiet iedvesmas posma rīku sarakstu un izvēlieties trīs no tiem, kurus uzskatāt par vispiemērotākajiem iedvesmas veicināšanai. Paskaidrojiet savus iemeslus kolēģiem un apmainieties ar idejām.

Jaunās tehnoloģijas var būt liels ieguvums un nodrošināt Jūs ar instrumentiem, kas nepieciešami, lai paaugstinātu lēmumu pieņemšanas līmeni.

Galīgo ceļvedi biznesa lēmumu pieņemšanā piedāvā Smartsheet. Tajā ir iekļauti vērtīgi rīki, kas atvieglo lēmumu pieņemšanas procesu (lēmumu pieņemšanas kontroles saraksts, lodziņu lēmumu matricas veidnes, komandas veidošanas vingrinājumi lēmumu

pieņemšanas uzlabošanai, ētisku lēmumu pieņemšanas procesa ietvars).

Saite: <https://www.smartsheet.com/business-decision-making-process>

Ļoti labu piemēru par tehnoloģiski uzlabotu lēmumu pieņemšanu uzņēmējdarbībā sniedz Matthew Martin (2021), kurš apkopojis 10 BEST lēmumu pieņemšanas rīkus uzņēmējdarbībai:

1. SVID diagramma - SVID apzīmē stiprās un vājās puses, iespējas un draudus. SWOT diagramma ir svarīga vadības programma, kas palīdz jebkurai organizācijai novērtēt tās pašreizējo situāciju. Tā darbojas kā stratēģiskās plānošanas pamatnorādījumi. SWOT diagrammas izveides rīks: Creately.
2. Lēmumu pieņemšanas diagramma - lēmumu pieņemšanas diagrammas ir diagrammas, kas ļauj iezīmēt pieņemto lēmumu. Rīks lēmumu pieņemšanas diagrammas izveidei: Lucidchart.
3. Lēmumu matrica - lēmumu matrica ir metode, kas satur vērtības, kuras palīdz noteikt un analizēt sistēmas darbību. Lēmumu matricas elementi parāda rezultātus atkarībā no konkrētiem kritērijiem. Rīks lēmumu matricas izveidei: MindTools.
4. Pareto analīze - izmanto iespējamo izmaiņu prioritāšu noteikšanai, identificējot problēmas un tās risinot. Rīks Pareto analīzes izveidei: Visual Paradigm.
5. Cēloņu un sekų jeb Išikavas diagramma - parāda konkrēta notikuma cēloņus. To var izmantot izstrādājuma projektēšanā un kvalitātes pārbaudē, lai identificētu iespējamus faktorus, kas izraisa kopējo ietekmi. Var grupēt cēloņus kategorijās, lai atrastu variāciju avotus. Iemeslu un sekų vai Išikavas diagrammas izveides rīks: SmartDraw.
6. Spēku lauka analīze - tā nodrošina sistēmu, lai aplūkotu faktorus, kas ietekmē konkrētu situāciju. Rīks spēka lauka analīzes izveidei: SmartDraw.
7. Stratēģijas karte - diagramma, ko var izmantot, lai dokumentētu stratēģiskos uzņēmējdarbības mērķus. Šo karti izveido uzņēmuma plānošanas procesa laikā. To izmanto kā primāro materiālu, lai pārbaudītu un pārskatītu sanāksmes. Stratēģijas izveides rīks: Kaskādes stratēģija.
8. Ienākumu pārrāvuma analīze - palīdz noteikt, kurā posmā jauns uzņēmējdarbības produkts būs rentabls. Iedarbības pārtraukuma analīzes izveides rīks: Labi kalkulatori.
9. Pjū matrica - diagramma, ko izmanto, lai novērtētu

alternatīvus uzņēmējdarbības risinājumus. Tā palīdz noteikt, kuri risinājumi ir vērtīgāki par citiem. Šai metodei nav nepieciešams milzīgs kvantitatīvo datu apjoms. Rīks Pugh matricas izveidei: Psihologija.

10. Koeficientu analīze - izmanto, lai salīdzinātu uzņēmuma finanšu pārskatos pieejamos posteņus. To izmanto, lai novērtētu vairākas juridiskās personas problēmas, piemēram, tās likviditāti, darbības efektivitāti un citas. Ritmju analīzes izveides rīks: Finstanon.

