



Creative Commons Attribution –  
NonCommercial 4.0 International License

Pregledni rad

<https://doi.org/10.31784/zvr.11.1.9>

Datum primitka rada: 11. 10. 2022.

Datum prihvaćanja rada: 31. 3. 2023.

# ULOGA EMOCIJA NA STRATEŠKOJ RAZINI ODLUČIVANJA

**Marli Gonan Božac**

Dr. sc., redovita profesorica u trajnom izboru, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma  
"Dr. Mijo Mirković", Preradovićeve 1/1, 52 100 Pula, Hrvatska; e-mail: marli.gonan.bozac@unipu.hr

**Katarina Kostelić**

Dr. sc., docentica, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma  
"Dr. Mijo Mirković", Preradovićeve 1/1, 52 100 Pula, Hrvatska; e-mail: katarina.kostelic@unipu.hr

## SAŽETAK

U radu se polazi od poznavanja fenomena emocija, te se istražuje njihova uloga u strateškom odlučivanju primjenom sekundarnog istraživanja. Svrha ovog rada je predložiti pretpostavke daljnjih istraživanja na temu uloge emocija na strateškoj razini odlučivanja, budući da su spoznaje o emocijama u strateškom odlučivanju u užem smislu ograničene, parcijalne te proturječne. Za potrebe pisanja ovoga rada primijenjeno je istraživanje za stolom koje je obuhvatilo pretraživanje odabranih bibliografskih baza prema kriteriju ključnih riječi te metodu snježne grude. U radu se razlikuje strateško odlučivanje u užem smislu od strateškog odlučivanja u širem smislu, koje obuhvaća proces strateškog menadžmenta. Kod strateškog odlučivanja, emocije dominantno pozitivnog hedonističkog tona ukazuju na povoljnu situaciju koju nije potrebno mijenjati dok emocije dominantno negativnog hedonističkog tona ukazuju na potrebu za promjenom postojeće situacije i potiču na djelovanje. U tom kontekstu, uočava se da postojanje negativnih emocija nije negativno iz perspektive strateškog menadžmenta, već dovodi do poželjnog pristupa pri strateškom odlučivanju i povoljnih ishoda (izuzev utjecaja ljutnje). Narativni pregled rezultira s četrnaest pretpostavki kao prijedloga daljnjih istraživanja integriranih u konceptualni model uloge emocija u strateškom odlučivanju, u čemu se ogleđa originalnost i znanstveni doprinos rada. Sistematizacija teorijskih i empirijskih spoznaja o ulozi emocija u strateškom odlučivanju koja se u radu donosi, prilog je razvoju održivih organizacija.

**Ključne riječi:** emocije, strateško odlučivanje, strateško rješavanje problema, strateško planiranje, proces strateškog menadžmenta

## 1. UVODNA RAZMATRANJA

Tradicionalni je stereotip menadžera orijentiranog na zadatak, kognitivno usmjerenog i racionalnog poput Mr Spock-a u novije vrijeme zamijenjen idejom o "potpuno ljudskim" pojedincima, pri čemu se u obzir počinje uzimati i uloga emocija u menadžmentu (Brotheridge i Lee, 2008.). Istraživanja u tom području potporu nalaze i u paralelnom razvoju spoznaja u području ograničene racionalnosti. Ono što je tim pristupima zajedničko jest da se pri donošenju odluka u obzir uzima nesavršenost kognitivnih procesa te utjecaji raznovrsnih čimbenika na odlučivanje, između ostalih i emocije. Gotovo petnaest godina kasnije, znanstveni konsenzus postoji o tome da emocije pri strateškom odlučivanju postoje i da mogu utjecati na strateško odlučivanje. No na koji način, u kojim situacijama, u kojoj mjeri, utječu li direktno ili kao moderirajući čimbenik? Na ta i brojna druga pitanja još se uvijek traže općevažeći odgovori.

Prema autorima koji se bave poslovnim odlučivanjem, odlučivanje je proces koji se sastoji od različitog broja faza. Ključna faza je svakako sam čin donošenja odluke. Da bi odluka mogla biti donesena, moraju postojati faze koje označavaju pripremu odluke. Priprema odluke i njeno donošenje razumiju se kao odlučivanje u užem smislu. Princip je isti na svim organizacijskim razinama, dakle i na strateškoj (Neumann, 2017; Schwenk, 1984). S druge strane, etape u razvoju strateškog menadžmenta jasno ukazuju na nužnost da se na strateški izbor nastavlja implementacija te da on, kao i sve ostale faze, bude povezan s monitoringom i evaluacijom procesa. Da bi odluke dovele do rješenja definiranog problema, moraju biti provedene kroz faze procesa odlučivanja shvaćenog u širem smislu.

Strateško se odlučivanje poglavito odnosi na dva glavna događaja: strateško planiranje i strateško rješavanje problema. Ponekad granica između jednoga i drugoga može biti vrlo tanka kada razmišljamo o određenom događaju od strateškog značaja. Međutim, govoreći o promjenama s kojima su organizacije kontinuirano suočene, strateško planiranje promatramo kao kontinuirani upravljački proces koji menadžment poduzima kako bi organizacije dugoročno najbolje odgovorile na izazove, dok je strateško rješavanje problema najčešće potaknuto neočekivanim, iznenadnim situacijama na koje treba promptno odgovoriti.

Strateško planiranje poslovnog usmjerenja organizacije kao i oblikovanje kako korporativne tako i poslovne razine strategija, razvilo se prema fazi procesa strateškog menadžmenta poznatoj kao formuliranje ili razvoj strategije. Dočim se strateško usmjerenje funkcijskih područja i oblikovanje pratećih planova provodi u implementaciji strategije imajući, naravno, u vidu da funkcijske strategije podržavaju, pridonose i potpomažu realizaciju poslovnih strategija, a ove posljednje podržavaju korporativnu što govori o značaju njihove povezanosti i usklađenosti. Riječ je o mahom formaliziranim procesima za koje su autori upravo pod utjecajem snažnijeg razvoja strateškog menadžmenta na čelu s Mintzbergom zaključili da strateško planiranje nije zamjena za kreativno mišljenje o glavnim strateškim dostignućima kao i da strateško planiranje može biti rekapitulacija glavnih strateških odluka koje su donesene negdje drugdje, ali su važne za operacionalizaciju strategije (Johnson *et al.*, 2008; Lynch, 2006). Pritom svakako valja istaknuti da strateško odlučivanje obilježava: (1) kontekst u kojem se strategija razvija i u kojem će se realizirati (2) sadržaj u kojem

su navedene glavne aktivnosti ili radnje predložene strategije (3) proces koji govori o povezanosti i interakciji glavnih aktivnosti u promjenjivom okruženju (Lynch, 2018).

Donošenje strateških odluka u poduzeću uključuje temeljne odluke kao što su one o: ulasku na novo tržište, plasiranju novog proizvoda ili spajanju s drugom tvrtkom (Eisenhardt i Zbaracki, 1992). Ključni elementi strateškog odlučivanja u današnje vrijeme primano su usmjereni na dodavanje vrijednosti i na pridobivanje kupaca (Lynch, 2018). Ove su odluke važne kako u smislu poduzetih radnji i uloženi sredstava, tako i u smislu opravdanja za kasnije slične slučajeve (Jordan *et al.* 2020; Eisenhardt, 1992). Međutim, strateško odlučivanje se najčešće provodi u situacijama nestrukturiranih problema čime zahtjevnost procesa postaje za menadžera veća.

Rješavanje strateških problema podrazumijeva da donositelj odluke definira problem na vrijeme, da je svjestan učinaka koji problem ima na organizaciju te da je motiviran za njegovo rješavanje, ali i talentiran za provođenje jasnih analiza i za poduzimanje hrabrih radnji. „Na vrijeme“ znači da je između sagledavanja problema ili izazova i njegovog definiranja prošlo što manje vremena, bilo da govorimo o proaktivnom ili reaktivnom djelovanju. Rješavanje strateških problema, poput strateškog planiranja, implicira fazni pristup odlučivanju. S obzirom na značaj odluka i na zahtjeve prema menadžeru, opsežno je istraživanje provedeno za racionalni i kvantitativni pristup donošenja strateških odluka (Guarini *et al.*, 2020). Nakon racionalnog i analitičkog fokusa, istraživanje strateškog odlučivanja prešlo je na kognitivni i bihevioralni pristup (Neumann, 2017).

Istraživački jazovi osobito se očituju u postojanju skromnih ili nikakvih spoznaja o emocijama prema pojedinim fazama strateškog odlučivanja u širem smislu. Postojeća su istraživanja često usko orijentirana uzimajući u obzir specifične događaje, specifično funkcijsko područje, pa čak i specifične elemente (primjerice, organizacijsku klimu, upravljanje emocijama i dr.), zanemarujući pritom potrebu za identifikacijom općih obrazaca o ulozi emocija na strateškoj razini upravljanja. S obzirom na uočenu potrebu za sistematizacijom znanja o emocijama na strateškoj razini odlučivanja, ovaj rad treba promatrati kao poduhvat s ciljem identifikacije pravilnosti i općih obrazaca. Budući da se radi o relativno novom području istraživanja, osim analize postojećih empirijskih i kvalitativnih istraživanja, koristi se dedukcija iz postojećih teorijskih radova kako bi se sugerirale mogućnosti premošćivanja postojećih jazova. Pritom se čitanju ovog rada može pristupiti i kao čitanju prijedloga za buduća istraživanja.

