

1 UVOD

Pri sprejemanju poslovnih odločitev so pomembni učinki. Odločevalec deluje v okolju asimetrije informacij, v katerem se mora odločati na podlagi razpoložljivih podatkov in v sprejemljivem časovnem okvirju.¹ Njegov cilj je trajnostno povišanje dobička podjetja.² Doseganje dobička ne sme biti zgolj kratkoročno, temveč mora biti vzdržno tudi na daljši in srednji rok, da bi lahko govorili o uspešnem podjetju. Če želi, da je uspešnost odločitev višja od naključja, mora upoštevati regulativni ideal razumnosti.³ Pri svojem odločanju mora uporabljati tako logiko kot intuicijo in iz nabora potencialnih odločitev izbrati tisto, ki prestane presojo dialektičnega soočenja različnih relevantnih argumentov. Takšno soočenje stališč lahko manager opravlja sam s seboj ali z drugimi osebami.

V obstoječi literaturi na področju managementa obstaja praznina, in sicer glede razvoja modela, ki podrobno pojasni vlogo razlagalnih argumentov pri sprejemanju učinkovitih poslovnih odločitev. Pri tej ideji, osnovani

-
- 1 D. D. Bergh in drugi, Information Asymmetry in Management Research: Past Accomplishments and Future Opportunities, *Journal of Management* 24, št. 1 (2019).
 - 2 J. Z. Zhang in G. F. Watson, Marketing ecosystem: An outside-in view for sustainable advantage, *Industrial Marketing Management* 88 (julij 2020): 287-304, 287.
 - 3 G. Potworowski in L. A., Culture and evidence-based management. V D. M. Rousseau (ur.), *Handbook of evidence-based management: Companies, classrooms, and research*, New York: Oxford University Press (2012): 272–292, 284.

zlasti na aristotelovski in hegeljanski logiki, gre za oplajanje teorije managementa z interdisciplinarnimi dognanji, zajetimi med drugim iz filozofije, teorije logike, teorije argumentacije in psihologije. Na teh področjih so namreč že bili razviti nekateri koncepti, ki so uporabni tudi za managerja, ki želi boljše utemeljiti svoje poslovne odločitve, sprejeti boljše poslovne odločitve ter o njihovi sprejemljivosti prepričati druge deležnike.

Delo temelji na eni strani na klasičnih avtorjih, kot sta Aristotel in Hegel, hkrati pa gradi tudi na predhodnih raziskovanjih argumentacije poslovnih odločitev. Primeroma so izbrane predhodne raziskave na kratko navedene v nadaljevanju, prav tako je obravnavan njihov doprinos k posameznemu raziskovalnemu področju.

Tako je že Werder raziskoval argumentacijsko razumnost poslovnih odločitev. Poudarjal je zlasti potrebo po testiranju hipotez in sposobnost merjenja globine priprave odločitev ter njihovo povezanost z odločitvenimi izidi.⁴ Palmieri je proučil vlogo argumentacije pri finančni komunikaciji in odnosih z investitorji. Finančne trge je pojmoval kot kompleksne sisteme komunikacijskih interakcij, pri katerih sodelujoči poskušajo doseči učinek prepričevanja.⁵ Bassiliades in drugi so raziskovali argumentacijske postopke v organizacijskih okoljih, ki vključujejo večje število deležnikov. Njihova dognanja so uporabna zlasti za reševanje konfliktov in odkrivanje meta-argumentov, kadar je v razpravi prisotno

4 A. W. Werder, *Argumentation Rationality of Management Decisions*, *Organization Science*, 10, št. 5 (1999): 672-690.

5 R. Palmieri, *The Role of Argumentation in Financial Communication and Investor Relations*. V A. V. Laskin (ur.), *The Handbook of Financial Communication and Investor Relations*, Malden: Wiley-Blackwell (2017): 45-60.

večje število oseb z različnimi in nasprotujočimi si stališči.⁶ Lozano in Escrich sta se razumnega utemeljevanja dotaknila v okviru obravnave kulturne raznolikosti in tolerantnosti v poslovnih okoljih. Razumni dialog imata za osnovo organizacijskemu pristopu, ki sledi kantovski tradiciji, in pri katerem argumentacija izraža legitimni postopek, ki ustvarja kulturo medkulturnega spoštovanja.⁷ Pionirji, kot je van Gelder, analizo poslovne argumentacije kombinirajo z računalniško obdelavo podatkov in poudarjajo potrebo po heterogenosti pristopov in preseganju razumevanja argumentacije kot zgolj obdelave podatkov.⁸

V tem delu je predlagan model sprejemanja odločitev, ki dopolnjuje obstoječe pristope z dialektičnim soočenjem razlagalnih argumentov z namenom ugotovitve najboljše spoznavne odločitve, ob upoštevanju pomanjkljivosti informacij in časovnih omejitev pri sprejemanju managerskih odločitev. Na eni strani je tak pristop praktičen, na drugi pa teoretsko ustrezno opisuje, kaj se pri kakovostni argumentaciji odločitev dejansko dogaja. Odločevalec najprej analizira razpoložljive podatke o dejanskem stanju, ki so osnova potrebni odločitvi. Ker je barvitost življenja praktično neskončna, je skorajda neskončno tudi število različnih potencialnih poslovnih situacij. Nato z uporabo razuma identificira možne poslovne odločitve, pri čemer se po naravi stvari z uporabo intuicije vnaprej odreče tistim, ki so že na prvi pogled videti nerazumne. Sledi soočenje argumentov, ki govorijo v korist ali zoper posamezne potencialne

6 N. Bassiliades, N. I. Spanoudakis in A. C. Kakas, *Towards Multipolicy Argumentation, SETN '18: Proceedings of the 10th Hellenic Conference on Artificial Intelligence* (julij 2018): 1–10.

7 J. F. Lozano in T. Escrich, *Cultural Diversity in Business: A Critical Reflection on the Ideology of Tolerance, Journal of Business Ethics* 142 (2017): 679–696.

8 T. van Gelder, *What might cognition be, if not computation?*, *Journal of Philosophy* 92, št. 7 (julij 1995): 345–381.

odločitve, dokler iz nabora potencialnih rešitev ne izlušči tiste najbolj razumne. Takšno odločanje temelji na motivaciji k točnosti.⁹ Samo ob upoštevanju potenciala točnega odgovora ali vsaj nabora potencialno točnih odgovorov je namreč razlagalec ustrezno usmerjen k iskanju najboljših spoznavnih rešitev.

Metodološki pristop je interdisciplinaren in izrazito kvalitativen.¹⁰ Z uporabo kritično-analitičnega pristopa bo avtor raziskal različne relevantne vidike argumentacije poslovnih odločitev, pri čemer bo omejeval vpliv subjektivnosti in sledil načeloma stalne primerjave in teoretske saturacije.¹¹ Pristop ne bo zgolj analitičen, temveč kritičen, saj bo avtor ovrednotil in po potrebi kritiziral obstoječe paradigme glede poslovne argumentacije. Uporabil bo logični pristop, da bo z uporabo rigoroznih argumentov in zlasti neformalne logike ustrezno podkrepil zastopana stališča.¹² Pri tem bo uporabljal tako induktivne kot deduktivne metode sklepanja. Socio-psihološki pristop bo uporabljen zlasti za analizo retoričnih vidikov teorije in za obravnavo njene uporabnosti v managerski praksi.¹³

Interdisciplinarnost raziskave tako izhaja zlasti iz avtorjevega zajemanja dognanj iz drugih znanosti in iz njihove aplikacije na področje sprejemanja managerskih odločitev. Pravila logičnega sklepanja, ki so osnova soočenju

9 W. Hart in drugi, Feeling validated versus being correct: A meta-analysis of selective exposure to information, *Psychological bulletin* 135 (2009): 555–588.

10 E. Päivi in A. Kovalainen, *Qualitative Methods in Business Research*, London: SAGE (2008).

11 B. G. Glaser in A. L. Strauss, *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Chicago: Aldine (1967).

12 M. Uršič in O. Markič, *Osnove logike*, Ljubljana: Filozofska fakulteta (1997).

13 M. Alvesson in D. Karreman, Varieties of Discourse: On the Study of Organizations through Discourse Analysis, *Human Relations* 53, št. 9 (2000): 1125–1149.

razlagalnih argumentov, izhajajo iz disciplin filozofije in matematike ter so osnova praktično vsakemu kakovostnemu raziskovanju v družboslovju. Avtor bo uporabljal zlasti dognanja neformalne logike in dialektike. Pri tem se bo glede te naslanjal zlasti na hegeljanski pristop, upošteval pa bo tudi dognanja pragma-dialektikov in drugih upoštevni avtorjev. Vidiki praktične relevantnosti metode in njene retorične prepričljivosti bodo osnovani na relevantnih znanstvenih raziskavah s področja psihologije. Kjer tovrstne raziskave obstajajo, bo utemeljen tudi v drugih znanostih, na primer nevrologiji. Obravnava soočenja razlagalnih argumentov, tako v logičnih, kot v retoričnih vidikih, bo navdahnjena z dognanji iz discipline prava ter z dognanji raziskovalnega področja teorije argumentacije. Mogoče je namreč zajeti fragmente znanja, ki lahko doprinesejo k boljšemu razumevanju raziskovane problematike.

Po uvodnem delu so v monografiji predstavljeni nekateri pristopi k sprejemanju poslovnih odločitev ter vloga, ki jo ima pri tem človeški razum, tako v smislu idej o popolni, kot tudi idej o omejeni razumnosti. Sledi splošen pregled teorije argumentacije in vidiki asimetrije informacij ter časovnih omejitev pri sprejemanju managerskih odločitev. O teh temah je bilo prelitega že veliko črnila in predstavljajo pomembno osnovo, na kateri avtor nato gradi svoja raziskovanja. Obravnavana je določitev potencialnih ustreznih poslovnih odločitev v posamezni situaciji. Da bi namreč lahko nadaljevali argumentacijski postopek, je namreč nujna izločitev *prima facie* neustreznih stališč. Mora biti tudi dovolj rigorozna, da so dejansko izločena tista stališča, ki niso ustrezna. Oblikovano je jedro modela soočenja razlagalnih argumentov in vloga retorike pri prepričevanju relevantnih deležnikov kot partikularnih avditorijev. Gre za model teza-antiteza-sinteza, ki se uporablja na nekaterih drugih področjih in ga je mogoče smiselno prilagoditi za analiziranje odločitev na področju managerske dejavnosti. Obravnavana sta še sama oprava

sinteze in sprejem odločitve ter preverjanje učinkov poslovne odločitve. V povezavi s tem je raziskana možnost kvalitativnega preskoka kot pomembnega pojma v hegeljanski dialektiki. Posebej so predstavljene logične zmote in raziskane možnosti analiziranja argumentov drugih ter retorični vidiki argumentacije poslovnih odločitev.

V drugem delu so obravnavani različni uporabni vidiki, ki se nanašajo bodisi na retorične elemente bodisi na elemente, ki presegajo v prvem delu oblikovani model nenadno-vmesno-dejansko. Zajemajo tematike argumentacije na poslovnih sestankih, priprave na razpravo, predstavitev stališč sodelujočih, prednosti in slabosti komuniciranja na daljavo in kategorizacijo vrst nestrinjanj v poslovnih razpravah. Obravnavana so tudi dognanja glede izrazito praktičnih vidikov, med drugim spopadanje z osebnimi napadi, nabitimi vprašanji, strahom, grožnjami, vzbujanjem sočutja, lastno in tujo nevednostjo, upoštevanje prihodnjih posledic za odnose ter etičnih vidikov. Posebej poudarjen je pomen sposobnosti aktivnega poslušanja in kako k temu pristopiti.

Namen dela je zlasti dopolniti obstoječe pristope k sprejemanju poslovnih odločitev z dognanji nekaterih drugih znanstvenih področij. Z oblikovanjem modela soočenja razlagalnih argumentov bi se lahko spodbudilo sprejemanje odločitev, ki so bolj razumne in bolj učinkovite z vidika trajnostnega doseganja dobička posameznega poslovnega subjekta.