

Zamke u odlučivanju



Autori:

izv. prof. dr. sc. Nina Begičević Ređep
prof. dr. sc. Tihomir Hunjak
doc. dr. sc. Tomislav Hernaus

Ilustracije:

Filip Jalušić

Fotografije:

pičjumbo

Dizajn i prijelom:

Krešimir Varga

Tisk:

TIVA Tiskara d.o.o., Varaždin

Naklada:

200 primjeraka

Varaždin, prosinac 2015.

**Brošura izdana u okviru Sveučilišne potpore
istraživanju pod nazivom *Metode za analizu
odлуka u visokom obrazovanju*, voditeljica:
doc. dr. sc. Nina Begičević Ređep, 2014.**

Nina Begičević Ređep, Tihomir Hunjak, Tomislav Hernaus

Zamke u odlučivanju

Predgovor

Ova knjižica je namijenjena onima koji su svjesni činjenice da ponekad donose odluke s kojima nisu zadovoljni ili misle da su bile čak i pogrešne. Onima koji nikada ne preispituju svoje odluke, nikada nisu frustrirani time što su propustili donijeti drugačiju odluku i ne opterećuju se analizama što ih je navelo da odluče "ovako, a ne onako", tima ne preporučamo ovaj tekst. Mogao bi ih uznemiriti i navesti da počnu razmišljati o cijeni svojih krivih odluka.

Svakodnevno, gotovo iz sata u sat donosimo odluke. Najčešće su to rutinske odluke o kojima ne trebamo puno razmišljati jer su situacije u kojima ih donosimo poznate, iz iskustva znamo na što treba obratiti pažnju kad odlučujemo i ako postoji više mogućnosti između kojih možemo birati, posljedice tih izbora nisu tako značajne da bi govorili o krivim ili lošim odlukama.

Takve su odluke o tome što obući, što pojesti i popiti i slične. Ipak, neke rutinske odluke mogu imati značajne posljedice, npr. liječnik koji prima pacijenta koji traži hitnu intervenciju mora imati znanje i iskustvo koji mu omogućuju da doneše brzu odluku bez velikih analiza, vratogasac koji ulazi u goruću kuću iz koje treba spašavati ljudе također mora biti uvježban za doношење brzih i učinkovitih odluka koje ne mogu biti posljedica temeljitog i vremenski zahtjevnog promišljanja. U slučaju da oni donesu krivu odluku posljedice su teške i nepopravljive.

Između tih dviju krajnosti, dakle odluka koja se donose da bi se riješili neki jednostavni svakodnevni problemi i odluka koje se brzo donose da bi se riješio vrlo ozbiljan problem, nalazi se čitav spektar odluka koje se također donose uz pomoć intuicije formirane na iskusству, a s čijim posljedicama možemo biti više ili manje zadovoljni.

Generička mjera zadovoljstva odlukama izvodi se iz razine njihovog utjecaja na ciljeve koji se žele postići. Ukoliko se ne postigne ili se promaši cilj, odluka se smatra pogrešnom. U slučaju da se u procjeni odluke vodi računa o njezinim učincima na više ciljeva, javljaju se problemi s njihovim prioritetima i načinu kako među raspoloživim inačicama odluka prepoznati onu s kojom se u najvećoj mjeri postižu svi ciljevi sukladno njihovim prioritetima. U poslovnim odlukama očekuje se da se takve odluke donose uz pomoć analitičkih modela koji počivaju na odgovarajućoj teoriji i prepostavkama sukladnim racionalnom



donošenju odluka. Osim ovog vida složenosti problema odlučivanja, drugi ne manje važan aspekt složenosti dolazi od tretmana nesigurnosti i rizika inherentnih situacija odlučivanja. Glavni način na koji se donositelj odluke suočava s izazovom koji predstavljaju nesigurnost i rizik u situaciji odlučivanja su heuristička pravila odlučivanja koja se uglavnom temelje na iskustvu. Izkustvo na kojem se temelje heuristička pravila odlučivanja ne može se stечi bez donošenja krivih odluka i to je bolna činjenica za svaku osobu bez obzira na to kakve odluke ona donosi.