Saite: <https://www.guru99.com/decision-making-tools.html>

Vēl vienu lielisku piemēru sniedz MindTools ar savu rīku kopumu lēmumu pieņemšanai 8 kategorijās:

10. tabula. MindTools rīku komplekts lēmumu pieņemšanai

Kategorija	Rīki
Sākt šeit	Kā pieņemt lēmumus; Cik laba ir jūsu lēmumu pieņemšana
Lēmumu pieņemšanas modeļi	Vroom-Yetton lēmumu pieņemšanas modelis, Kepner-Tregoe matrica u. c.
Izvēle starp iespējām	Kas ir perspektīvas teorija, analītiskais hierarhijas process (AHP) u. c.
Lēmumu pieņemšana par to, vai rīkoties	"Go/No-Go" lēmumi, riska ietekmes/iespējamības diagrammas u. c.
Finanšu lēmumi	Izmaksu un ieguvumu analīze, naudas plūsmas prognozēšana
Lēmumu pieņemšanas uzlabošana	Izvairšanās no psiholoģiskā aizspriedumainības lēmumu pieņemšanā, personīgā sagatavošanās lielisku lēmumu pieņemšanai u. c.
Ētikas un vērtību ietekme	Foursquare protokols, spirālveida dinamika u. c.
Grupu lēmumu pieņemšana	Daudzbalsība, grupas lēmumu pieņemšanas organizēšana u. c.

Avots: Decision-Making Techniques: How to Make Better Decisions. (2021). Retrieved 15 November 2021, from https://www.mindtools.com/pages/main/newMN_TED.htm

Ja Jums ir nepieciešams visaptverošs resurss par lēmumu pieņemšanu, iepazīstieties arī ar Max H. Bazerman (2021), kas sniedzis ieskatu un noderīgus uzdevumus par spriedumu un lēmumu pieņemšanas tēmu. Viņa nodaļa ir nenovērtējams teorijas, mūsdienu prakses, reālās dzīves piemēru, uzdevumu, vārdu krājuma un resursu apvienojums.

Saite: <https://nobaproject.com/modules/judgment-and-decision-making>

	Uzdevums: Lēmumu pieņemšanas sistēma veselības aprūpē Aplūkojiet labās prakses piemēru: Lēmumu pieņemšanas sistēma veselības aprūpē. (3. labākā prakse) Apsveriet trīs Max Bazerman piedāvātos viktorīnas punktus un izklāstiet, kā šī pieeja var atvieglot Ontario Ergoterapeitu koledžas (The College of Occupational Therapists of Ontario) izstrādātā lēmumu pieņemšanas ietvara sekmīgu īstenošanu. Daudzo problēmu, ar kurām saskarsieties savā profesionālajā karjerā, sekmīga risināšana ir saistīta ne tikai ar zināšanām par lēmumu pieņemšanas procesu, bet arī ar spēju izmantot dažādus lēmumu pieņemšanas rīkus. Iesniegto pārskatu var izmantot kā sākumpunktu lēmumu pieņemšanas ceļā, taču Jūsu ziņā ir izvēlēties gudri un vienmēr būt zinātkāram un atvērtam jauniem veidiem, kā sasniegt savus mērķus.
Vārdnīca	Noteiktas vides - informācija ir pietiekama, lai prognozētu katras alternatīvas rezultātus pirms tās īstenošanas. Lēmumu pieņemšana - "apzināts izvēles process starp vienu vai vairākām alternatīvām ar nolūku virzīties uz kādu vēlamu stāvokli"/vēlamiem rezultātiem. (McShane un Von Glinow, 2010, 198. lpp.). Lēmumu pieņemšanas koks - "vizuāla karte, kas parāda divus vai vairākus atšķirīgus lēmumu pieņemšanas ceļus" (Armstrong, 2021). Ētiska dilemma - situācija, kurā personai jāizlemj, vai darīt vai nedarīt kaut ko tādu, kas, lai gan dod labumu viņai vai organizācijai, vai abiem, var tikt uzskatīts par neētisku (Schermerhorn, Osborn & Hunt, 2002, 13. lpp.). Intuīcija - mūsu "spēja zināt, kad pastāv problēma vai iespēja, un izvēlēties labāko rīcības virzienu bez apzinātas argumentācijas. Intuīcija ir gan emocionāls pārdzīvojums, gan ātrs neapzināts analītisks process, kas ietver gan modeļu saskaņošanu, gan rīcības skriptus". (McShane un Von Glinow, 2010, 208. lpp.). Spriedums 1. spēja apvienot personiskās īpašības ar atbilstošām zināšanām un pieredzi, lai veidotu viedokli un pieņemtu lēmumus (Likierman, 2020). 2. priekšzīmīgas vadības kodols; kontekstuāli pamatots lēmumu pieņemšanas process, kas ietver trīs dažādas jomas: cilvēkus, stratēģiju un krīzi. Katrā no šīm jomām vadības lēmumi tiek pieņemti saskaņā ar trīs posmu procesu: sagatavošanās, izsaukums un izpilde. Labus vadības lēmumus