U sljedećem poglavlju objašnjen je pristup pretraživanja literature i sistematizacije spoznaja. Poglavlje *Emocije u strateškom odlučivanju* opisuje problematiku istraživanja i poteškoće pri istraživanju ove teme. Poglavlje *Strateško odlučivanje u užem smislu* predstavlja sistematizaciju dosadašnjih istraživanja upućujući na pravilnosti i otvorena pitanja. *Strateško odlučivanje u širem smislu* ukazuje na brojne istraživačke jazove, te se koristeći teorijske spoznaje deduciraju teorijske pretpostavke kao aproksimacija mogućih pravilnosti, a ujedno mogućih tema za buduća istraživanja.

## 2. METODOLOGIJA

Pregled literature obuhvaća objedinjavanje i sistematizaciju dosadašnjih spoznaja pojedinog područja, što omogućuje utvrđivanje istraživačkog jaza, kao i identifikaciju istraživačkog interesa

te predstavlja važnu osnovu za daljnja istraživanja. Narativni pregled, za razliku od bibliografske analize, omogućuje detaljan uvid u spoznaje, pretpostavke i otvorena pitanja istraživačkog područja. Upravo takav oblik istraživanja nužno je provesti kako bi se utvrdio postojeći korpus znanja o ulozi emocija u strateškom odlučivanju. Neumann (2017) koristi ovaj pristup pri utvrđivanju okidača emocija u strateškom odlučivanju u užem smislu. U ovom radu, spoznaje o ulozi emocija u užem smislu nadopunjuju se novijim izvorima literature i povezuju s procesima strateškog menadžmenta. Proces strateškog menadžmenta obogaćuje se za spoznaje o emocijama u području strateškog odlučivanja u širem smislu.

Tražnju literature pristupilo se pretraživanjem znanstvenih baza (Crossref, Google Scholar, APA, WoS), pri čemu je prednost dana radovima objavljenima do unatrag pet godina. Kriteriji uključivanja su sadržavanje ključnih riječi u naslovu, sažetku ili ključnim riječima rada, kao i da je rad recenziran. Traženje literature provedeno je u 2021. godini. Pri pretragama su korištene kombinacije sljedećih ključnih riječi: *emocije, strateško odlučivanje, strateško rješavanje problema, strateško planiranje, postavljanje cilja/problema, generiranje mogućnosti/alternativa, evaluacija i odabir mogućnosti/alternative, skeniranje okoline, okvirna organizacijska usmjerenja, postavljanje ciljeva poduzeća, formuliranje strategije, implementacija strategije, monitoring i evaluacija, upravljanje ljudskim resursima, upravljanje proizvodnjom, upravljanje marketingom, upravljanje financijama i upravljanje informacijama*. Pritom je pojam *emocije* uključen u svaku od pretraživanih kombinacija.

U sljedećem koraku, korišten je pristup snježne grude. Pritom su pregledani radovi navedeni na popisu literature korištene u identificiranim relevantnim radovima, a uključeni su u daljnja razmatranja u slučaju povezanosti s temom istraživanja, što dovodi i do većeg broja uključenih radova s ranijim datumom objave. Postupak je ponovljen samo dva puta, zbog relativno malog fonda istraživanja o ovoj specifičnoj temi, odnosno utvrđeno je preklapanje referenci u radovima. Nakon čitanja sažetaka s ciljem utvrđivanja tematske podudarnosti, pristupilo se čitanju cjelovitih radova. Izbor literature vršen je prema kriteriju relevantnosti za strateško odlučivanje u poslovnom kontekstu, pri čemu su izuzeta istraživanja usmjerena prvenstveno na zaposlenike kao i istraživanja o strategijama bazirana na teoriji igara.

Klasifikacija spoznaja podijeljena je na dvije glavne skupine: *strateško odlučivanje u užem smislu* i *strateško odlučivanje u širem smislu*. Strateško odlučivanje u užem smislu klasificirano je prema strateškom planiranju i strateškom rješavanju problema. Daljnja analiza vršena je prema dvije dimenzije: 1. fazama procesa strateškog odlučivanja u užem smislu (definiranje problema, postavljanje cilja, generiranje inačica/alternativa, evaluacija i odabir mogućnosti/alternative); 2. utjecajnim čimbenicima na proces strateškog odlučivanja u užem smislu (razina kontrole, uključenost i vremensko ograničenje). Istraživanja o ulozi emocija u strateškom odlučivanju u širem smislu razvrstana su prema fazama i koracima: analiza okoline, okvirno organizacijsko usmjerenje, postavljanje ciljeva i formuliranje strategije, implementacija strategije i funkcijska područja, te monitoring i evaluacija.

Rezultati provedene analize članaka predstavljeni su u sljedećem poglavlju i podijeljeni u dva potpoglavlja. Prvo potpoglavlje uključuje spoznaje o emocijama u strateškom odlučivanju u užem smislu te rezultira objedinjavanjem spoznaja i utvrđivanjem istraživačkog jaza. Drugo potpoglavlje

proširuje zaključke prvog potpoglavlja sistematizacijom istraživanja o emocijama u strateškom odlučivanju u širem smislu i identifikacijom područja koja tek trebaju biti istražena. Navedeno omogućuje dedukciju teorijskih pretpostavki kao osnove za buduća istraživanja te njihovo objedinjavanje u konceptualni model uloge emocija u strateškom odlučivanju.

### **3. EMOCIJE U STRATEŠKOM ODLUČIVANJU**

Među prvim znanstvenim radovima koji skreću pozornost na direktni utjecaj emocija na strateško odlučivanje svakako je teorijski rad Ashton-James i Ashkanasy iz 2008. Iako je otad prošlo više od desetljeća, spoznaje o emocijama u strateškom odlučivanju još su ograničene, fragmentirane, a u nekim slučajevima i proturječne (Neumann, 2017). Štoviše, povezivanje emocija s kognitivnim procesima u strateškom odlučivanju učinjeno je tek prije desetak godina (Neuman, 2017 prema Hodgkinson, Healey, 2011).

Jedan od razloga proizlazi iz specifične populacije koja se istražuje, to jest osoba na rukovodećim položajima (u pravilu se radi o vrhovnom menadžmentu) koje su uključene u strateško planiranje i strateško rješavanje problema. Naime, riječ je o menadžerima koji su često vrlo zaposleni i zbog toga odbijaju sudjelovati u istraživanjima.

Drugi je razlog vezan za situacije koje se preispituju, tj. strateško odlučivanje koje je teško promatrati odvojeno od njegova sadržaja, koji uglavnom uključuje visoko povjerljive informacije zbog kojih organizacije odbijaju dopustiti pristup istraživačima. Osim toga, situacije strateškog odlučivanja u pravilu se ne obznanjuju javno, što istraživačima otežava identifikaciju takvih događaja prije njihova nastupa.

Iz navedenih razloga mnoga se istraživanja retroaktivno bave situacijama strateškog odlučivanja. Iako taj način omogućuje dolaženje do važnih zaključaka, ipak ne omogućava preispitivanje uloge emocija tijekom procesa strateškog odlučivanja, niti identifikaciju specifičnih mehanizama. Dio stručnjaka to kompenzira spoznajama o emocijama pri donošenju odluka opće populacije. S druge strane, dio stručnjaka smatra da osobne karakteristike, odnosno znanje, vještine i iskustvo menadžera čine te pojedince na rukovodećim radnim mjestima specifičnom i zasebnom populacijom, zbog čega možda neće biti prisutni svi uočeni mehanizmi kao kod opće populacije ili neće djelovati na jednak način. U prilog tome govori i uočena pravilnost o slabijem utjecaju emocija uz prisutnost drugih izvora informacija, koja se manifestira na način da će osoba koja donosi odluku o području u kojem je stručna kao izvor informacija prvenstveno koristiti svoje znanje i iskustvo, a manje se oslanjati na emocije kao izvor informacija (Schwarz, 2010). Navedeno upućuje da se očekuje manji utjecaj emocija pri donošenju strateških odluka, ali to ne znači da emocije nisu pristupne, niti da njihov utjecaj ne postoji.

#### **3. 1 Emocije u strateškom odlučivanju u užem smislu**

Postojeća istraživanja emocija pri strateškom odlučivanju većinom se odnose na područje menadžmenta promjena (osobito ekstenzivna istraživanja rađena su u kontekstu spajanja i preuzimanja poduzeća, M&A), iako je i u tom području veći naglasak stavljen na implementaciju

te na emocionalna doživljavanja i ponašajne posljedice zaposlenika, dok su vrhovni menadžment i ključne osobe rjeđe uključeni u istraživanja (Hasset *et al.*, 2018). Upravo se na to pitanje u svom pregledu osvrće Neumann (2017), usmjeravajući se na identifikaciju okidača emocija ili prethodnica emocijama u strateškom odlučivanju. Kontekstualne prethodnice emocijama u strateškom odlučivanju grupira prema izostanku *kontrole*, razini *uključenosti* i percepciji *dostupnog vremena*.

Postojanje *kontrole* usko je vezano uz neizvjesnost i nepredvidljivost, a neizvjesnost i nepredvidivost uz dostupnost informacija, pri čemu veća količina informacija umanjuje neizvjesnost i omogućuje određenu razinu predikcije. Iako je rizik usko vezan uz neizvjesnost, pojmovno označava vjerojatnost nastupa nepovoljnih ishoda. Ova je distinkcija važna zbog toga što ukazuje da veća količina informacija ne uklanja mogućnost nastupa nepovoljnog ishoda, nego stvara bolju podlogu za procjenu vjerojatnosti takvog ishoda. Jordan *et al.* (2020) nalaze vezu između straha i neizvjesnosti u poslovnom okruženju, a Basch i Fisher (2000) općenito povezuju neizvjesnost s negativnim emocijama. Empirijsko istraživanje Gonan Božac i Kostelić (2021) ukazuje da je događaj rješavanja strateškog problema vezan za veći broj doživljenih emocija (ne isključivo negativnih) koje se manifestiraju u jačem intenzitetu u odnosu na događaj strateškog planiranja. Osim toga, u situaciji strateškog rješavanja problema koegzistiraju emocije dominantno pozitivnog i dominantno negativnog hedonističkog tona, čineći izazovnu situaciju još zahtjevnijom zbog emocionalnog previranja i ambivalencije.