Proučavanje kognitivnih procesa koji se odvijaju u mozgu pri obradi informacija tijekom analize problema i prepoznavanja načina na koji bi se ga moglo riješiti dovelo je do toga da su prepoznate psihološke zamke u koje donositelj odluke upada pri donošenju odluke. Naime, dokazano je da su odluke, koje su zbog odstupanja njihovih posljedica od željenih vrednovane kao pogrešne, donesene pod jakim utjecajem emocija, da donositelji odluka različito percipiraju rizik i neizvjesnost kad donose pojedinačne odluke ili u grupi, da percepcija rizika i slijedom toga odluka ovise o načinu kako se problem prikaže, da prvi dojam dominira u promišljanju, da u situacijama kada smo suočeni s velikom količinom

informacija koje ne stignemo procesirati do trenutka donošenja odluke bilo zbog ograničenosti naše radne memorije ili nedostatka vremena na odluku, dominirajuće djeluju prve informacije itd.

Zašto je potrebno poznavati potencijalne zamke u odlučivanju? Prvenstveno je to znanje nužno onima koji su motivirani za donošenje kvalitetnih odluka i prevenciju svih rizika koji ometaju taj proces. Iz takvih istraživanja proizlaze korisni savjeti za one koji obučavaju vojnike, vatrogasce, osoblje u hitnoj službi i sl., dakle osobe koje moraju donositi brze, intuitivne odluke koje, ako su krive, mogu imati teške posljedice. Osim toga, poznavanje tih zamki nužno je za one koji se bave marketingom i moraju znati kako nas navesti da kupimo i ono što nam možda nije nužno potrebno.

Poznavanje zamki u poslovnom odlučivanju ključan je faktor uspjeha kako prodravljača polovnih automobila tako i posrednika u teškim pregovaranjima. Ukoliko pak nismo u tim profesionalnim ulogama, poznavanje psiholoških zamki u odlučivanju odličan je štit koji nam osigurava brzo prepoznavanje tuđih pokušaja da se naše razmišljanje usmjeri u željenom smjeru i štiti nas od toga da nam se *prodaja* nešto što nam baš i nije nužno, bilo da se radi o nekom predmetu ili ideji.

Zamke u odlučivanju

Zamke u odlučivanju najčešće nastaju u uvjetima nesigurnosti i rizika, zbog nedovoljno vremena i premalo informacija koje menadžer ima za donošenje odluke. One mogu nastati i zbog utjecaja emocija na odlučivanje umjesto logičkog prosuđivanja, odlučivanja na temelju osobnih preferencija, izbjegavanja odgovornosti, prevelike autoritativnosti te lošeg upravljanja dostupnim informacijama.

Astronom C. Sagan je napisao: "Tamo gdje su nam emocije snažne, postoji opasnost da se prevarimo." To sugerira da su racionalnost i emocije u međusobnom sukobu i da, kada izražavamo emocije, postoji vjerojatnost da ćemo djelovati iracionalno. Ipak, emocije su ključne za racionalno razmišljanje. Naše emocije pružaju nam važne informacije o tome kako shvaćamo svijet oko sebe. Ključ za dobro donošenje odluka nije u negiranju emocija, nego upravo suprotno, u istodobnom utjecaju i razuma i emocija u odlučivanju. — *Sikavica i sur., 2014.*

Najčešće zastupljene emocije na radnome mjestu su: ljutnja, anksioznost, krivnja i sram, zavist i ljubomora, sreća i veselje, ponos, sažaljenje i ljubav. — *Sikavica i sur., 2014.*

Uzroke nastanka zamki u odlučivanju treba tražiti u pojedincu, u skupini te na razini organizacije. Na pojavu zamki u odlučivanju utječu brojni individualni čimbenici poput razlika u osobnosti donositelja odluka, kognitivnih uvjerenja, njihove kompetencije, stručnih znanja, vještina i iskustva, umora, iscrpljenosti i stresa te emocija. Organizacionjska struktura, organizacijska kultura i vremenski pritisak organizacijski su elementi koji mogu prouzročiti pogreške u procesu donošenja odluka. Ako se odluke donose skupno, tada fenomen skupnog mišljenja, klima u radnoj okolini, stres te istovrsnost ili nekomplementarnost znanja pojedinaca koji odlučuju u skupini mogu rezultirati nastankom pogrešaka u odlučivanju.

U kakve sve zamke odlučivanja padamo?

Zamke u odlučivanju možemo podijeliti na one koje imaju **izvorište u samom procesu odlučivanja** od onih koje proizlaze iz **načina razmišljanja donositelja odluke**. — *Hammond, 1999.*

Uzroci pogrešaka pri odlučivanju vezanih za provedbu procesa odlučivanja mogu biti nedovoljno dobro definirane inačice ili sam

proces odlučivanja u kojem nisu prikupljene prave informacije ili u kojem troškovi i koristi nisu dobro procijenjeni. Kao najučestalije i najozbiljnije zamke pri odlučivanju koje imaju izvorište u samom procesu odlučivanja, moguće je izdvojiti:

- odlučivanje o pogrešnom problemu,
- pogrešno identificiranje ključnih kriterija i ciljeva,
- definiranje nekvalitetnih i nekreativnih inačica,
- zanemarivanje ključnih posljedica definiranih inačica,
- neadekvatne mogućnosti kompromisa,
- zanemarivanje nesigurnosti u odlučivanju,
- zanemarivanje tolerancije rizika i
- zanemarivanje povezanosti odluka.