	atbalsta kontekstuālas zināšanas par savu sociālo tīklu, organizāciju un ieinteresētajām personām (Tichy & Bennis, 2008). Neprogrammēti lēmumi - lēmumi, ko prasa unikālas un sarežģītas vadības problēmas. Uztvere - process, kurā indivīds piešķir nozīmi videi. Tas ietver dažādu stimulu organizēšanu un interpretēšanu psiholoģiskā pieredzē (Gibson, et. al., 2012, 94. lpp.). Programmēti lēmumi - īpašas procedūras, kas izstrādātas atkārtotu un rutīnas problēmu risināšanai. Riska vide - lēmumu pieņēmējiem trūkst pilnīgas pārliecības par dažādu rīcības virzienu iznākumiem, bet viņi apzinās ar to iestāšanos saistītās varbūtības. Nenoteiktas vides - vadītājiem ir tik maz informācijas, ka viņi pat nevar noteikt varbūtības dažādām alternatīvām un to iespējamajiem iznākumiem.
Pašnovērtējums	1) Saskaņā ar Likiermana pētījumu šie ir galvenie labas spriešanas elementi: a) uzticēšanās, pieredze, distancētība, iespējas, izziņa un sniegšana. b) mācīšanās, uzticēšanās, atsvešinātība, iespējas, atšķiršana un piegāde c) mācīšanās, uzticēšanās, pieredze, atsvešinātība, iespējas un piegāde 2) Katru dienu mēs aptuveni: a) 35 lēmumus b) 350 lēmumi c) 35 000 lēmumu 3) Pirmie trīs soļi lēmumu pieņemšanas modelī DECIDE ir šādi. a) Noteikt rīcību, Izveidot sistēmu, Apsvērt kritērijus. b) Definēt problēmu, Novērtēt sekas, Apsvērt rīcības plānu. c) Definēt problēmu, Izpētīt alternatīvas, Apsvērt sekas 4) Atbilstoši šim klasifikācijas kritērijam mēs nošķiram ieprogrammētus un neieprogrammētus lēmumus: a) Organizatoriskā ietekme b) Problēmas biežums c) Problēmas iespējamība 5) Saskaņā ar kritēriju "laika grafiks" lēmumu veidi ir šādi: a) Īstermiņa, vidēja termiņa un ilgtermiņa b) operatīvie, taktiskie un stratēģiskie

	c) konkrēts un vispārīgs 6) Ja klientu sūdzību izskatīšanai izmantojat kopīgu procedūru, tā būs: - Programmēts lēmums - stratēģisks lēmums - individuāls lēmums 7) Neproprogrammēti lēmumi ir: - Atkārtots un nestrukturēts - Rutīnas noteiktības ziņā - jauni nenoteiktības apstākļos 8) Saskaņā ar Wall Street Journal rakstu (John D. Stall, 2019. gada 18. oktobris) lielākā daļa uzņēmumu vadītāju uzticas: - intuīcijai, nevis analītikai - Prāts pārspēs atjautību - racionāli lēmumi ir pārāki par emocionāliem 9) Noviržu atzīšana: - atvieglo lēmumu pieņemšanu - neietekmē lēmumu pieņemšanu - apdraud lēmumu pieņemšanu 10) Kam vajadzētu būt atbildīgam par biežiem, zema riska lēmumiem, piemēram, regulāru pieņemšanu darbā (Saskaņā ar McKinsey rakstu De Smet, Jost & Weiss, 2019): - valdei - augstākā vadība - privātpersonām/darba grupām
Bibliogrāfija	Answers: 1c, 2c, 3c, 4b, 5a, 6a, 7c, 8a, 9a, 10c - Armstrong, L. (2021). Decision tree diagrams: what they are and how to use them MindManager Blog. Retrieved 14 November 2021, from https://blog.mindmanager.com/blog/2021/05/11/decision-tree-diagrams/ - Carpenter, M., Bauer, T., & Erdogan, B. (2012). Principles of Management. Retrieved 13 November 2021, from https://courses.lumenlearning.com/principlesmanagement/chapter/11-2-understanding-decision-making/ - De Smet, A., Jost, G., & Weiss, L. (2019). Three keys to faster, better decisions. Retrieved 14 November 2021, from https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/three-keys-to-faster-better-decisions - Decision Making Techniques. Retrieved 13 November 2021, from https://www.decision-making-solutions.com/decision_making_techniques.html - Emotional Decision Making. Retrieved 13 November 2021, from https://www.decision-making-solutions.com/emotional_decision_making.html - Gavin, M. (2020). 5 Key Decision-Making Techniques for Managers HBS Online. Retrieved 15 November 2021, from https://online.hbs.edu/blog/post/decision-making-techniques - Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., & Konopaske, R. (2012). Organizations: Behavior, Structure, Processes. New York: McGraw-Hill.