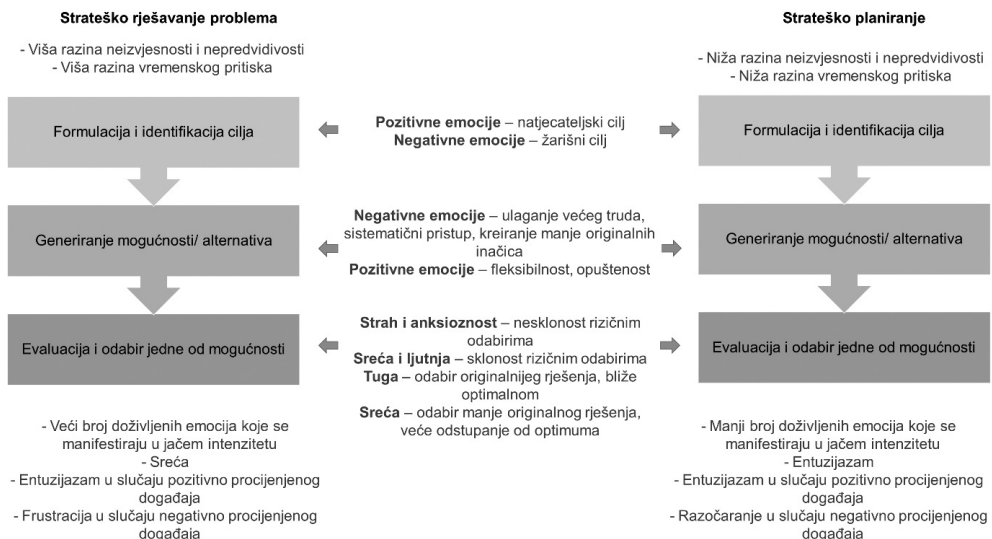
Razina *uključenosti* različito se tumači, ovisno o perspektivi: prva grupa autora tretira uključenost kao participaciju u odlučivanju, dok druga uključenost koristi u kontekstu aktivacije kognitivnih procesa prema Kahnemanu (2017). Za ovaj rad prikladniji je prvi pristup, koji podrazumijeva širi kontekst i potencijalno grupno odlučivanje. Pritom pojedinac može različito percipirati svoju uključenost u donošenje odluke s obzirom na različite čimbenike: broj uključenih osoba, percipiranu odgovornost i slično, ali i s obzirom na razinu uključenosti (prema fazama strateškog odlučivanja) i vrstu uključenosti (strateško planiranje ili strateško rješavanje problema). Tako su Basch i Fisher (2000) uočili vezu između uključenosti u strateško planiranje i entuzijazma, dok je rješavanje problema vezano uz sreću. Istraživanje Gonan Božac i Kostelić (2021) otkriva kako je entuzijizam najčešće iskazana i najizraženija (prema intenzitetu) emocija pri strateškom planiranju i strateškom rješavanju problema, ali samo ako su ispitanici događaj procijenili kao pozitivan. U slučaju procjene događaja kao negativnog, pri strateškom rješavanju problema najizraženija je frustracija, a pri strateškom planiranju: razočaranje. S obzirom na razlike u procjeni događaja iz osobne perspektive i perspektive organizacije, zaključuju kako je intenzitet ljutnje najbolji pokazatelj postojanja te razlike (u takvim je situacijama događaj procijenjen kao povoljniji iz perspektive organizacije). Prema uključenosti u faze strateškog planiranja razlikuju se faza formulacije i identifikacije cilja, generiranje inačica/ alternativa te evaluacija i odabir jedne od njih (Neumann, 2017). U prvoj fazi procesa, uloga pozitivnih emocija očituje se u usmjeravanju napora k postizanju natjecateljskog cilja, a negativnih emocija prema postizanju žarišnog (engl. *focal*) cilja (Neumann, 2017; Louro *et al.*, 2007). Prema istim autorima, u drugoj fazi negativne emocije dovode do sistematičnog pristupa i ulaganja većeg truda (s obzirom da negativne emocije ukazuju na prijetnju ostvarenju cilja), dok donositelji odluka koji doživljavaju pozitivne emocije iskazuju veću fleksibilnost. Pozitivne emocije pridonose percepciji sigurnosti koja se može protumačiti kao dovoljna osnova za donošenje odluke



(Schwarz,1990). U trećoj fazi veliku ulogu igraju strah i anksioznost (Loewenstein et al., 2001), a pregledom istraživanja Neumann (2017) zaključuje kako negativne emocije vode k nižoj sklonosti rizičnim odlukama, dok je kod pozitivnih, situacija obrnuta.

*Percepcija dostupnog vremena* vezana je uz vrijeme koje menadžeri imaju na raspolaganju, pri čemu dolazi do pritiska ako se ono percipira kao prekratko. Prema Neumann (2017), vremenski pritisak povezan je s negativnim emocijama. Suprotno tom zaključku, Treffers et al. (2020) utvrđuju kako vremenski pritisak dovodi do povoljnijih ishoda uz negativne emocije (na primjer, tužne osobe odabiru originalnije rješenje bliže optimalnom). Autori preispituju udružene učinke emocija i vremenskog ograničenja na dvije faze strateškog odlučivanja: generiranja i izbora alternativa. U odnosu na ispitanike u neutralnom stanju, sretni menadžeri uz vremensko ograničenje kreiraju manje originalnih i manje izvedivih alternativa (ipak, unatoč opaženim razlikama, one nisu statistički signifikantne). Utvrđena je statistički značajna razlika na temelju koje autori zaključuju kako tužni ispitanici generiraju manji broj originalnih i izvedivih alternativa. Po pitanju odabira, sretni menadžeri činili su lošije odabire od tužnih i onih u neutralnom stanju, dok su tužni menadžeri vršili odabire bliže optimalnom od onih u neutralnom stanju. Ipak, istraživanje ukazuje da uz vremensko ograničenje i prisustvo emocija menadžeri nisu pokazali sposobnost evaluacije mogućnosti prema dvije dimenzije (originalnost i izvedivost) te se usmjeravaju na jednu (originalnost) i prema njoj donose odluku.

Slika 1. Uloga emocija u strateškom odlučivanju u užem smislu – sažimanje zaključaka narativnog pregleda



Izvor: izrada autorica

Iz Slike 1 moguće je uočiti da su identificirane specifične emocije i njihova uloga u nekim fazama strateškog odlučivanja, iako ostaju otvorena pitanja vezana uz utjecaj ostalih emocija na svaku od faza. Istovremeno, uočavaju se brojni elementi za koje još uvijek nema istraživačkih podataka. Na primjer, faza identifikacije i oblikovanja cilja ili problema može se podijeliti na manje zadatke, pri

čemu emocije mogu utjecati na percepciju i procjenu relevantnih čimbenika unutar organizacije i izvan nje. Čak je i verbalni opis problema ili cilja (pa i misije i vizije te filozofije organizacije) podložan utjecaju emocija.

Pri evaluaciji mogućnosti često se koriste kvantitativne metode i modeli kao potpora odlučivanju, usmjeravajući odluku k optimumu. Ipak, dio istraživanja (Simon, 1987) ukazuje da se menadžeri često oslanjaju na intuitivni pristup odlučivanju, a autor ukazuje na dodatni jaz između znanja i ponašanja: ono što menadžeri znaju da bi trebalo učiniti, često nije ono što uistinu naprave.

Pri istraživanju korištenog pristupa strateškom odlučivanju u Hrvatskoj, Bulog (2014) zaključuje kako su racionalna analiza i intuicija gotovo podjednako zastupljeni u odlučivanju. Poduzeća čiji menadžeri pretežito koriste racionalno-analitički pristup pri strateškom odlučivanju u petogodišnjem razdoblju zabilježila su pozitivan pomak svih promatranih pokazatelja poslovanja, dok to nije bio slučaj s poduzećima u kojima vrhovni menadžeri pretežito koriste iskustveno-intuitivni pristup (iako se autori ograđuju od eksplicitnih zaključaka, jer i brojni drugi čimbenici utječu na promatrane pokazatelje).

Vrlo je česta upotreba SWOT analize i TOWS matrice pri analizi okruženja (Gonan Božac, 2008), LoNGPESTLE i dr. pri čemu se mogu koristiti i kvantitativni pokazatelji, ali ulogu, kontekst i smisao tim podacima dodjeljuju vrhovni menadžeri. Nadalje, pri analizi okruženja i generiranju mogućnosti mogu se koristiti kvantitativne metode, pri čemu emocije menadžera mogu utjecati na interpretaciju izračunatih pokazatelja. U kontekstu veze s rezultatima kvantitativnih modela i metoda, emocije mogu utjecati na interpretaciju rezultata. Radi ilustracije predlaže se primjer u kojem je utvrđeni rizik gubitka određenog iznosa od 10 % uslijed odabira strategije X. Menadžer koji doživljava strah može tu mogućnost procijeniti kao prerizičnu, dok bi menadžer koji doživljava sreću ili ljutnju to smatrao prihvatljivim rizikom. Ako govorimo u pozitivnom kontekstu, npr. mogućnosti povećanja dobiti od 2 %, menadžer koji doživljava sreću može navedeni postotak procijeniti kao premali i takvu mogućnost odbaciti zbog emocije koja ga usmjerava optimističnijem, natjecateljskom cilju.