Međutim, katkad pogrešna odluka nije rezultat lošeg procesa doношења odluka, nego je njezino izvorište u načinu razmišljanja donositelja odluka. Jedan od najčešćih uzroka pogrešaka pri odlučivanju koje proizlaze iz načina razmišljanja donositelja odluke, jest utjecaj socijalnih činitelja kao što su želja da se sačuva ili poboljša imidž i percipirani identitet menadžera u očima drugih. Strateški menadžeri mogu se izložiti pogreškama zbog pritska održivosti uspjeha, zbog čega se upuštaju u visoko rizične odluke ili pak izbjegavaju odgovornost i nastoje "skriti smeće pod tepih".

Koje su zamke najčešće u poslovnom odlučivanju?

Greške u odlučivanju koje proizlaze iz načina razmišljanja donositelja odluke nazivaju se još i psihološke zamke odlučivanja, a često se pojavljuju u poslovnom odlučivanju. Neke od najčešćih zamki su:

- zamka sidrenja,
- zamka prethodnih odluka,
- zamka *status quo*,
- zamka potvrđivanja,
- zamka postavljanja okvira i
- zamka procjene i predviđanja.

Zbog velike važnosti i utjecaja, ali i česte pojave i zastupljenosti pogrešaka pri odlučivanju, posebice niza psiholoških zamki odlučivanja kojima donositelji odluka trebaju posvetiti posebnu pozornost, one će u nastavku biti detaljnije opisane i objašnjene. Dodatno, za svaku zamku bit će ponuđeni i savjeti za njihovo izbjegavanje. **Pritom će se radi lakšeg snalaženja koristiti sljedeće oznake:**



DEFINICIJA



PRIMJERI



SAVJETI

Zamka sidrenja

Zamka sidrenja jedna je od najčešćih psiholoških zamki odlučivanja. Ona označava "sidrenje" donositelja odluke na prvoj impresiji, prvoj informaciji koju primi ili prvom zaključku koji donese.



Što je zamka sidrenja?

Radi se o situaciji kada um donositelja odluke pridaje preveliku važnost prvoj informaciji koju primi ili prvoj inaćici koju razmatra kao potencijalno rješenje. Ona ostaje usidrena u glavi donositelja odluke i nesvesno utječe na njegovo daljnje razmišljanje i racionalno sagledavanje svih opcija koje su mu na raspolaganju. Prvo zadovoljavajuće rješenje bira kao finalno rješenje ili prvoj informaciji koju dobiva daje veću vrijednost i na temelju nje bira inaćicu i pada u zamku sidrenja. :)



Kupovina odjevnog predmeta

Osoba je u kupovini određenog odjevnog predmeta i planira proći što više prodajnih mjesta kako bi kupila proizvod koji je najbolji po karakteristikama koje traži. Vrlo često se u takvoj situaciji, donositelj odluke, nakon što prođe sva prodajna mjesta, vraća baš u prvo prodajno mjesto i kupuje odjevni predmet koji je prvi zadovoljio tražene karakteristike. **Jeste se našli u takvoj situaciji? Zašto je to tako?** Zato jer u zamki sidrenja donositelj odluke sve uspoređuje s prvom impresijom i razmišljanje o najboljoj inaćici vuče ga prema odabiru te prve inaćice.



Broj stanovnika u Firenzi

Drugi primjer odnosi se na situaciju u kojoj um donositelja odluke pridodaje preveliku važnost prvoj informaciji koju primi. Primjerice, pitanje o broju stanovnika u gradu Firenzi, može se postaviti na dva različita načina: "Je li broj stanovnika u Firenzi veći od milijun?" i "Je li broj stanovnika u Firenzi veći od 300 000?"

U većini slučajeva se odgovor na pitanje tj. procjena broja stanovnika razlikuje ukoliko se pitanje postavi na prvi navedeni način i ukoliko se postavi na drugi navedeni način. Naime, donositelj odluke je često sklon dati neproporcionalnu važnost prvim informacijama koje prima, što utječe na njegove prosudbe, pa bi se tako kod prvog pitanja, procjena donositelja odluke vrlo vjerojatno kretala oko milijun stanovnika, dok bi se kod drugog pitanja više orientirala prema brojci od 300 000 stanovnika.



