

IDEJAS, KURĀS IEKLAUSĀS

GRĀMATU SĒRIJA

Harvard Business Review

ON



Lēmumu pieņemšana

Harvard
Business
Review

ON
DECISION MAKING

A HARVARD BUSINESS REVIEW PAPERBACK

Grāmatu sērija
«Harvard Business Review on»

LĒMUMU PIENEMŠANA

Tulkojums no angļu valodas

 LIETIŠKĀS
INFORMĀCIJAS
DIENESTS

I Z D E V N I E C I B A

Rīga 2007

UDK 005

Le 478

Harvard Business Review on Decision Making

Original work Copyright © 1965, 1966, 1989, 1998, 2000, 2001

Harvard Business School Publishing Corporation

Published by arrangement with Harvard Business School Press

Lēmumu pieņemšana, «Harvard Business Review on» grāmatu sērija

© SIA «Lietišķās informācijas dienests», 2007

© Aivars Siliņš, 2007

Visas tiesības aizsargātas. Aizliegts jebkādu grāmatas daļu reproducēt jebkādā formā un veidā bez rakstiskas autortiesību turētāja atļaujas.

No angļu valodas tulkojusi Agnese Orupe

Korektore Regīna Janmane

Maketētājs Andris Millers

Fotogrāfs Aivars Siliņš

Vāka maketētājs Arvis Villa

Grāmatu nodaļas vadītāja Rīta Baroniņa

Šī grāmata ir labs palīgs ikviena līmeņa darbiniekam, lai izprastu efektīvas lēmumu pieņemšanas teorijas un prakses pamatprincipus un spētu pieņemt labākus lēmumus gan personīgajā, gan profesionālajā dzīvē.

The Harvard Business Review Paperback Series

Šīs grāmatu sērijas mērķis ir sniegt vadītājiem un profesionāļiem pamatinformāciju, kā saglabāt konkurētspēju mūsdienu strauji mainīgajā pasaulē. Grāmatu sērijā apkopoti labākie žurnālā *Harvard Business Review* publicētie raksti – izcilu domātāju un zinātnieku pētījumi, kas paver ieskatu jaunās idejās un koncepcijās, kā arī daudzsološu zvaigžņu skatījums uz novitātēm mūsdienu biznesā. Žurnāls *Harvard Business Review* ir nozīmīgs informācijas avots mērķtiecīgiem vadītājiem un uzņēmējiem visā pasaulē.

Izdevējs: SIA «Lietišķās informācijas dienests»

Adrese: Graudu ielā 68, Rīgā, LV-1058

Tālrunis 7606110

Fakss 7606120

ISBN 978-9984-9914-0-5 (latviešu val.)

ISBN 1-57851-557-2 (angļu val.)

Saturs

Efektīvs lēmums	6
PĪTERS DRAKERS	
Līdzvērtīga apmaiņa: racionāli paņēmieni kompromisu meklēšanai	27
DŽONS HAMMONDS, RALFS KĪNIJS UN HOVARDS RAIFA	
Vienkāršā lēmumu pieņemšana	52
AMITAI ETZIONI	
Savstarpējo attiecību samezglājumi, kas kavē lēmumu pieņemšanu	65
KRISS ARGIRIS	
Vai varat izanalizēt šo problēmu?	103
PERINS STRIKERS	
Problēmas risināšanas paņēmieni <i>Menedžmenta vingrinājuma 2. daļa</i>	119
PERINS STRIKERS	
Slazdi, kas slēpjas lēmumu pieņemšanas procesā	149
DŽONS HAMMONDS, RALFS KĪNIJS UN HOVARDS RAIFA	
Kad jāuzticas savai iekšējai balsij	174
ELDENS HAJAŠI	
Par autoriem	192

Efektīvs lēmums

PĪTERS DRAKERS

Kopsavilkums

LAI ARĪ TĀ NEGADĀS BIEŽI, tomēr laiku pa laikam vadītājiem jāpieņem riskanti, taču svarīgi lēmumi. Šādus lēmumus vieglāk izprast, ja to pieņemšanas procesu sadala sešos secīgos posmos.

PRASMĪGI VADĪTĀJI NEPIEŅEM bezgalīgi daudz lēmumu. Viņi pievēršas tikai pašam svarīgākajam. Nedaudzos būtiskos lēmumus šie cilvēki cenšas pieņemt augstākajā konceptuālās izpratnes līmenī. Ikvienā situācijā vadītāji tiecas saskatīt noteiktus, pastāvīgus lielumus, pārdomāt situācijas stratēģiskās iezīmes un vispārīgās līnijas, nevis «risināt konkrētas problēmas». Tieši tāpēc nav vērts viņus censties iespaidot ar savu prasmi steidzīgi un ātri kaut ko izlemt. Gluži pretēji – virtuozī mēģinājumi manevrēt ar lielu mainīgo skaitu parasti tiek uzskatīti par drošu pazīmi paviršai un nemākulīgai

domu pavadiena vērpsanai. Vadītāji vēlas zināt, kāda ir pieņemamā lēmuma patiesā būtība un kādi jautājumi ar tā palīdzību faktiski būs jānokārto. Daudz vairāk viņus interesē lēmuma radītās sekas, nevis tā pieņemšanas veids. Turklāt vadītāji uzskata – kaut arī būt gudram lēmējam ir labi, vēl labāk ir, ja esi apdomīgs un prasmīgs jautājumu izšķirējs.

Lietpratīgi vadītāji zina, kad lēmums jāpieņem, balstoties uz vispārīgiem principiem, un kad – uz praktiskiem apsvērumiem, vadoties pēc konkrētajā gadījumā prognozējamajiem ieguvumiem. Viņi labi zina, ka visgrūtāk lēmumu pieņemt tad, ja jāizvēlas starp nepieciešamu vai kļūdainu risinājumu, un viņi ir iemācījušies atšķirt vienu no otra. Tāpat viņi zina, ka visvairāk laika aizņem nevis pats lēmuma pieņemšanas process, bet gan tā īstenošana praksē. Kamēr lēmums nav iedzīvināts realitātē, to nemaz nevar saukt par lēmumu – labākajā gadījumā tā ir tikai apsveicama iecere. Tādējādi: lai gan labs lēmums balstās uz augstākā līmeņa konceptuālo izpratni, tā praktiskajā ieviešanā jāņem vērā to cilvēku iespējas, kuriem tiks uzticēta lēmuma īstenošana. Visbeidzot, ikviens labs vadītājs zina, ka lēmumu pieņemšana norit noteiktā secībā un šim procesam piemīt noteikti raksturlielumi.

Lēmumu pieņemšanas gaita

Posmi, kas veido lēmumu pieņemšanas gaitu, vēl nav nekādi lēmumi. Nav šaubu, ka ikviens lēmums ir saistīts ar noteiktu risku. Tomēr, ja atsevišķus lēmuma pieņemšanas procesa elementus nesavirknē secīgā posmu virknē, vadītājiem neizdosies pieņemt pareizu un vienlaikus arī iedarbīgu lēmumu. Tāpēc šajā rakstā pievērsīšos lēmumu pieņemšanas posmu aprakstam.

- 1. Problēmas klasificēšana.** Vai grūtības, ar kurām esat saskārušies, ir ierastas vai ārkārtējas? Varbūt esat sastapušies