Drugim riječima, korištenje kvantitativnih metoda i modela pri odlučivanju upitno je dok god u potpunosti ne razumijemo odlučivanje vrhovnih menadžera i pravilnosti njihovih ponašajnih obrazaca s ciljem osiguranja mehanizama ili dizajna intervencije koji bi usmjerili odabire i osigurali provedbu optimalne (umjesto sub-optimalne) odluke. Pitanje upotrebe kvantitativnih modela i metoda nije jedino, a ni najvažnije pitanje u kontekstu strateškog menadžmenta, ali je nužno osvrnuti se na nj s obzirom na razvoj nebrojenih modela i metoda za potporu odlučivanju te dugogodišnji postulat racionalnosti u strateškom menadžmentu. Pitanje odlučivanja vrhovnog menadžmenta izuzetno je važno razumjeti i u kontekstu strateškog odlučivanja u širem smislu.

### **3. 2 Emocije u strateškom odlučivanju u širem smislu**

Prema pristupima strateškom menadžmentu u kontekstu poslovanja i održivosti poduzeća, strateško odlučivanje se promatra kao kontinuirani proces (Buble *et al.* 2005). Pritom posljedice strateških odluka u promatranom razdoblju predstavljaju input za strateško odlučivanje u sljedećem razdoblju. Prema strateškom odlučivanju u širem smislu, koraci dinamičkog procesa



odnose se na *analizu okoline*, kreiranje ili preispitivanje *okvirnih organizacijskih usmjerenja* (vizije i misije), postavljanje *strateških ciljeva* poduzeća, *formulaciju strategije*, *implementaciju strategije* te *monitoring i evaluaciju*. Pritom se implementacija strategije i tematika strateškog odlučivanja mogu razlikovati i prema strateškom usmjerenju te obuhvaćati različita funkcijska područja, eliminirajući granice među funkcijama (Bulog, 2014). U većini situacija iziskuje se kros-funkcijski pristup pri čemu različite funkcije poslovanja nastupaju zajedno, usmjerene k istoj niti vodilji.

Lynch (2018) govori o preskriptivnom, emergentnom i modernom pristupu strateškom menadžmentu. Prema prvom pristupu strateški menadžment razumije se kao identifikacija svrhe organizacije te planova i akcija za ostvarenje te svrhe. Prema emergentnom pristupu, definira se kao pronalaženje tržišnih prilika, eksperimentiranje i razvoj konkurentnih prednosti kroz vrijeme. Treći pristup gleda na strategijski menadžment kao na područje koje se bavi glavnim namjeravanim i emergentnim inicijativama obuhvaćajući uporabu resursa za osnaživanje performansi poduzeća u vanjskoj okolini.

Navedena konkretizacija strateškog odlučivanja u širem smislu ukazuje i na brojne dimenzije ovog fenomena, od kojih je većina još uvijek neistražena. U nastavku se žele utvrditi pravilnosti u interakciji elemenata organizacijskog okruženja i emocija vrhovnih menadžera, kao i posljedice tih interakcija na strateško odlučivanje i organizacijske ishode.

Tablica 1. Sistematizacija teorijskih i empirijskih spoznaja o ulozi emocija u strateškom menadžmentu

područje strateške odluke *	kontinuirano skeniranje okoline	kreiranje okvirnih organizacijskih usmjerenja	postavljanje ciljeva poduzeća	formulacija strategije	implementacija strategije	monitoring i evaluacija	učinci iz perspektive organizacije	učinci iz perspektive pojedinca
općenito	<ul style="list-style-type: none"> <li>kognitivna asimilacija strateškog okruženja potiče doživljavanje emocija i svjesnost o potrebi za strateškom odlukom (Kim, 2012);</li> <li>emocije pružaju informaciju putem koje oblikuju prosudbe, odluke i prioritete na svjesnoj i nesvjesnoj razini (Lazarus, 1991)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>odabir politike nagrađivanja menadžera u skladu s ostalim politikama poduzeća, djeluje na izvedbu menadžera, ali i iskazivanje emocije (Armstrong, Murlis, 2007.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>rezultati o utjecaju pozitivnih i negativnih emocija na procesiranje su proturječni (Neumann, 2017)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>afektivne komponente doživljavanja i ponašanja menadžera modeliraju emocije zaposlenika (Brotheridge, Lee, 2008; Ashkanasy, Daus, 2002; Hasset et al., 2018; Elfenbein, 2014);</li> <li>opća i emocionalna inteligencija utječu na liderske sposobnosti menadžera (Sanchez et al., 2020.);</li> <li>organizacijske rutine vezane za emocije mogu olakšati radikalne promjene (Ashkanasy et al., 2017. prema Huy, 1999., 2002.)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>međuosobni odnosi u organizaciji i karakteristike nadređenih mogu generirati emocije i postati razlogom ostanja ili odlaska iz organizacije (Armstrong, Murlis, 2007 prema Goleman et al., 2013);</li> <li>emocionalna klima proizlazi iz različitih karakteristika događaja, osoba, organizacijskih pravila i percepcije organizacije koji djeluju kao okidači emocija (Dehnavi et al., 2019)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>utjecaj emocija na učinkovitost i stavove menadžera (Mignonac, Herrbach, 2004);</li> <li>događaji na poslu utječu na kognitivnu i afektivnu komponentu zadovoljstva poslom (Basch, Fisher, 2004);</li> <li>ovisno o različitim poslovnim scenarijima, lideri doživljavaju različite emocije (Humphrey et al., 2008.)</li> </ul>
M&A	<ul style="list-style-type: none"> <li>menadžeri doživljavaju različite emocije dominantno negativnog hedonističkog tona zbog nemogućnosti utjecaja na događaje, odgovornosti prema zaposlenicima te konflikta (Vince, 2006);</li> <li>brojne emocionalne reakcije tijekom čitavog procesa M&amp;A (Zagelmeyer et al., 2018);</li> <li>emocije su važan element pri pripisivanju značenja promjeni (Kiefer, 2002)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>pojedinci mogu istovremeno doživjeti različite emocije, uključujući i emocije različite dominantne valencije (Hasset et al., 2018; Carrera, Oceja, 2007)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>zaposlenici na višim pozicijama u organizaciji pokazuju manje nesigurnosti (Hasset et al., 2018. prema Gunkel et al., 2015);</li> <li>anticipacija i neizvjesnost pri iščekivanju oblikovanja ciljeva poduzeća (strah i anksioznost), očekivanje povećanog obujma posla (nada), neizvjesnost posla (strah), osjećaj pripadnosti (sreća, razočaranje) (Kiefer, 2002);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>osjećaj izostanka autonomije (frustracija, ljutnja, bijes, sreća) (Kiefer, 2002)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>smanjena motivacija, povlačenje od posla, niža razina zadovoljstva poslom, smanjena predanost poduzeću (Kusstatscher, Cooper, 2005; Sinkovics et al., 2011; Hasset et al., 2018);</li> <li>veća varijabilnost emocija neposredno nakon uvođenja promjene (Kiefer, 2002; Hasset et al., 2018);</li> <li>potpora u procesu promjene (strah, ljutnja, zahvalnost), odavanje priznanja (razočaranje, ponos, sreća, ljutnja), jednaki tretman (zavist, pohlepa, olakšanje), povjerenje (olakšanje), Kiefer, 2002)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>emocije vrhovnog menadžmenta najintenzivnije su godinu dana od provedbe strategije uz izraženju ljutnju i do dvije godine od implementacije strategije, dok se strah s vremenom smanjuje (Hasset et al., 2018)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>važan čimbenik emotivnih doživljavanja zaposlenika kao utjecaj na uspjeh M&amp;A (Hasset et al., 2018.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>narušena dobrobit, narušeno zdravlje (Kusstatscher, Cooper, 2005; Sinkovics et al., 2011; Hasset et al., 2018);</li> <li>vrhovni menadžeri su vrlo emotivni tijekom procesa M&amp;A (Hasset et al., 2018)</li> </ul>