Zamka sidrenja na primjeru kupovine odjeće

Točan odgovor je da je broj stanovnika u Firenzi oko 370 000. Prema tome, ukoliko bi se pitanje postavilo na način da se u njemu navodi brojka od 300 000 kao polazišna za usporedbu, veća je vjerojatnost da bi donositelj odluke točno odgovorio. Naravno, uz prepostavku da ispitanik ne zna koliko stanovnika ima Firenza.

Kako izbjegići zamku sidrenja?

Zamka sidrenja može se pokušati izbjegći na sljedeće načine:



- donositelj odluka treba biti svjestan opasnosti od sidrenih zamki u procesu odlučivanja te biti oprezan kako bi ih uspio izbjegći, naročito u procesu pregovaranja u kojem se često primjenjuje taktika sidrenja
- donositelj treba problem sagledati iz različitih perspektiva, definirati više inaćica i vrednovati ih, umjesto da se zadovolji s prvom prihvatljivom inaćicom i primijeni je u rješavanju problema odlučivanja
- donositelj odluke treba biti otvoren za različite opcije i za nove kreativne načine rješavanja problema; važno je biti donositelj odluka *otvorenog um-a*
- donositelj odluke treba samostalno razmisliti o problemu i njegovom rješavanju, a tek kasnije se konzultirati sa savjetnicima, kako se ne bi zasidrio na neku od njihovih ideja tj. rješenja
- kada se donositelj odluke konzultira sa savjetnicima oko rješavanja problema odlučivanja, treba im dati čim manje informacija, ali opet dovoljno, kako s prezentacijom informacija o problemu odlučivanja ne bi usmjerio konzultante na već unaprijed odabranu rješenje.

Zamka prethodnih odluka

Zamka prethodnih odluka je zamka čiji je temelj donošenje odluka kojima se opravdavaju odluke iz prošlosti. Kod zamke prethodnih odluka, donositelj odluke odlučuje na način koji opravdava njegove prošle izbore.



Što je zamka prethodnih odluka?

Zamka prethodnih odluka naziva se još i **zamka nataloženih troškova**. Nataloženi troškovi označavaju stare investicije, primjerice u novcu ili vremenu koje donositelj odluke ne može vratiti i koje su irelevantne za njegovo sadašnje donošenje odluka, ali nesvjesno utječu na njegov proces odlučivanja. Razlog je taj što donositelj odluke sam sebi ponekad ne može ili ne želi priznati pogreške učinjene u prošlosti.



"Nepogrešivi" menadžer

Primjerice, menadžer ulaze veliki trud u usavršavanje zaposlenika kojeg nije trebao niti zaposliti jer nije dovoljno kvalitetan kadar. Radi to iz razloga jer bi otpuštanjem tog zaposlenika priznao svoju lošu odluku koju je učinio kod njegovog zapošljavanja.



Kako izbjegići zamku prethodnih odluka?

Najbolji savjet donositeljima odluke za izbjegavanje ove zamke jest svjesna analiza svih prethodnih odluka kako one ne bi utjecale na nove odluke. **Tehnike koje pomažu u tom postupku su sljedeće:**

- donositelj odluke treba saslušati primjedbe i savjete suradnika koji nisu bili uključeni u donošenje prijašnjih odluka pa stoga nisu niti pod njihovim utjecajem
- važno je otkriti zašto je priznavanje prijašnjih pogrešaka menadžera toliko teško i analizirati da li je problem u povrijeđenom samopoštovanju donositelja odluke
- donositelj odluke treba biti svjestan da ponekad dobre odluke mogu imati loše posljedice te da čak ni najbolji i najiskusniji menadžeri nisu nepogrešivi u prosudbi
- donositelj odluka se ne smije bojati neuspjeha jer će on najvjerojatnije dovesti do još većih grešaka u odlučivanju
- donositelj odluke se treba voditi savjetom W. Buffeta koji je rekao:

"Kad se nađete u rupi, najbolje što možete učiniti je da prestanete kopati."



Zamka "status-quo"

"Status-quo" je zamka kod koje se donositelji odluka boje preuzimanja odgovornosti u odlučivanju u uvjetima nesigurnosti i rizika, zbog čega se vrlo često odlučuju na nepoduzimanje akcija tj. za nepromijenjeno stanje.

Što je zamka "status-quo"?