8. Guo, K. (2008). DECIDE. The Health Care Manager, 27(2), 118-127. doi: 10.1097/01.hcm.0000285046.27290.90
9. Huang, L. (2019). When It's OK to Trust Your Gut on a Big Decision. Retrieved 13 November 2021, from <https://hbr.org/2019/10/when-its-ok-to-trust-your-gut-on-a-big-decision>
10. Kay, J. (2020). The D.E.C.I.D.E. Model: A Tool For Teaching Students How to Making Healthy Decisions - Project School Wellness. Retrieved 12 November 2021, from <https://www.projectschoollwellness.com/the-d-e-c-i-d-e-model-a-tool-for-teaching-students-how-to-making-healthy-decisions/>
11. Likierman, A. (2020). The Elements of Good Judgment. Retrieved 9 November 2021, from <https://hbr.org/2020/01/the-elements-of-good-judgment>
12. McBurney, P. What makes some decisions complex?. Retrieved 14 November 2021, from <https://www.gdrc.org/decision/complex-decisions.html>
13. McShane, S. and Von Glinow, M. (2010). Organizational behaviour. Boston: McGraw-Hill Irwin.
14. Melendez, C. (2020). Council Post: Lead With Your Gut And Follow The Data: A Decision-Maker's Guide To Success. Retrieved 13 November 2021, from <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2020/04/17/lead-with-your-gut-and-follow-the-data-a-decision-makers-guide-to-success/?sh=79887abd79cb>
15. Saylor Academy. (2012). Principles of Management. Retrieved 14 November 2021, from https://saylordotorg.github.io/text_principles-of-management-v1.1/s15-02-understanding-decision-making.html
16. Schermerhorn, J., Osborn, R., & Hunt, J. (2002). Organizational behavior. New York: Wiley.
17. Serafimova, D. (2015). Teoria na upravljenieto [Management theory]. Varna: Univ. izd. Nauka i iekonomika.
18. Simonds, F. (2016). Good Pilot Decision Making - IFR Magazine. Retrieved 14 November 2021, from <https://www.ifr-magazine.com/training-sims/good-pilot-decision-making/>
19. Soosalu, G., Henwood, S., & Deo, A. (2019). Head, Heart, and Gut in Decision Making: Development of a Multiple Brain Preference Questionnaire. SAGE Open. <https://doi.org/10.1177/2158244019837439>
20. Stoll, J. (2019). 'Feel the Force': Gut Instinct, Not Data, Is the Thing. Retrieved 13 November 2021, from <https://www.wsj.com/articles/the-secret-behind-starbucks-amazon-and-the-patriots-gut-instinct-11571417153?mod=djemCIO>
21. Tichy, N., & Bennis, W. (2008). Judgment: How Winning Leaders Make Great Calls. [Concordville, PA]: Soundview Executive Book Summaries.

Resursi (videoklipi, atsauces saite)

Atsauces saite:

1. <https://www.atlassian.com/work-management/strategic-planning/decision-making/models>
2. <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/decision-maker-model>
3. <https://hr.mit.edu/learning-topics/teams/articles/models>
4. <https://careers.gazprom-mt.com/blog/the-different-decision-making-models-you-need-to-know-and-their-pros-and-cons/>
5. <https://www.sinnaps.com/en/project-management-blog/decision-making-model>
6. <https://www.mtdtraining.com/blog/decision-making-models.htm>
7. <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-benefits-and-limits-of-decision-models>

8. <https://www.gold.ac.uk/short-courses/psychology-decision-making/>
9. <https://memory.ai/timely-blog/8-types-of-bias-in-decision-making>
10. <https://neuroleadership.com/your-brain-at-work/seeds-model-biases-affect-decision-making/>
11. <https://www.masterclass.com/articles/how-to-identify-cognitive-bias#12-examples-of-cognitive-bias>
12. <https://projects.fivethirtyeight.com/personality-quiz/>
13. <https://www.16personalities.com/personality-types>
14. <https://www.economist.com/johnson/2011/05/27/this-may-interest-you>
15. <https://www.independent.co.uk/news/uk/home-news/chart-shows-what-british-people-say-what-they-really-mean-and-what-others-understand-a6730046.html>
16. https://www.mindtools.com/media/Images/Infographics/The_Vroom_Yetton_Decision_Model_final.pdf

Video:

1. <https://www.youtube.com/watch?v=wXnBvcuzAOE>
2. Videos from Dubicka, I., Rosenberg, M., Dignen, B., Hogan, M., Wright, L. „Business Partner’, B2+, Coursebook with Digital Resources, Pearson, 2019
3. <https://www.theguardian.com/us-news/video/2017/jan/22/kellyanne-conway-trump-press-secretary-alternative-facts-video>
4. <https://www.facebook.com/watch/?v=10155079740661800>