područje strateške odluke *	kontinuirano skeniranje okoline	kreiranje okvirnih organizacijskih usmjerenja	postavljanje ciljeva poduzeća	formulacija strategije	implementacija strategije	monitoring i evaluacija	učinci iz perspektive organizacije	učinci iz perspektive pojedinca
ljudski potencijali	<ul style="list-style-type: none"> <li>• strah je povezan s promjenama u okruženju i neizvjesnim ishodima (Jordan et al., 2020)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• organizacijske karakteristike, uključujući i HR politiku, utječu na događaje u poslovnom kontekstu, koji djeluju kao poticaj emocija (Connelly, Torrence, 2018; Ashkanasy et al., 2017; Weiss, Cropanzano, 1996);</li> <li>• pristup visoke uključenosti (involvement) može omogućiti i poticati izražavanje pozitivnih emocija (Connelly, Torrence, 2018);</li> <li>• svojom interakcijom i agregacijom emocije utječu na uspješnost organizacije (Ashkanasy, 2003)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ljutnja dovodi do poželjnijih ishoda (iz perspektive predlagatelja) u kratkom roku, a pozitivne emocije pogodno djeluju na kreativnost (Connelly, Torrence, 2018, prema Van Kleef et al., 2004a, 2004b i Zhou, George, 2001)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• emocije ukazuju na kompleksno djelovanje na različitim razinama; emocije imaju važan učinak na motivaciju i procese učenja pri organizacijskom treningu djelujući na pozornost, pamćenje, procesiranje informacija i postavljanje cilja pri učenju (Connelly, Torrence, 2018);</li> <li>• menadžeri srednje razine podupiru ili se opiru strategiji ovisno o doživljenim emocijama, što se može dovesti u vezu s izvorom promjene - top down ili bottom up (Huy, 2011)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• emocije direktno utječu na izvedbu zaposlenika (Ashkanasy, 2004)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• postoji veza između emocionalne inteligencije menadžera HR i odabira politike visokih performansi utječući tako na izvedbu zaposlenika i posljedično na uspješnost poslovanja (Cuellar-Molina et al., 2019)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• organizacijska klima i uvjeti rada mogu utjecati na emocionalne procese koji usmjeravaju ponašanje k funkcionalnom ili disfunkcionalnom (Connelly, Torrence, 2018);</li> <li>• crte ličnosti ukazuju na stabilnu vezu s emocijama i emotivnim doživljavanjem (Connelly, Torrence 2018, prema Izard et al., 1993. i Wilson, Gullone, 1999)</li> </ul>
prodaja i distribucija	<ul style="list-style-type: none"> <li>• emocionalna iscrpljenost uzrokuje suočavanje s etički nepoželjnim ponašanjem u organizaciji i iziskuje strateške smjernice (Lussier et al., 2019)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• definiranje sustava kvota ili prodajnih natjecanja u prodajno orijentiranim poduzećima utječe na pojavu različitih emocija kod zaposlenika (Yang et al., 2013)</li> </ul>						<ul style="list-style-type: none"> <li>• emocionalna iscrpljenost negativno je povezana uz izvedbu, etička ponašanja, a natjecateljsko okruženje osnažuje opažene veze (Lussier et al., 2019)</li> </ul>
usluge		<ul style="list-style-type: none"> <li>• organizacijsko usmjerenje na superiornu uslugu kao kompetitivnu prednost stvara kategoriju emocionalnog rada za zaposlenike (i menadžere), što iziskuje visoku razinu upravljanja emocijama (Chi et al., 2011)</li> </ul>						

Napomena: \* prema istraživačkom fokusu ili karakteristici uzorka

Izvor: sistematizacija autorica

Iako je iz perspektive organizacije teško odvojiti emocije zaposlenika od emocija vrhovnih menadžera, kao i njihovu interakciju i posljedice toga na poslovanje poduzeća, usmjerenje ovog poglavlja je na stratešku perspektivu, pri čemu su izuzeta istraživanja fokusirana prvenstveno na zaposlenike, kao i istraživanja vezana za strateško odlučivanje u užem smislu. Istraživački su jazovi

očiti kako po izostanku područja strateškog odlučivanja, tako i po nezastupljenosti teorijskih i empirijskih spoznaja za svaki korak strateškog menadžmenta u širem smislu. Osim toga, postojeća su istraživanja često usko orijentirana na specifične događaje, specifično funkcijsko područje, pa čak i specifične teme (organizacijska klima, upravljanje emocijama i dr.) U nastavku rada nastoje se identificirati istražene pravilnosti, a jazovi premostiti teorijskom dedukcijom kako bi se potom predložile teorijske pretpostavke kao prijedlozi za daljnja istraživanja.

Pri *kontinuiranom skeniranju vanjskog i unutarnjeg okruženja* organizacije dolazi do kognitivne asimilacije koje djeluju kao okidač za emocije (Kim, 2012). Emocije djeluju kao signali te promjene, štoviše daju joj smisao (Kiefer, 2002) i mogu dovesti do svjesnosti o potrebi za strateškim odlučivanjem, iako neće svaka promjena u okruženju iziskivati odlučivanje na strateškoj razini. Utvrđeno je da je strah povezan s promjenama u okruženju (Jordan et al., 2020; Vince, 2006). Navedeno se može povezati s mehanizmima negativnih emocija, koji djeluju u smjeru otklanjanja prijetnje ili neugodnog podražaja na način da potiču na djelovanje s ciljem postizanja homeostaze i pozitivnih emocija (Lazarus, 1991). Kognitivna interpretacija daje značenje uočenoj promjeni (Kiefer, 2002), uslijed čega dolazi do svjesnosti o potrebi za strateškom odlukom (Kim, 2012).

*Pretpostavka 1:* Promjene od strateškog značaja u okruženju generiraju dominantno negativne emocije koje djeluju kao moderirajući čimbenik pri interpretaciji promjena i svjesnosti o potrebi za strateškim odlučivanjem.

*Okvirna organizacijska usmjerenja*, uključujući i politike nagrađivanja te pristup upravljanja ljudskim resursima, kao i promjene u proizvodnom usmjerenju, utječu na doživljavanje emocija menadžera i zaposlenika (Connelly, Torrence, 2018; Ashkanasy et al., 2017; Armstrong, Murlis, 2007; Kiefer, 2002; Weiss, Cropanzano, 1996.). Menadžeri doživljavaju različite emocije (Hasset et al., 2018.; Carrera, Oceja, 2007.) koje utječu na njihovu izvedbu i odlučivanje. U nekim slučajevima nesklad između osobnih stavova i smjernica organizacije (npr. pitanje etičkog ponašanja, Lussier et al., 2019.) može biti izvor emocija koje ukazuju na potrebu za promjenom okvirnih organizacijskih usmjerenja. Iz perspektive vrhovnih menadžera poznato je jako malo o utjecaju njihovih emocija na okvirna organizacijska usmjerenja (poznato je da emocije postoje), ali moguće je izvesti zaključak prema pravilnosti iz ostalih domena odlučivanja, da će emocije i osobne karakteristike menadžera (Izard et al., 1993.; Wilson, Gullone, 1999) biti vezane uz proces i način definiranja organizacijskih usmjerenja.

*Pretpostavka 2:* Emocije i osobne karakteristike vrhovnih menadžera utječu na kreiranje okvirnih organizacijskih usmjerenja.

Po pitanju uloge pozitivnih i negativnih emocija na kognitivne procese pri *utvrđivanju ciljeva* organizacije, nalazi su proturječni (Neumann, 2017). Slično kao i pri kreiranju okvirnih organizacijskih usmjerenja, poznato je da postoje (Hasset et al., 2018.; Gunkel et al., 2015), a Kiefer (2002) razlikuje osobne i organizacijske čimbenike kao okidače emocija. Vodeći se pretpostavkom da negativne emocije signaliziraju potrebu za promjenom, dok pozitivne emocije signaliziraju dobro stanje, u kombinaciji sa zaključcima o strateškom odlučivanju u užem smislu (Louro et al., 2007.), pretpostavlja se da slični mehanizmi djeluju pri utvrđivanju ciljeva organizacije.

*Pretpostavka 3:* Negativne emocije (izuzev ljutnje) dovode do sistematičnog pristupa uz izbjegavanje rizika pri određivanju ciljeva organizacije, dok pozitivne emocije vode opuštenom pristupu uz optimistično određivanje ciljeva organizacije.

*Formuliranje strategije* dijelom je vezano uz strateško odlučivanje u užem smislu (strateški izbor), stoga se ti zaključci neće ovdje ponavljati, ali se koriste pri oblikovanju pretpostavki istraživanja. U tom kontekstu, uslijed izostanka prava glasa ili percipirane narušenosti autonomije pri odlučivanju dolazi do frustracije, ljutnje ili bijesa (Kiefer, 2002). Ljutnja može dovesti do reakcija s ciljem preuzimanja autonomije te pri grupnom odlučivanju, ljutnja dovodi do poželjnijih ishoda (iz perspektive predlagatelja), ali samo u kratkom roku. Također, ljutnja je opasna i iz perspektive sklonosti riziku. Osim ljutnje, pozitivne emocije mogu voditi sub-optimalnim ishodima. Iz perspektive formuliranja strategije, poželjne emocije su anksioznost, strah i tuga (dominantno negativne emocije), jer dovode do rezultata bližih optimumu pri strateškom odlučivanju.

*Pretpostavka 4:* Strateško rješavanje problema predstavlja emotivno turbulentniju situaciju od strateškog planiranja.

*Pretpostavka 5:* Negativne emocije (izuzev ljutnje) vode do ishoda bližih optimalnom pri formuliranju strategije.

*Pretpostavka 6:* Induciranje straha i tuge može osigurati ishode bliže optimalnom pri formuliranju strategije.

*Implementacija strategije* neodvojiva je od organizacijskih čimbenika (organizacijska struktura i sustavi) i reakcija zaposlenika (organizacijska kultura), za razliku od ranijih koraka koji su se prvenstveno ticali vrhovnih menadžera. U ovom koraku dolazi do interakcije i prijenosa emocija (s menadžera na zaposlenike; ali moguće i obrnuto; Connelly, Torrence, 2018; Ashkanasy, 2003). Huy (1999, 2002) tvrdi kako u tom dijelu promjenu mogu olakšati organizacijske rutine. Iz perspektive emocija, može se reći da je ovo interakcijska faza. Pritom karakteristike menadžera mogu odigrati ulogu: opća i emocionalna inteligencija utječu na liderske sposobnosti menadžera te njihovu sposobnost uspostavljanja odnosa sa zaposlenicima i ostvarivanja postavljenih organizacijskih ciljeva (Sánchez *et al.*, 2020). U fazi implementacije strategije kod menadžera dolazi do najveće varijabilnosti emocija (Kusstatscher, Cooper, 2005; Sinkovics *et al.*, 2011; Hasset *et al.*, 2018), što je otegotna okolnost ako se radi o negativnim emocijama i postojanju ugovora koji onemogućuje odlazak. Menadžeri srednje razine podupiru ili se opiru strategiji ovisno o doživljenim emocijama, što se može dovesti u vezu s izvorom promjene – „top down“ ili „bottom up“ (Huy, 2011). Važnost interakcije sa zaposlenicima u ovoj fazi objašnjava i veći istraživački interes za ovu temu iz perspektive upravljanja ljudskim potencijalima, pa Kiefer (2002) naglašava važnost emocionalne potpore tijekom implementacije. Iz navedenih pristupa može se uočiti kompleksnost implementacije kao relativno novog područja istraživanja, te se očekuje da će buduća istraživanja otkriti stvarne razmjere složenosti utjecaja emocija s obzirom na različite osobne i organizacijske čimbenike, različite aspekte implementacije strategije te okolnosti (razina kontrole, uključenosti i vremenskog ograničenja).

*Pretpostavka 7:* Uspješnost implementacije strategije ovisi o utjecaju interakcije emocija na integraciju čimbenika iz osobne i organizacijske domene.

*Pretpostavka 8:* Na interakciju emocija u fazi implementacije mogu različito utjecati razina kontrole, uključenosti i vremenskog ograničenja.

*Pretpostavka 9:* Uspješnost implementacije strategije ovisi o emocionalnoj uključenosti menadžera u njeno prethodno formuliranje (razvoj).

Kontinuirani *monitoring* i *evaluacija* osiguravaju mjerenje napretka i sugeriranje korekcija na putu ostvarenja zacrtanih ciljeva. Negativne emocije menadžera mogu biti prisutne i do dvije godine nakon početka implementacije, tj. u etapi monitoringa i evaluacije u kojoj se promatra redovito odvijanje poslovanja. U promatranom slučaju Hasset *et al.* (2018) utvrdili su postojanje ljutnje u visokom intenzitetu, dok se intenzitet straha s vremenom smanjio. S obzirom da emocije direktno utječu na izvedbu zaposlenika (Ashkanasy, 2004), ljutnja može signalizirati djelovanje protiv nadređenih ili namjeru napuštanja organizacije. Negativne emocije detektirane u fazi monitoringa i evaluacije mogu biti indikator da nešto nije u redu te potaknuti detaljniju analizu situacije. Također, može se uočiti da se monitoring i evaluacija u ovom kontekstu može promatrati i kao skeniranje unutarnjeg okruženja organizacije te potencijalno potaknuti nove procese odlučivanja (u nekim slučajevima i na strateškoj razini).

*Pretpostavka 10:* U fazi monitoringa i evaluacije negativne emocije signaliziraju potrebu za korekcijom ili prilagodbom.

Iako se u stvarnosti radi o paralelnim i isprepletenim procesima s obzirom na aspekt kontinuiteta, treba uzeti u obzir da navedene etape obuhvaćaju nejednaka razdoblja, te ne moraju sve faze biti ispoštovane, iako bi trebale. Na primjer, uočavanje promjena uslijed kontinuiranog skeniranja okruženja iziskuje relativno brzu reakciju, koju će karakterizirati visoka razina neizvjesnosti i uključivanje u proces. Većina promjena neće iziskivati izmjene okvirnih organizacijskih usmjerenja niti ciljeva organizacije, te se nakon uočavanja promjena u okruženju koje iziskuju stratešku reakciju može pristupiti formuliranju strategije. U ovoj fazi vremensko ograničenje i ograničene informacije na različite načine interferiraju s emocijama. Također, nastupa uključenost, a javlja se i pitanje rizika. Iako će faza implementacije imati vremensko ograničenje, ono će se odnositi na značajno dulje razdoblje u odnosu na prethodnu fazu. Monitoring i evaluacija predstavlja kontinuiranu aktivnost (kao i analiza okoline). Ipak, u slučaju potrebe za korekcijom nastaje vremensko ograničenje uz koje ju je potrebno izvršiti. Prema opsegu uključenih osoba unutar organizacije, interakcije emocija i različitih čimbenika na osobnoj i organizacijskoj razini, faze implementacije te monitoringa i evaluacije ističu se prema svojoj kompleksnosti. Pri promatranju uloge emocija u upravljanju, Brotheridge i Lee (2008) stavljaju naglasak na emocije koje nastupaju nakon strateškog događaja, donošenja odluka i donošenja pravila, a odnose se na različite afektivne komponente doživljavanja i ponašanja menadžera s efektima modeliranja i prijenosa emocija na zaposlenike, što posljedično utječe na emocionalno zdravlje te kognitivne i ponašajne ishode zaposlenika, emocionalnu klimu, učinkovitost menadžera te izvedbu na razini organizacije. Također, u fazi implementacije strategije te monitoringa i evaluacije uočavamo da se emocije podjednako pojavljuju i kao uzroci



i kao posljedice strateškog odlučivanja (Kiefer, 2002; Hasset *et al.*, 2018), dodatno pridonoseći kompleksnosti.

*Pretpostavka 11:* U fazama implementacije te monitoringa i evaluacije pozitivne emocije signaliziraju uspješnost strategije.

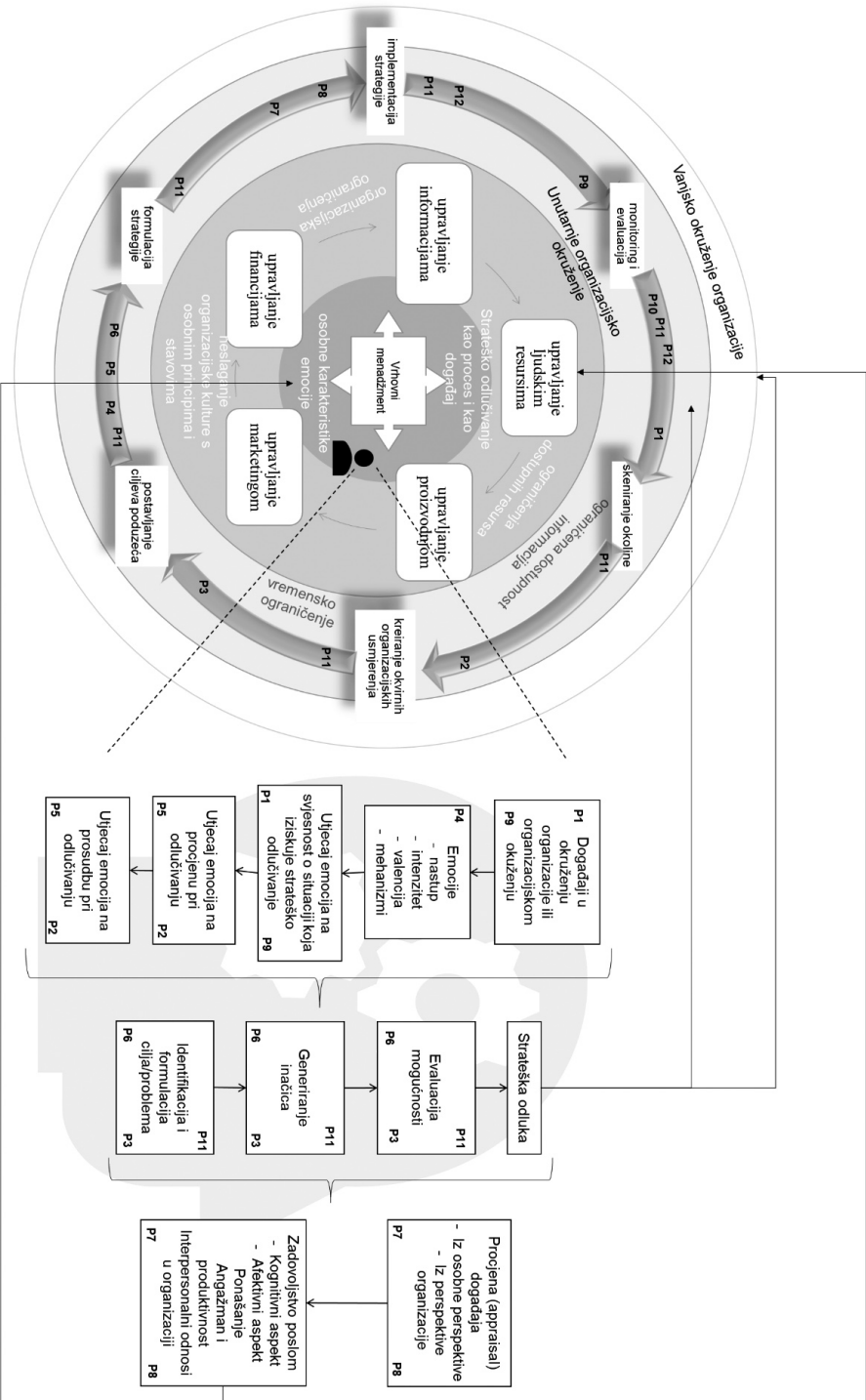
*Pretpostavka 12:* Razina kontrole, uključenosti i vremenskog ograničenja u različitoj su mjeri prisutne u fazama strateškog odlučivanja.

*Pretpostavka 13:* U fazama implementacije te monitoringa i evaluacije emocije se pojavljuju kao uzroci i kao posljedice strateškog odlučivanja.

Autorice rada nisu došle do rezultata istraživanja koja povezuju pristup strategiji sa zastupljenošću emocija. Međutim, emergentni pristup strategiji ima ishodište u bihevioralnoj teoriji menadžmenta prema kojoj ljudi nisu uvijek racionalna i logička stvorenja, ali su najvrjedniji resurs organizacije s kojim su povezane mnoge teme poput motivacije, angažiranosti, samoinicijative, odanosti, privrženosti, percepcije i dr. (Lynch, 2018). Dakle, menadžer koji ima ograničenu racionalnost i koji interpretira promjene iz okoline organizacije u procesu odlučivanja utječe na organizacijsku kulturu (Dehnavi *et al.*, 2019), politike poduzeća i dr. Temeljem navedenog može se deducirati da će menadžer dopustiti eksperimentiranje u organizaciji, razvijat će proces prema pristupu pokušaja i pogreške ususret optimalnom izboru strategije, odnosno primijenit će koncept učeće organizacije. U takvoj organizaciji bit će dopušteno pokazivanje emocija.

*Pretpostavka 14.* Slobodno izražavanje emocija veće je kod onih poduzeća koja primjenjuju emergentni pristup strategiji u usporedbi s onima koje primjenjuju preskriptivni pristup.

Slika 2. Konceptualni model uloge emocija u strateškom odlučivanju (u užem i širem smislu) u kontekstu poslovanja



Izvor: izrada autorica

Slika 2 objedinjava 14 deduciranih pretpostavki (P1 - P14) o ulozi emocija u strateškom odlučivanju u užem i širem smislu u konceptualni model uloge emocija u strateškom odlučivanju. Strateško odlučivanje u širem smislu prikazano je krugovima koji označavaju različite razine utjecaja na odlučivanje te posljedice tih odluka, počevši od vrhovnog menadžmenta u najužem krugu do organizacijskog okruženja u najširem krugu. Iscrtane linije izdvajaju proces strateškog odlučivanja u užem smislu i povezuju ga s pretpostavkama o ulozi emocija u širem smislu. Na taj je način dodatno istaknuta povezanost strateškog odlučivanja u užem i širem smislu, a izdvojeni elementi vezani su uz emocije čime je naglašena njihova prisutnost i utjecaj na proces.

#### 4. ZAKLJUČAK

U svim područjima života, pa tako i u strateškom odlučivanju, emocije uspješno ukazuju na potrebu za usmjeravanjem napora pojedinaca prema željenom cilju. Također, na tom putu emocije mogu svojim mehanizmima narušiti te napore. Navedene je mehanizme potrebno u potpunosti razumjeti, kao i njihove utjecaje na odlučivanje i posljedične ponašajne obrasce vrhovnih menadžera s ciljem osiguranja dizajna intervencije koji bi usmjerili odabire i osigurali provedbu optimalne (umjesto sub-optimalne) odluke. Ovaj rad ukazuje da je istraživanje uloge emocija u strateškom menadžmentu u ranim fazama i ciljevi istraživanja usmjereni su prvenstveno na identifikaciju emocija. Nekolicina empirijskih istraživanja ukazuje na uzročno-posljedične mehanizme, dok se kvalitativna istraživanja oslanjaju na interpretaciju utemeljenu na teorijskim modelima i spoznajama na temelju istraživanja provedenih na općoj populaciji. Unatoč utvrđivanju nekih pravilnosti, ovaj rad otvara puno više pitanja u smislu pretpostavki za daljnja istraživanja, dakle potiče na ekstenzivnija istraživanja, među kojima su neka od mogućih pravaca istaknuta u obliku teorijskih pretpostavki.

Pregledom dosadašnjih istraživanja o ulozi emocija u procesima odlučivanja, može se zaključiti da pri strateškom odlučivanju iskazuju svoju elementarnu funkciju: emocije dominantno negativnog hedonističkog tona ukazuju na potrebu za promjenom postojeće situacije i potiču na djelovanje, dok emocije dominantno pozitivnog hedonističkog tona ukazuju na povoljnu situaciju koju nije potrebno mijenjati. U tom kontekstu, uočava se da postojanje negativnih emocija nije negativno iz perspektive strateškog menadžmenta, štoviše ono dovodi do poželjnog pristupa pri strateškom odlučivanju i povoljnih ishoda (izuzev utjecaja ljutnje).

Na temelju provedenog istraživanja a u cilju premošćivanja jaza u dosadašnjim istraživanjima, predlaže se četrnaest teorijskih pretpostavki integriranih u konceptualni model uloge emocija u strateškom odlučivanju. Navedene su pretpostavke rezultat teorijske dedukcije i predstavljaju osnovu za buduća empirijska istraživanja.

Ograničenja ovog rada ima nekoliko. Prvo, kao i u svim pregledima literature, prisutna je neizbježna subjektivnost pri interpretaciji. Nadalje, pretražena je samo literatura na hrvatskom i engleskom jeziku, što ostavlja mogućnost postojanja kvalitetnih istraživanja iz ovog područja na drugim jezicima. Izvor promjene (u smislu „top-down“ ili „bottom-up“) izuzet je kao kriterij klasifikacije zbog nedovoljnog fonda objavljenih radova. Iz istog razloga nije izvršena klasifikacija spoznaja prema različitim pristupima emocijama. Nadalje, pristup strateškom menadžmentu (preskriptivni

ili emergentni) može na različite načine uzrokovati emocionalne varijacije i posljedične odluke/ponašanje, stoga bi navedeno trebalo također preispitati. Osim toga, svaka od promatranih faza, bilo strateškog odlučivanja u užem ili širem smislu, može se podijeliti na manje zadatke ili etape, pri čemu emocije mogu biti relevantan čimbenik u kognitivnim procesima. U ovom se radu ne razmatraju detaljno kognitivni procesi (svjesnost, procjena, prosudba) u kontekstu bihevioralnog pristupa odlučivanju. Navedeno omogućuje dodatno produbljivanje istraživačke teme prema kognitivnim procesima donošenja odluka.

## LITERATURA

- Armstrong, M., Murlis, H. (2007) *Reward management: A handbook of remuneration strategy and practice*. Kogan Page Publishers.
- Ashkanasy, N. M. (2004) „Emotion and performance“, *Human performance*, 17(2), p. 137-144. [https://doi.org/10.1207/s15327043hup1702\\_1](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1702_1)
- Ashkanasy, N. M., Daus, C. S. (2002) „Emotion in the workplace: The new challenge for managers“, *Academy of Management Perspectives*, 16(1), p. 76-86. <https://doi.org/10.5465/ame.2002.6640191>
- Ashkanasy, N. M., Humphrey, R. H., Huy, Q. N. (2017) „Integrating emotions and affect in theories of management“. *Academy of Management Review*, 42(2), p. 175-189. <https://doi.org/10.5465/amr.2016.0474>
- Ashkanasy, N. M. (2003) *Emotions in organizations: A multi-level perspective. Multi-level issues in organizational behavior and strategy*. Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S1475-9144\(03\)02002-2](https://doi.org/10.1016/S1475-9144(03)02002-2)
- Ashton-James, C. E., Ashkanasy, N. M. (2008) *Affective events theory: A strategic perspective. Emotions, ethics and decision-making*. Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S1746-9791\(08\)04001-7](https://doi.org/10.1016/S1746-9791(08)04001-7)
- Basch, J., Fisher, C. D. (2000). *Affective job events-emotions matrix: A classification of job related events and emotions experienced in the workplace. Emotions in the workplace: Research, theory and practice* (p. 36-48). Quorum Books.
- Basch, J., Fisher, C. D. (2004) „Development and validation of measures of hassles and uplifts at work“, *Annual Meeting of the Academy of Management*.
- Brotheridge, C. M., Lee, R. T. (2008) „The emotions of managing: An introduction to the special issue“, *Journal of managerial psychology*. <https://doi.org/10.1108/02683940810850763>
- Buble, M., et al. (2005) *Strateški menadžment*, Zagreb: Sinergija.
- Bulog, I. (2014) „Odnos između pristupa odlučivanju na strateškoj razini menadžmenta i organizacijskih performansi na primjeru hrvatskih poduzeća“, *Ekonomski misao i praksa*, (1), p. 3-28.
- Carrera, P., Ocejja, L. (2007) „Drawing mixed emotions: Sequential or simultaneous experiences?“, *Cognition and emotion*, 21(2), p. 422-441. <https://doi.org/10.1080/02699930600557904>
- Chi, N.W., et al. (2011) „Want a tip? Service performance as a function of emotion regulation and extraversion“ *Journal of Applied Psychology*, 96(6), p.1337. <https://doi.org/10.1037/a0022884>
- Connelly, S., Torrence, B. S. (2018) *The relevance of discrete emotional experiences for human resource management: Connecting positive and negative emotions to HRM. Research in Personnel and Human Resources Management*. Emerald Publishing Limited <https://doi.org/10.1037/a0022884>
- Cuéllar-Molina, D., García-Cabrera, A. M., de la Cruz Déniz-Déniz, M. (2019) *Emotional intelligence of the HR decision-maker and high-performance HR practices in SMEs. European Journal of Management and Business Economics*. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-10-2017-0033>

- Dehnavi, M. H., et al. (2019) Exploring and explaining the antecedents of emotional climate of organization: a qualitative content analysis study. *Journal of Economic and Social Research*, 18.
- Elfenbein, H. A. (2014) „The many faces of emotional contagion: An affective process theory of affective linkage“, *Organizational Psychology Review*, 4(4), p. 326-362. <https://doi.org/10.1177/2041386614542889>
- Goleman, D., Boyatzis, R. E., McKee, A. (2013) *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence*. Harvard Business Press.
- Gonan Božac, M. (2008) „SWOT analiza i TOWS matrica–sličnosti i razlike“, *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 21(1), p. 19-34.
- Gonan Božac, M., Kostelić, K. (2021) „HR Managers' Emotions in Strategic Decision-Making Events: Evidence from Croatia“, *Sustainability*, 13(2), p. 845. <https://doi.org/10.3390/su13020845>
- Guarini, M.R.; Morano, P., Sica, F. (2020) „Historical School Buildings. A Multi-Criteria Approach for Urban Sustainable Projects“, *Sustainability*, 12, p. 1076. <https://doi.org/10.3390/su12031076>
- Gunkel, M., et al. (2015) „The human aspect of cross-border acquisition outcomes: The role of management practices, employee emotions, and national culture“, *International Business Review*, 24(3), p. 394-408. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.09.001>
- Hassett, M. E., Reynolds, N. S., Sandberg, B. (2018) „The emotions of top managers and key persons in cross-border M&As: Evidence from a longitudinal case study“, *International Business Review*, 27(4), p. 737-754. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.12.003>
- Hodgkinson, G. P., Healey, M. P. (2011) „Psychological foundations of dynamic capabilities: Reflexion and reflection in strategic management“, *Strategic management journal*, 32(13), 1500-1516. <https://doi.org/10.1002/smj.964>
- Humphrey, R. H., Pollack, J. M., Hawver, T. (2008) „Leading with emotional labor“, *Journal of managerial psychology*, 23(2), p. 151-168. <https://doi.org/10.1108/02683940810850790>
- Huy, Q. N. (1999) „Emotional capability, emotional intelligence, and radical change“, *Academy of Management review*, 24(2), p. 325-345. <https://doi.org/10.2307/259085>
- Huy, Q. N. (2002) „Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contribution of middle managers“, *Administrative science quarterly*, 47(1), p. 31-69. <https://doi.org/10.2307/3094890>
- Huy, Q. N. (2011) „How middle managers' group-focus emotions and social identities influence strategy implementation“, *Strategic management journal*, 32(13), p. 1387-1410. <https://doi.org/10.1002/smj.961>
- Izard, C. E., et al. (1993) „Stability of emotion experiences and their relations to traits of personality“, *Journal of personality and social psychology*, 64(5), p. 847. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.64.5.847>
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington R. (2008) *Exploring Corporate Strategy. Text and Cases*. 8th edition, FT Prentice Hall, Harlow : Pearson Education Limited.
- Jordan, P., et al. (2020) „The antecedents and consequences of fear at work“, *The Cambridge Handbook of Workplace Affect*. Cambridge Handbooks in Psychology; Cambridge: Cambridge University Press, p. 402-413. <https://doi.org/10.1017/9781108573887.031>
- Kahneman D. (2017) „Thinking, fast and slow“, <http://dspace.vnbrims.org:13000/jspui/bitstream/123456789/2224/1/Daniel-Kahneman-Thinking-Fast-and-Slow-.pdf> (30.10.2021.)
- Kasekende, F., Nasiima, S., Otengi, S. O. (2020) „Strategic human resource practices, emotional exhaustion and OCB: the mediator role of person-organization fit“, *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 7(3), p.275-295. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-04-2020-0056>
- Kiefer, T. (2002) „Understanding the emotional experience of organizational change: Evidence from a merger“, *Advances in Developing Human Resources*, 4(1), p.39-61. <https://doi.org/10.1177/1523422302004001004>

- Kim, K. H. (2012) „Emotion and strategic decision-making behavior: Developing a theoretical model“, *International journal of business and social science*, 3(1), p.105-113.
- Kusstatscher, V., Cooper, C. L. (2005) *Managing emotions in mergers and acquisitions*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781845426774>
- Lazarus, R. S. (1991) „Progress on a cognitive-motivational-relational theory of emotion“, *American Psychologist*, 46(8), p.819–834. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.46.8.819>
- Loewenstein, G. F., et al. (2001) „Risk as feelings“, *Psychological bulletin*, 127(2), p.267. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.2.267>
- Louro, M. J., Pieters, R., Zeelenberg, M. (2007) „Dynamics of multiple-goal pursuit“, *Journal of personality and social psychology*, 93(2), p.174. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.93.2.174>
- Lussier, B., Hartmann, N. N., Bolander, W. (2019) „Curbing the undesirable effects of emotional exhaustion on ethical behaviors and performance: A salesperson–manager dyadic approach“, *Journal of Business Ethics*, p.1-20. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04271-z>
- Lynch, R. (2015) *Strategic Management*. Harlow: Pearson Education limited.
- Lynch, R. (2018) *Strategic Management*. Eight Edition, Harlow: Pearson.
- Mignonac, K., Herrbach, O. (2004) „Linking work events, affective states, and attitudes: An empirical study of managers’ emotions“, *Journal of Business and Psychology*, 19(2), p.221-240. <https://doi.org/10.1007/s10869-004-0549-3>
- Neumann, F. (2017) „Antecedents and effects of emotions in strategic decision-making: a literature review and conceptual model“, *Management Review Quarterly*, 67(3), p.175-200. <https://doi.org/10.1007/s11301-017-0127-1>
- Sánchez, R. C., Pérez, C. G., Aránega, A. Y. (2020) „General intelligence and emotional intelligence in senior management in the distribution sector: An applied analysis with synthetic indicators“, *Psychology & Marketing*, 37(1), p.6-14. <https://doi.org/10.1002/mar.21275>
- Schwarz, N. (1990) *Feelings as information: Informational and motivational functions of affective states*. The Guilford Press.
- Schwarz, N. (2010) „Feelings-as-information theory“, P. Van Lange, A. Kruglanski, E. T. Higgins (Ur.), *Handbook of theories of social psychology* (p. 289-308) Sage. <https://doi.org/10.4135/9781446249215.n15>
- Simon, H. A. (1987) „Making management decisions: The role of intuition and emotion“, *Academy of Management Perspectives*, 1(1), p.57-64. <https://doi.org/10.5465/ame.1987.4275905>
- Sinkovics, R. R., Zagelmeyer, S., Kusstatscher, V. (2011) „Between merger and syndrome: The intermediary role of emotions in four cross-border M&As“, *International Business Review*, 20(1), p.27-47. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2010.05.002>
- Schwenk, C. R. (1984) „Cognitive simplification processes in strategic decision“, *Strategic management journal*, 5(2), p. 111-128. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050203>
- Treffers, T., Klarner, P., Huy, Q. N. (2020) „Emotions, time, and strategy: The effects of happiness and sadness on strategic decision-making under time constraints“, *Long Range Planning*, 53(5), p.101954. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101954>
- Van Kleef, G. A., De Dreu, C. K., Manstead, A. S. (2004a) „The interpersonal effects of anger and happiness in negotiations“, *Journal of personality and social psychology*, 86(1), p. 57. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.86.1.57>
- Van Kleef, G. A., De Dreu, C. K., Manstead, A. S. (2004b) „The interpersonal effects of emotions in negotiations: a motivated information processing approach“, *Journal of personality and social psychology*, 87(4), p.510. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.87.4.510>



- Vince, R. (2006) „Being taken over: Managers’ emotions and rationalizations during a company takeover“, *Journal of Management Studies*, 43(2), p.343-365. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00593.x>
- Weiss, H.M, Cropanzano, R. (1996) „Affective events theory“, *Research in organizational behavior*, 18(1), p.1-74.
- Wilson, K., Gullone, E. (1999) „The relationship between personality and affect over the lifespan“, *Personality and individual differences*, 27(6), p.1141-1156. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(99\)00058-6](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(99)00058-6)
- Yang, Y., Syam, N. B., Hess, J. D. (2013) „Thrill of victory and agony of defeat: Emotional rewards and sales force compensation“, *Quantitative Marketing and Economics*, 11(4), p.379-402. <https://doi.org/10.1007/s11129-013-9138-y>
- Zagelmeyer, S., et al. (2018) „Exploring the link between management communication and emotions in mergers and acquisitions“, *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 35(1), p.93-106.<https://doi.org/10.1002/cjas.1382>
- Zhou, J., George, J. M. (2001) „When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice“, *Academy of Management journal*, 44(4), p.682-696.<https://doi.org/10.5465/3069410>



Creative Commons Attribution –  
NonCommercial 4.0 International License

Review article

<https://doi.org/10.31784/zvr.11.1.9>

Received: 11. 10. 2022.

Accepted: 31. 3. 2023.

# THE ROLE OF EMOTIONS AT THE STRATEGIC LEVEL OF DECISION-MAKING

**Marli Gonan Božac**

PhD, Full professor, Juraj Dobrila University of Pula, Faculty of Economics and Tourism  
"Dr. Mijo Mirković", Preradovićeve 1/1, 52100 Pula, Croatia; e-mail: marli.gonan.bozac@unipu.hr

**Katarina Kostelić**

PhD, Assistant professor, Juraj Dobrila University of Pula, Faculty of Economics and Tourism  
"Dr. Mijo Mirković", Preradovićeve 1/1, 52100 Pula, Croatia; e-mail: katarina.kostelic@unipu.hr

## ABSTRACT

*The paper explores the role of emotions in strategic decision-making by applying desk research, encompassing bibliographic search by keywords and further snowball sampling by papers' references. The aim is to encourage further research on the topic, as knowledge about emotions in strategic decision-making in a narrow sense is limited, partial, and contradictory. We distinguish strategic decision-making in a narrow and broad sense, where the latter includes the process of strategic management. In strategic decision-making, emotions of a dominantly positive hedonistic tone indicate a favorable situation that does not need to be changed. In contrast, emotions of a dominantly negative hedonistic tone indicate the need to change the existing situation and encourage action. In this context, it is observed that the existence of negative emotions is not harmful from the perspective of strategic management. Moreover, they lead to a desirable approach to strategic decision-making and favorable outcomes (excluding the influence of anger). The narrative review results with fourteen assumptions for further research integrated into a conceptual model of the role of emotions in strategic decision-making, thus reflecting this paper's originality and scientific contribution. The systematization of theoretical and empirical knowledge about the role of emotions in strategic decision-making contributes to the development of sustainable organizations.*

**Key words:** Emotions, strategic decision-making, strategic problem-solving, strategic planning, strategic management process