Promijeniti *status-quo* stanje, za donositelja odluke znači poduzeti određene akcije, a to znači i preuzeti određenu odgovornost, te se izlagati i mogućim kritikama i žaljenju zbog nastalih posljedica. Izvor ove zamke je u psihu donositelja odluke, a pojavljuje se zbog želje donositelja odluke da zaštitи sebe, svoju poziciju, status, ego. Prirodno je za donositelje odluka da traže razloge da ne učine promjenu jer je to najjednostavnije rješenje i zahtijeva najmanje truda. Zadržavanje *status-quo* stanja ujedno predstavlja sigurniji put jer je najmanji psihološki rizik za donositelja.



Zamka "status-quo" na primjeru eksperimenta sa šalicom i čokoladom

Mnoga istraživanja i eksperimenti potvrđuju privlačnost zadržavanja *status-quo* pozicije od strane donositelja odluke.



Eksperiment sa šalicom i čokoladom

Proveden je eksperiment u kojem su dvije vrste poklona otprilike iste vrijednosti (šalica i čokolada) podijeljeni grupi ljudi. Polovica ih je privila šalici, a polovica čokoladu. Nakon toga im je dana mogućnost da zamijene dobiveni poklon (šalici za čokoladu i obrnuto). Na desetak osoba, samo se jedna osoba u prosjeku javila za zamjenu. Zašto tako malo? Ljudi vole *status-quo* stanje. :)

Drugi slični eksperimenti su pokazali da je odabir *status-quo* inačice još i jače izraženije ako donositelj odluke može birati između većeg broja inačica, točnije većeg broja mogućnosti za zamjenu u ovom slučaju. **Zašto je to tako?** Zamka *status-quo* je zamka kod koje donositelji odluka smatraju da je veći rizik ići nešto mijenjati nego zadržati postojeću situaciju, što naravno nije točno. Je li dobro pokrenuti promjene ili ne, ovisi od situacije do situacije.

Dokazano je da se ljudi osjećaju lošije zbog loših posljedica neke odluke koje uzrokuju svojom akcijom, nego zbog loših posljedica odluke koje nisu rezultat njihove akcije, već pasivnosti.



Zarada na dionicama

Donositelj odluke posjeduje dionice I i razmišlja o prodaji tih dionica i ulaganju novca u dionice II. Ipak donosi odluku da to neće učiniti i kroz nekoliko mjeseci vidi da je mogao zaraditi 2000 eura da je prodao dionice I i preusmjerio ulaganje u dionice II. Međutim, to nije učinio, već je odabrao status quo inačicu. Donositelj odluke će se bolje osjećati ukoliko postupi na taj način, nego da proda dionice I, dobiveni novac uloži u dionice II i nakon nekoliko mjeseci vidi da je njegova odluka bila kriva i da bi zaradio 2000 eura da je zadržao dionice I. Naime, ni u jednom ni u drugom slučaju donositelj odluke nije zaradio 2000 eura, međutim u prvom slučaju, nije ih zaradio radi svoje pasivnosti, a u drugom slučaju ih nije zaradio zbog akcije koju je poduzeo.



Kako izbjegići zamku "status-quo"?

Zamka *status-quo* može se pokušati izbjegći na sljedeće načine:

- donositelj odluke nikad ne smije razmišljati o *status-quo* inačici kao jedinom načinu rješavanja problema; neophodno je definirati i druge inačice, pažljivo ocjenjujući sve njihove prednosti i nedostatke.
- donositelj odluke treba sagledati *status-quo* inačicu kroz ciljeve rješavanja problema odlučivanja i analizirati kako će se oni postići ukoliko se odabere *status-quo* kao način rješavanja problema.

- donositelj odluke treba sagledati *status-quo* inačicu iz perspektive sadašnjosti i budućnosti. Naime, možda *status-quo* inačica izgleda trenutno kao najbolje rješenje, no ona vrlo vjerojatno nije najpogodnije rješenje za budućnost.
- ukoliko donositelj odluke definira više inačica koje su kvalitetnije od *status-quo* inačice, međutim proces odabira između tih inačica je kompleksan, donositelj odluke ne smije pribjegavati odabiru *status-quo* inačice jer je to jednostavniji način.

Zamka potvrđivanja

Zamka potvrđivanja temelji se na uvažavanju informacija koje podupiru mišljenje donositelja odluke te izbjegavanje onih koje ga ne podupiru.

Što je zamka potvrđivanja?

Kod zamke potvrđivanja, donositelj odluka u odlučivanju, ne uzima u obzir one informacije koje se ne slažu s njegovim zaključcima ili izborom alternative. Zamka potvrđivanja zapravo upućuje donositelja odluke na mjesto gdje da traži informacije, ali i kako da ih interpretira. U tom procesu donositelji odluka daju veliku težinu i važnost podupirujućim, a malu konfliktnim informacijama.





Utjecaj psiholoških sila na zamku potvrđivanja

Rezultati istraživanja ove zamke odlučivanja, pokazali su da na odluke djeluju dvije fundamentalne psihološke sile: tendencija donositelja odluke da podsvjesno odluči što želi prije nego što shvati zašto to želi te sklonost donositelja odluke da se angažira u većoj mjeri u stvarima koje preferira nego u stvarima koje ne preferira.



Kako izbjegići zamku potvrđivanja?

Zamka sidrenja može se pokušati izbjegći na sljedeće načine:

- donositelj odluka treba detaljno provjeriti sve činjenice koje su mu poznate i zamoliti suradnike da iznesu protuargumente na njegovu odluku. Međutim, ne smije se zadovoljiti potvrđnim klimanjem glave ili pukim odobravanjem svojih kolega.
- donositelj odluke treba svaku odluku detaljno ispitati i testirati primjenjujući neku od predloženih tehnika:
 1. provjeriti da li su sve informacije uvažene kod evaluacije inačica;
 2. ništa ne prihvatići *zdravo za gotovo*;
 3. pronaći argumente protiv vlastitih stavova i mišljenja kako bi se odabrana inačica dodatno provjerila;
 4. biti iskren glede svojih motiva, odnosno provjeriti da li se prikupljaju informacije kako bi se donio pametan izbor ili se traže dokazi da se potvrdi inačica koja se želi odabrati kao najbolja;
 5. ne okruživati se suradnicima koji povlađuju.

Zamka formuliranja

Zamka formuliranja temelji se na pogrešnom formuliranju identificiranog problema. Identificiranje i formuliranje problema je prvi korak u procesu odlučivanja i pogrešna formulacija problema odlučivanja može čitav proces odlučivanja odvesti u pogrešnom smjeru i rezultirati promašenim odlukama.



Što je zamka formuliranja?

Zamka formuliranja može poprimiti više oblika i često je vezana s ostalim zamkama: zamkom sidrenja, *status-quo* zamkom, zamkom prethodnih odluka ili zamkom potvrđivanja. Razlikuju se dvije vrste zamke formuliranja koje ometaju proces donošenje odluka: **formuliranje dobiti protiv gubitka** i **formuliranje u odnosu na različite referentne točke**.



Pogrešna formulacija problema vrlo često dovodi do promašene odluke

Formuliranje dobiti protiv gubitka

Eksperiment koji je poslužio za dokazivanje zamke formuliranje dobiti protiv gubitka proveli su Daniel Kahneman i Amos Tversky. Oni su izložili specifični problem odlučivanja grupi eksperata u području osiguranja, ponudili su im ista, ali različito formulirana rješenja i od njih zatražili odgovor. Svaki od ispitanika je morao pretpostaviti da upravlja pomorskim dobrima te je zadužen za minimiziranje gubitka tereta sa tri teglenice koje su dan ranije potonule kod obala Aljaske, s time da im je rečeno, da je svaka teglenica sadržavala teret u vrijednosti od 200 000 dolara koji će biti izgubljen trajno ako se ne spasi u roku od 72 sata.



Kao potencijalna rješenja vlasnika službe za spašavanje, jednoj grupi ispitanika ponuđene su dvije opcije:

- **plan A** - ovaj plan spasit će teret jedne teglenice, vrijednost 200 000 dolara;
- **plan B** - ovaj plan ima vjerojatnost od $1/3$ za spašavanje tereta sve tri teglenice, vrijednosti 600 000 dolara, ali ima i vjerojatnost od $2/3$ da neće spasiti ništa.

Rezultati su pokazali da se 71% ispitanika odlučilo za plan A.

Drugoj skupini ispitanika također su ponuđena rješenja koja su bila formulirana na drugačiji način, međutim ponovno su predstavljala jednake mogućnosti:

- **plan C** - ovaj plan rezultira gubitkom dvije od tri teglenice, vrijednosti 400.000 dolara;
- **plan D** - ovaj plan ima vjerojatnost od 2/3 da rezultira gubitkom cijelog tereta i svih 600 000 dolara, ali ima i vjerojatnost 1/3 da neće doći do gubitka tereta.

Rezultati su u ovom slučaju pokazali da se 80% ispitanika odlučilo za plan D. Plan A i plan C potpuno su ekvivalentni, isto kao i plan B i plan D, samo su formulirani na drugačiji način. Zbog formuliranja inačica na drugačiji način, ispitanici se u prvom primjeru u većem postotku odlučuju za plan A u kojem se u prvi plan stavlja dobitak, a u drugom primjeru, u većem se postotku odlučuju za plan D jer se u planu C u prvi plan stavlja moguć gubitak.



Formuliranje u odnosu na različite referentne točke

Kod formuliranja u odnosu na različite referentne točke, isti problem, ali formuliran u odnosu na različite polazne točke, također može izazvati različite reakcije donositelja odluke.

Osoba ima 2000 dolara na svom računu. Nudi joj se mogućnost prihvatanja oklade s 50% vjerojatnosti da će izgubiti 300 dolara i s 50% vjerojatnosti da će dobiti 500 dolara. Kada se problem sroči na takav način, rezultati ispitivanja pokazuju, da većina ispitanika odbija okladu. Međutim, kada se osobi ponudi oklada u kojoj bira da li će sa sigurnošću zadržati svojih 2000 dolara na računu ili prihvatiti okladu s 50% izgleda da nakon oklade ima 1700 dolara na računu i s 50% izgleda da nakon oklade ima 2500 dolara na računu, većina ispitanika prihvata okladu. I u prvom i drugom prijedlogu riječ je o istim uvjetima oklade, međutim formuliranim u odnosu na različite referentne točke.

U prvoj formulaciji, referentna točka je nula i naglašen je gubitak i dobitak. To je razlog zašto većina ispitanika odbija ovu mogućnost. U drugoj formulaciji, referentna točka je 2000 dolara i naglašen je stvaran financijski utjecaj odluke.



Kako izbjegići nepovoljne efekte zamke formuliranja?

Nepovoljni efekti zamke formuliranja mogu biti umanjeni poduzimanjem sljedećih mjera opreza:

- ne preporuča se odmah prihvatiti inicijalni okvir problema, bez obzira tko je problem formulirao, već treba pokušati preformulirati problem na više načina i sagledati ga iz različitih kutova;
- neophodno je formulirati problem na neutralan način u kojem se kombiniraju dobit i gubitak i/ili se razmatraju različite referentne točke;

- važno je u procesu odlučivanja zapitati se o mogućnostima promjene razmišljanja ukoliko se problem postavi na drugačiji način;
- kada suradnici preporučaju određeno rješenje problema odlučivanja, preispitati način na koji su formulirali problem odlučivanja i suočiti ih s različitim načinima formuliranja problema.

Zamka procjene i predviđanja

Zamka procjene i predviđanja nastaje jer donositelj odluke vrši procjene i predviđanja o događanjima u uvjetima nesigurnosti i to pod utjecajem prevelikog samopouzdanja, pretjerane opreznosti ili na temelju prisjećanja vlastitih iskustava iz prošlih događanja.

Što je zamka procjene i predviđanja?

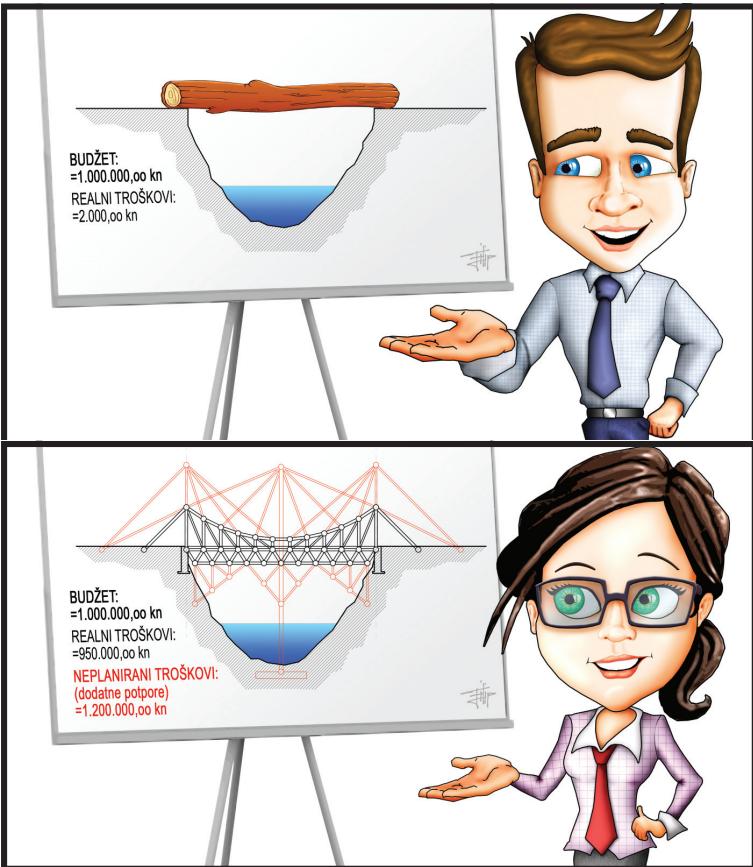
Većina donositelja odluke svakodnevno vrši procjene i predviđanja, primjerice o privatnim pitanjima, cijenama, tržištu, vremenu, konkurenциji i dobivaju brzu povratnu informaciju o njihovoј točnosti. Menadžeri svoje procjene donose na temelju svog znanja i iskustva. Međutim u uvjetima nesigurnosti, donositelji odluke moraju često donijeti rizične procjene, a rijetko dobivaju jasnu povratnu informaciju o njihovoј točnosti. Njihovo preveliko samopouzdanje u takvima situacijama može ih dovesti do loše procjene koja nosi pogubne posljedice za obitelj, prijatelje, poduzeće, organizaciju, posebice u smislu financijskih gubitaka. Na lošu procjenu i predviđanja donositelja odluke, može utjecati i njihova prevelika opreznost kod donošenja odluke i *igranje na sigurno*. Treći čimbenik koji može utjecati na lošu procjenu donositelja odluke u uvjetima nesigurnosti je situacija u kojoj donositelj odluka rješava problem odlučivanja na temelju prisjećanja vlastitih iskustava iz prošlih događanja koja su ostavila utisak u njegovom pamćenju.



Žaljenjem do zamke procjene i predviđanja

Do sada najistraživanja emocija u kontekstu odlučivanja jest žaljenje. Riječ je o emociji koja se poistovjećuje s nizom negativnih aspekata odlučivanja. Žaljenje može biti i rezultat, ali i uzrok neke odluke. Naime, donositelj odluke može se odlučiti za konkretnu inaćicu odluke zbog toga što žali za nečim ili nekim i jednostavno želi spriječiti neke druge, njemu manje prihvatljive inaćice. — Sikavica i sur., 2014.





Zadatak: osmisliti most – rok izrade ideje: 24 sata, budžet: milijun kuna



Kako izbjegići padanje u zamku procjena i predviđanja?

Zamka procjena i predviđanja može se izbjegći na sljedeći način:

- donositelj odluke treba primijeniti analitički pristup u procjeni i predviđanjima u uvjetima nesigurnosti;
- kod opasnosti od prevelikog samopouzdanja donositelja odluke važno je započeti proces procjenjivanja i predviđanja razmatranjem ekstrema te uključiti i svoje suradnike u taj proces;
- kod opasnosti od prevelike opreznosti donositelja odluke, nakon iznošenja svojih procjena, donositelj odluke treba zatražiti povratne informacije od svojih suradnika i njihov prijedlog rješenja problema;
- kod opasnosti od utjecaja prisjećanja donositelja odluke na procjenu i predviđanja, donositelj odluke treba preispitati svoje prepostavke, koristiti analitički pristup i dostupne statističke podatke i ne povoditi se dojmovima iz prošlih iskustava.

U ovoj knjižici nastojali smo pojasniti najčešće psihološke zamke u odlučivanju te navesti savjete kako ih izbjjeći. Nadamo se da smo vam ovom knjižicom uspješno ukazali na zamke kojih se trebate čuvati!

Za kraj još nekoliko citata koji će na najbolji način zaključiti ovu knjižicu:

- **Dobar menadžer ne donosi mnogo odluka, već one važne. (Peter Drucker)**
- Nikad ne donosite odluku, a da niste razmotrili bar dvije mogućnosti izbora. (Lee Iacocca)
- **Ne donijeti odluku, također znači odlučiti. (Harvey Cox)**
- Najstarije i najkraće riječi "DA" i "NE" zahtijevaju najviše razmišljanja. (Pitagora)
- **Kad god vidite da netko vodi uspješan posao, budite sigurni da je jednom donio hrabru odluku. (Peter Drucker)**
- Neuspjeh je uspjeh ako iz njega izvučemo pouku. (Malcolm Forbes)
- **Naša najveća slava nije u tome da nikada ne padnemo, već da se svaki put kad padnemo podignemo. (Konfucije)**

Izvori:

1. Sikavica, P. i sur. (2014.), *Poslovno odlučivanje*, Školska knjiga d.d., Zagreb
2. Hammond, J. S. (1999.), *Smart Choices: A Practical Guide To Making Better Decisions*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts

