

Pogreške pri odlučivanju

Petković, Mia

Undergraduate thesis / Završni rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:506690>

Rights / Prava: [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-10**



Repository / Repozitorij:

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

Mia Petković

POGREŠKE PRI ODLUČIVANJU

Završni rad

Pula, 2021.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

POGREŠKE PRI ODLUČIVANJU

Završni rad

Ime i prezime studenta: Mia Petković

JMBAG: 0303072474, redovna studentica

Studijski smjer: Management i poduzetništvo

Predmet: Poslovno odlučivanje

Znanstveno područje: Društvene znanosti

Znanstveno polje: Ekonomija

Znanstvena grana: Organizacija i menadžment

Mentorica: izv. prof. dr. sc. Sabina Lacmanović

Pula, travanj 2021.



IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Mia Petković, kandidat za prvostupnika poslovne ekonomije, smjera Management i poduzetništvo, ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada i uz pomoć izv. prof. dr. sc. Sabina Lacmanović, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

U Puli, _____, _____ godine



IZJAVA

o korištenju autorskog djela

Ja, Mia Petković dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom „Pogreške pri odlučivanju“, koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, _____ (datum)

Potpis

SADRŽAJ

1. UVOD	1
2. ODLUKA I ODLUČIVANJE.....	2
2.1. Pojam i definicija odlučivanja	2
2.2. Poslovno odlučivanje	3
2.3. Definiranje odluke	4
2.4. Donositelji odluka.....	4
3. POGREŠKE PRI ODLUČIVANJU	5
3.1. Najčešće pogreške	6
3.1.1 Ignoriranje problema.....	6
3.1.2 Prihvatanje prvog rješenja	7
3.1.3 Uporno korištenje starih rješenja	7
3.1.4 Traženje savršenog rješenja	8
3.1.5 Pretjerana sigurnost i optimizam	8
3.1.6 Podržavanje jednom donesene odluke.....	9
3.1.7 Otpornost uvjerenja	9
3.1.8 Pogreška reprezentativnosti	10
3.1.9 Pogreška dostupnosti	10
3.1.10 Način prezentacije	10
3.2. Problemi u odlučivanju	11
3.3. Pogrešan stil odlučivanja	12
4. ZAMKE PRI ODLUČIVANJU	14
4.1. Psihološke zamke pri odlučivanju	15
4.1.1 Zamka sidrenja	15
4.1.2 Zamka prethodnih odluka	17
4.1.3 Zamka status quo	17
4.1.4 Zamka potvrđivanja	18
4.1.5 Zamka postavljanja okvira	19
4.1.6 Zamka procjene i predviđanja	21
5. PRIMJER POGREŠAKA PRI ODLUČIVANJU IZ POSLOVNE PRAKSE.....	23
6. ZAKLJUČAK.....	27
LITERATURA	29
POPIS PRILOGA	30

SAŽETAK	31
SUMMARY	32

1. UVOD

Odlučivanje je u širokoj upotrebi kao pojam. Odlučivanje je redovito nazočno u životu, kako osobnom isto tako i profesionalnom. Donošenje odluka staro je isto koliko je staro i ljudsko društvo, ljudski rod. Svaka ljudska aktivnost je zapravo posljedica svojevrsnog sustava odlučivanja ili je upravo ona odlučivanje. Dakle, sve što radimo, u određenom trenutku i radi određenog razloga je odlučivanje ili ishod ranijeg procesa odlučivanja. Odlučivanje je kreativan proces odabira najpovoljnije inačice rješenja koja osigurava ostvarenje planiranog cilja.

U završnom radu naglasak je dan na najčešće pogreške koje se događaju pri odlučivanju i na psihološke zamke koje dovode do pogrešne odluke, te na to kako se navedene zamke mogu izbjeći i što je potrebno znati kod donošenja samih odluka. Temeljna misao iskazana u radu je da nema nijednog procesa odlučivanja, a da ga je moguće u potpunosti osloboditi od pogrešaka u procesu donošenja odluke. Do pogrešaka u odlučivanju dolazi najčešće u okolini brzih promjena i u uvjetima velike neizvjesnosti. Odluke koje se donose u uvjetima velike neizvjesnosti su takve da donositelj odluka/menadžer teško može ustanoviti koja je inačica odgovarajuća.

Tema i analiza ovog rada su pogreške pri odlučivanju. Cilj je prikazati što nas dovodi do pogrešnih odluka, koje su zamke u koje je moguće da upadnemo kroz proces odlučivanja te kako ih izbjeći.

Svrha rada je ukazati na najčešće pogreške donositelja odluka na i objasniti kako ih mogu izbjeći u praksi odlučivanja.

Za potrebe rada, primarno su korišteni sekundarni podaci, točnije stručna literatura. Pri izradi završnog rada korištene su sljedeće znanstvene metode: metoda analize, metoda klasifikacije, metoda deskripcije te metoda kompilacije.

U radu se nakon uvodnog poglavlja definiraju odluka i odlučivanje te donositelji odluka. U trećem poglavlju rada definiraju se uobičajene pogreške donositelja odluka, komentiraju se problemi u odlučivanju te se analizira utjecaj odabira pogrešnog stila odlučivanja. Četvrto poglavlje rada predstavlja i tumači što su to zamke u odlučivanju, kolika je njihova važnost i kako ih donositelji odluka mogu izbjeći. U petom poglavlju provedena je analiza nekoliko kritičnih pogrešaka donositelja odluka i njihovih posljedica u agenciji Thomas Cook. Rad je zaokružen zaključkom u kojem je naveden zaključni osvrt na analiziranu temu rada.

2. ODLUKA I ODLUČIVANJE

„Odlučivanje je onoliko dobro koliko je i dobar proces kojim nastaje. Iz toga slijedi kako za dobre odluke moramo dobro upravljati aktivnostima koje vode do tih odluka.“¹

Potreba za odlučivanjem postoji na svim radnim mjestima, u svim profesijama. Svaka zaposlena osoba donosi određene odluke, koje njezin posao zahtijeva. Odlučivanje, kao složen pojam, koji se često javlja u literaturi, u praksi ima veoma široku uporabu, jer se odnosi na sam proces donošenja odluka, u različitim područjima rada i života ljudi.

2.1. Pojam i definicija odlučivanja

Po svojoj definiciji, odlučivanje je proces. Taj proces traje određeno vrijeme (duže ili kraće) te završava donošenjem same odluke. Odlučivanje u poslu, točnije poslovno odlučivanje, iziskuje više promišljenosti od onog s kojim se suočavamo u osobnom životu. Što je razina odlučivanja u poduzeću viša, promatrajući sa aspekta raspona odgovornosti, automatski je i odlučivanje važnije, budući da se odnosi na veliki broj djelatnika poduzeća, stoga u slučaju pogrešno donesene odluke, to može imati nepovoljne posljedice za cijelo poduzeće.

Vremenski period procesa odlučivanja može ovisiti o vrsti odluke koja se treba donijeti i može se odvijati u rasponu od djelića sekunde pa sve do dugotrajnog procesa koji može trajati, ne samo satima ili danima, već mjesecima, a ponekad godinama.² Sposobnost donošenja odluka je vještina te se kao i svaka druga vještina, unaprjeđuje s vremenom i iskustvom. Svaki čovjek svakodnevno donosi na desetke pa i stotine odluka, a da i ne govorimo o ogromnom broju odluka koje čovjek donese tokom svog života. Odlučivanje je vrlo širok pojam koji se kreće u rasponu od izbora između inačica – što jesti danas pa sve do izbora najpovoljnije inačice – za koga se udati sutra.³ Stoga, odlučivanje definiramo kao proces odabira između minimalno dvije ili više mogućnosti odnosno inačica prilikom rješavanja problema ili nedoumice.

¹ J. F. Yates, *Poslovno odlučivanje: Inovativna rješenja za goruća poslovna pitanja*, Zagreb, MATE d.o.o., 2011., str. 3

² P. Sikavica; et al., *Poslovno odlučivanje*, Zagreb, Informator, 1999., str. 9

³ loc. cit.

Odlučivanje je, kao što je već rečeno, pojam široke uporabe. Može se govoriti o odlučivanju na raznim poljima rada i života, recimo odlučivanju u privatnom životu, u obitelji, o odlučivanju u različitim organizacijama i ustanovama, u široj društvenoj zajednici, odnosno o odlučivanju u državi i u njezinim institucijama⁴.

Dosta se često ističu sličnosti i razlike među ovim pojmovima: upravljanje, rukovođenje, menadžment i odlučivanje.

Odlučivanje je zapravo u najužoj vezi sa upravljanjem.⁵ Najčešći slučaj jest da se odlučivanje koristi kao sinonim za upravljanje jer se ono jedino i može ostvariti kroz proces odlučivanja.

Rukovođenje se može definirati kao izvršna aktivnost upravljanja. Stoga se odlučivanje smatra širim pojmom od rukovođenja tj. funkcije rukovođenja u poduzeću ostvaruju se samo kroz realizaciju odlučivanja rukovoditelja, ali ne i sveukupan proces odlučivanja.⁶

Odnos menadžmenta i odlučivanja može izjednačiti sa prethodnim budući da se u prvom redu menadžment može izjednačiti sa rukovođenjem.⁷ Može se dakle reći da menadžment preko procesa donošenja odluka, ostvaruje svoju ulogu.

2.2. Poslovno odlučivanje

Poslovno odlučivanje je odlučivanje u poslovnim situacijama unutar poduzeća i njegove okoline. Ono koordinira promjene, rješava sukobe, nesporazume ili probleme, upravlja raspodjelom resursa (materijalni i nematerijalni resursi) i ponekad otklanja probleme koji su uzrokovani vanjskim čimbenicima poduzeća.

Poslovno odlučivanje je proces vezan za donošenje odluka, kao mogućih poslovnih alternativa, od kojih se odabire ona poslovna alternativa, koja poduzeću treba osigurati postizavanje zadanog cilja. Budući da su pojmovi rukovođenja i odlučivanja međusobno vezani, tako se i menadžersko odlučivanje vezuje na odnos rukovođenja i odlučivanja. Poslovno odlučivanje obuhvaća širi krug poslovnih odluka, u odnosu na menadžerske odluke, koje su skup izvršnih odluka.

⁴ F. Bahtijarević-Šiber, *Suvremeni menadžment*, Zagreb, Školska knjiga, 2008., str. 335

⁵ P. Sikavica; et al., *Poslovno odlučivanje*, Zagreb, Školska knjiga, 2014., str. 3

⁶ Ibidem, str. 6

⁷ Ibidem, str. 7

Poslovno odlučivanje, uvijek je vezano za proces donošenja odluka, u poduzeću. To su odluke bilo koje razine, te mogu biti vlasničke, menadžerske ili izvršne, ali uvijek su vezane na poslovanje poduzeća. U najvećem broju slučajeva, poslovno odlučivanje, vezano je na odluke menadžmenta, koji su u suglasju s vlasničkim odlukama.⁸

Kada su u pitanju odlučivanja u poslovnom i privatnom životu, razlike nema obzirom na moguće načine odlučivanja. Razlika postoji u samom donositelju odluke: privatna ili pravna osoba koja predstavlja određeni poslovni subjekt. Kod odlučivanja, odluke u poslovnoj praksi utječu na određeni broj zaposlenika, nerijetko i na sve zaposlenike. Donositelj odluka svoje odlučivanje mora graditi na razumnosti, suvislosti i temeljitosti.

2.3. Definiranje odluke

Odluka je odabir unutar više mogućnih opcija rješenja problema, te je također ishod procesa odlučivanja. Svaka odluka bi trebala biti: vjerodostojna, jasna, pouzdana, efikasna, ali prije svega mora biti na vrijeme donesena ⁹. Ponekad se odluka može javiti i kao rezultat trenutne emotivne situacije.

Odluka mora sadržavati¹⁰: sistem na koji se odluka svodi i koji treba ostvariti odluku; zadaće koje se trebaju obaviti radi ostvarivanja odluke; sustav prioriteta koji se moraju postići kroz ostvarivanje odluke; sistem restrikcija ili ograničavajućih čimbenika; vremenske rokove i termine, prostorne resurse te sistem financijskog, materijalno-tehničkog i dr. osiguranja ostvarivanja odluke.

2.4. Donositelji odluka

Donositelji odluka su nositelji cijelog procesa odlučivanja te su oni ti koji utječu na završnu odluku.¹¹ Uloge odlučivanja u menadžmentu su podijeljene na menadžera kao poduzetnika, menadžera kao rješavatelja poremećaja, menadžera kao alokatora resursa i menadžera kao pregovarača.¹² Donositelji odluka nisu samo u poduzećima, svaka je osoba donositelj odluka.

⁸ F. Bahtijarević-Šiber, op.cit., str. 5

⁹ P. Sikavica; et. al. (1999.), op. cit., str. 40

¹⁰ Ibidem, str. 41

¹¹ J. F. Yates, op. cit., str. 29-30.

¹² S. P. Robbins i Judge T. A., *Organizacijsko ponašanje*, Zagreb, MATE d.o.o., 2009., str. 7.

3. POGREŠKE PRI ODLUČIVANJU

Nema nijednog procesa odlučivanja, bilo da je riječ o osobnom ili poslovnom odlučivanju, a da ga je moguće osloboditi pogrešaka u procesu donošenja odluka. „Sama činjenica da se u procesu odlučivanja generira manji ili veći broj inačica rješenja problema upućuje na zaključak da je moguće govoriti najmanje o $n-1$ mogućih pogrešaka u procesu odlučivanja gdje « n » predstavlja mogući broj inačica rješenja jednog problema, a « 1 » optimalnu varijantu rješenja problema.¹³“

Uzroci pogrešaka pri odlučivanju vezani za provedbu procesa odlučivanja mogu biti nedovoljno dobro definirane inačice ili sam proces odlučivanja u kojem nisu prikupljene prave informacije.¹⁴ Kao najučestalije 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 i zanemarivanje ključnih posljedica definiranih inačica. Međutim, katkad pogrešna odluka nije rezultat lošeg procesa donošenja odluka, nego je njezino izvorište u načinu razmišljanja donositelja odluka. Pogreške pri odlučivanju koje su rezultat načina razmišljanja donositelja odluke, često su posljedica želje da se sačuva ili poboljša imidž i percipirani identitet menadžera/donositelja odluke u očima drugih.¹⁵

Pogreške u odlučivanju su češće u okolini brzih promjena kao i u uvjetima velike neizvjesnosti. Odluke koje se donose u uvjetima velike neizvjesnosti takve su da donositelj odluka nije u mogućnosti procijeniti koja je inačica odgovarajuća. On stoga učestalo pravi izbor prema načelu “pokušaja” i “pogreške”.

Puno opasnije od same pogreške u odlučivanju jest inzistiranje menadžera odnosno donositelja odluke na provođenju te pogrešne odluke. To može biti zbog različitih razloga. Jedan je taj što se menadžeri boje priznati pogrešku pa na njoj uporno inzistiraju kako ne bi slučajno (zbog te pogreške) izgubili svoj položaj u organizaciji. Drugi je razlog taj što se u modernom menadžmentu cijeni dosljednost i postojanost menadžera pa mnogi misle kako bi priznavši pogrešku izgubili na ugledu. Ovakvim postupkom menadžera kao donositelja odluke pogreške se samo multipliciraju, prikrivaju i zanemaruju da bi njihove posljedice ekspandirale kasnije, ali

¹³ P. Sikavica; et al., (1999.), op. cit, str. 26

¹⁴ P. Sikavica; et al., (2014.), op. cit, str. 357

¹⁵ Ibidem, str. 358

tada s daleko razornijim učinkom. Ovaj je fenomen poznat kao "skrivanja smeća pod tepihom".

3.1. Najčešće pogreške

Postoji veliki broj pogrešaka koje se čine prilikom odlučivanja¹⁶:

- | | |
|--------------------------------------|---------------------------------------|
| 1. ignoriranje problema | 6. podržavanje jednom donesene odluke |
| 2. prihvaćanje prvog rješenja | 7. otpornost uvjerenja |
| 3. uporno korištenje starih rješenja | 8. pogreška reprezentativnosti |
| 4. traženje savršenog rješenja | 9. pogreška dostupnosti |
| 5. pretjerana sigurnost i optimizam | 10. način prezentacije |

3.1.1 Ignoriranje problema

Mnogi poriču da problem postoji. Smatraju ukoliko se pretvaraju da problema nema da će isti "nestati" ili se čak riješiti sam od sebe. Pa čak ukoliko se to i dogodi, došlo je do promjene okolnosti ili je netko drugi riješio problem. Nažalost, nije uvijek tako. Ako se problemi ne rješavaju, oni se najčešće pogoršavaju.¹⁷

Pojedinci skloni ignoriranju problema često se s problemom suočavaju kroz tzv. obrambeno izbjegavanje. To je način na koji ljudi izbjegavaju rješavanje problema te isto tako donošenje odluka. Ljudi dakle vide problem, no uvjere sami sebe da isti nije važan, da je rješavanje odgodivo ili pak da se oko problema ništa ne može učiniti.

Racionalizacija je zapravo naziv prvog načina obrambenog izbjegavanja. Donositelji odluka pronalaze razloge s kojima sami sebe uvjeravaju da problem nije ozbiljan i da neće biti nikakvih loših posljedica. Primjerice, menadžer odmahuje glavom ukoliko se pojave konflikti između zaposlenika jer smatra da je to normalno i da neće biti posljedica te stoga ništa niti ne poduzima.¹⁸

Odlaganje je slučaj u kojemu donositelji odluka znaju da postoji problem i prepoznali su ga, no unatoč tome – odlažu rješavanje problema. Upotrijebimo li isti primjer, vidimo da je menadžer uvidio da su odnosi između zaposlenika negativni i da

¹⁶ M. Rijavec i D. Miljković, *Kako rješavati probleme i donositi odluke?*, Zagreb, IEP, 2001., str. 28-40

¹⁷ Ibidem, str. 28

¹⁸ Loc. Cit

to loše utječe na posao. Menadžer je svjestan da ih treba pozvati na razgovor i doći do rješenja problema, ali to konstanto odgađa.¹⁹

Prebacivanje odgovornosti na drugoga je još jedan od načina izbjegavanja rješavanja problema ili ignoriranja problema. To je znak da je donositelj odluka ili menadžer uočio da problem postoji i zna što se treba učiniti kako bi se taj isti problem riješio, ali dolazi do zaključka da to zapravo nije njegova odgovornost te da to treba riješiti netko drugi. Ovakvo prebacivanje odgovornosti mnogo je lakše u velikim organizacijama gdje ima jako puno zaposlenika i odjela, nego u manjim organizacijama gdje je svega nekoliko zaposlenika. U velikim organizacijama odgovornost možete prebaciti na nekoga iznad vas, ispod vas ili možda čak susjedni odjel.²⁰

3.1.2 Prihvatanje prvog rješenja

Ponekad kada se pojavi problem, donositelji odluka skloni su prihvatiti prvo rješenje koje se ponudi ukoliko je bar malo zadovoljavajuće. U nekim situacijama prvo rješenje zaista i bude zadovoljavajuće, no ponekad to i nije slučaj. Donositelj odluka bi stoga trebao mnogo bolje razmotriti situaciju i ostala moguća rješenja problema.²¹

Osobito kod problema koji mogu dovesti do većih negativnih posljedica, donositelji moraju biti svjesni pogreške koju rade ukoliko se odluče za prvo rješenje te trebaju se odviknuti od prihvatanja samo prvog ponuđenog rješenja i umjesto toga razmotriti sve inačice.

3.1.3 Uporno korištenje starih rješenja

Kod pojave problema, donositelji odluka katkad pokušavaju koristiti rješenja koja su funkcionirala u prošlosti. Dogodi se da takvo rješenje s vremena na vrijeme bude uspješno, no ponekad takva odluka može ne samo ne riješiti problem već stvoriti novi.²²

Ukoliko je neko rješenje funkcioniralo na jednom problemu, ne znači da će i na drugom i trećem. Bitno je da se donositelji odluka postave prema svakom problemu

¹⁹ M. Rijavec i D. Miljković, (2001.), op. cit, str. 29

²⁰ Loc. cit

²¹ Ibidem, str. 30

²² Ibidem, str. 31

individualno i sa novom strategijom ili novim idejama za rješavanje problema kako bi se ovakva pogreška izbjegla.

Primjerice, ukoliko je došlo do konflikta između zaposlenika i menadžer odluči otpustiti zaposlenike, te kasnije koristi isto rješenje (otpuštanje zaposlenika) to može dovesti do povećanja troškova u organizaciji, zaposlenici mogu početi gubiti povjerenje u organizaciju, postati demotivirani i poslovati u strahu da će menadžer idući problem rješavati na isti način.

3.1.4 Traženje savršenog rješenja

Neki donositelji odluka su perfekcionisti i ne žele donijeti odluku niti ju provesti ukoliko donesenom odlukom nisu u potpunosti zadovoljni. Na prvi pogled to se čini kao sasvim razuman način razmišljanja, ali nije uvijek tako.

Savršena rješenja rijetko kad postoje i donositelji odluka samo gube vrijeme tražeći iste dok se u međuvremenu problem možda još više povećava. Ovakav način traženja finalne odluke može biti opasan jer usporava rad organizacije, iscrpljuje puno energije, ali i vremena koje se moglo iskoristiti za pronalaženje zadovoljavajuće odluke koja se mogla i provesti i tako riješiti problem.²³

3.1.5 Pretjerana sigurnost i optimizam

Donositelj odluka, ali i svi ljudi, skloni su u precjenjivanju svojeg znanja i također su uvjereni, ponekad previše, u točnost svojih procjena. Svi su ljudi barem jednom na vlastitoj koži osjetili posljedice prevelike sigurnosti u samoga sebe.

Ova pogreška događa se svakodnevno u odlučivanju, ne samo u poslovnom. Primjerice, koliko puta studenti smatraju da ispit mogu pripremiti u 5 dana, a na kraju im je trebalo 10 dana? Ili na primjer situacija u kojoj donositelj odluka smatra da će projekt biti gotov za 6 mjeseci i da će koštati svega nekoliko tisuća kuna, a na kraju se ispostavi da je projekt trajao 10 mjeseci i koštao nekoliko desetaka tisuća kuna.

Najveći problem kod ove pogreške je što i kad su je donositelji odluka učinili u prošlosti to ih nimalo ne sprječava da i dalje budu vrlo sigurni i optimistični u vezi svojih odluka. Optimizam jest mnogo bolji od pesimizma kada je u pitanju donošenje odluka. Optimisti su odlučniji u suočavanju sa problemom i uporni u traženju rješenja i, kada i

²³ M. Rijavec i D. Miljković, (2001.), op. cit , str. 32

ako je to potrebno, dosljedni su i zatražiti pomoć od drugih.²⁴ Međutim, treba znati gdje je granica i tom optimizmu i kako se ne bi činile pogreške zbog pretjerane sigurnosti.

3.1.6 Podržavanje jednom donesene odluke

Donositelji odluka skloni su privrženosti odluci koju su donijeli pa čak i kad su njezine negativne posljedice jasno vidljive. Ponovno primjer studenta: student upiše fakultet i već nakon prve godine shvaća da je napravio pogrešku, no odluči nastaviti studirati jer je najčešće glavni razlog – potrošena godina dana.²⁵

Ljudi često odluku počinju još više podupirati kada se uspostavi da nije bila dobro donesena odluka, osobito ako su oni odgovorni za njezino donošenje. Tim ponašanjem donositelji odluka pokušavaju dokazati da ta odluka nije bila toliko loša te isto tako trude na taj način izbjeći priznavanje pogreške.

Mnoga poduzeća se tako pronađu u velikim gubicima i troškovima, zato što menadžeri ostaju dosljedni odluci i nisu spremni priznati da su donijeli pogrešnu odluku.

3.1.7 Otpornost uvjerenja

Skлонost ljudi da se drže svojih uvjerenja, pa čak i kada svi dokazi upućuju na suprotno, je velika. Jednom formirano uvjerenje teško je izmijeniti. Ovo ne znači da se uvjerenja ne mogu promijeniti, ali kada za jednom formirano uvjerenje donositelj odluke pronađe dokaze (koliko god bili netočni), potrebno je puno više dokaza i dokazivanja kako bi promijenili uvjerenje nego kad smo ga stvorili.²⁶

Primjerice, dvije skupine ljudi prezentiraju dva tipa vatrogasca: sklon riziku i oprezan. Jednoj skupini ljudi prezentiraju onog sklonog riziku kao boljeg vatrogasca od opreznog te obrnuto prezentiraju drugoj skupini. Prva će skupina formirati uvjerenje da je vatrogasac sklon riziku bolji, jer su hrabriji. Dok je druga skupina formirala uvjerenje da su oprezniji vatrogasci bolji jer prvo razmisle prije no što učine pogrešku. Ukoliko se nakon toga skupinama prezentira obrnuto od onog za što su već formirali uvjerenje, iako je ovo eksperiment i dokazi o najboljem vatrogascu koji se prezentiraju

²⁴ D. Miljković i M. Rijavec, *Organizacijska psihologija, odabrana poglavlja*, Zagreb, IEP, 2007., str. 135

²⁵ M. Rijavec i D. Miljković, (2001.), op. cit., str. 34

²⁶ Ibidem, str. 35

nisu validni, ljudi će puno teže biti razuvjereni i neće promijeniti svoja uvjerenja jer su im i dalje smisljena.

3.1.8 Pogreška reprezentativnosti

Kod ove pogreške kad procjenjujemo vjerojatnost nečega to činimo tako da uspoređujemo jedinku sa svojom mentalnom slikom uzorka kao reprezentanta cijele kategorije pritom zanemarujući druge podatke. Primjerice, tri su zaposlenika u poduzeću završila isti fakultet i vrlo su uspješni u svome poslu. Menadžer koji razgovara s jednim kandidatom za posao uočava da je i on također završio isti fakultet i odmah zaključuje da će i on biti uspješan na poslu.²⁷

Donositelji odluka vode se slijepo svojim mentalnim reprezentativnim uzorkom kojeg su sami stvorili, te tako onda donose pogrešnu odluku.

3.1.9 Pogreška dostupnosti

Ljudi precjenjuju važnost informacija koje posjeduju. U kockarnicama čak i mali dobitci popraćeni su bljeskovima i zvučnim signalima, tako potpuno zanemarujući gubitke, velike i male, pa mozak stvara iluziju da je vjerojatnost dobitaka puno veća nego što ona zapravo jest.²⁸

Ljudi često oblikuju mišljenje koje se ne temelji na činjenicama i statistikama, već na vijestima i pričama drugih ljudi, tako stvarajući nerealnu sliku kojom se kasnije vode ili pak precjenjuju važnost nedavno primljenih informacija. Tako primjerice, menadžeri zaposlenicima daju godišnju ocjenu, više obraćaju pozornost na ponašanje neposredno prije ocjenjivanja, a zanemarujući zaposlenikovo ponašanje u proteklm mjesecima.

3.1.10 Način prezentacije

Ova se pogreška događa kad na odluku presudno utječe način kako prezentiramo problem, nedoumicu ili situaciju. Primjerice, ukoliko pacijentu kažete da je 90% mogućnosti da preživi ili 10% mogućnosti da umre za vrijeme operacije, čovjek će svaki od tih načina prezentiranja drugačije percipirati u svojoj glavi. Ljudi koji čuju

²⁷ M. Rijavec i D. Miljković, (2001.), op. cit., str. 38

²⁸ Loc. Cit.

informaciju da 10% ljudi ne preživi operaciju smatraju da imaju veći rizik od onih koji su čuli da ima 90% šansi da živi išetaju iz bolnice.

Isti je slučaj sa svim informacijama, pa sve do onih banalnih gdje će ljudi radije kupovati šunku na kojoj piše da je 80% nemasna nego da na njoj piše da je 20% masna. U svim ovim slučajevima ljudi ne donose odluku na temelju dostupnih informacija, već na odluku utječe isključivo način na koji su te informacije prezentirane.²⁹

3.2. Problemi u odlučivanju

Svaki donositelj odluka kod donošenja odluka susreće se s većim ili manjim problemom odnosno mogućim izvorom pogrešaka u odlučivanju. Što je razina odlučivanja i odgovornost viša i važnost odluka veća, to su problemi u pravilu veći i teži. Jedan od mogućih izvora pogrešaka u odlučivanju, naročito ako je riječ o menadžerskom odlučivanju, je i ponašanje menadžera u procesu odlučivanja gdje do izražaja često dolaze karakteristike osobnosti menadžera.

Pri tome se pogreške najčešće događaju kod menadžera čije ponašanje predstavlja jednu od dvije krajnosti, jedna je da se pri donošenju odluka neki menadžeri ponašaju vrlo ležerno, odnosno na način da odaju dojam da ne uočavaju ili nisu svjesni težine problema i odluke koju donose. Za takav tip menadžera sve je jednostavno i lako rješivo. Takvi menadžeri ili donositelji odluka vrlo lako odlučuju, jer uopće nisu ni svjesni posljedica pogrešne odluke.³⁰ Drugi tip menadžera je upravo suprotan od prije navedenog. Za razliku od prvog tipa menadžera koji odlučuje jednostavno i lako, ovaj tip menadžera odlučuje polako i sporo jer svakom, pa i najmanjem, problemu odlučivanja posvećuje nepotreban višak pažnje.³¹

Najveći broj odluka zahtijeva brze reakcije od strane menadžmenta, gdje je vrijeme presudan resurs i u takvim uvjetima lako dolazi do pogreške pri donesenoj odluci, jer u takvim uvjetima ne postoji mogućnost dugotrajnog analiziranja i vrednovanja inačica. Najpoželjniji tip menadžera je stoga onaj koji bi mogao prepoznati odluke za koje nije potreban dug proces odlučivanja i koje je moguće lako i jednostavno

²⁹ D. Miljković i M. Rijavec, (2007.), op. cit., str. 137

³⁰ P. Sikavica; et. al. (2014.), op. cit., str. 27

³¹ Ibidem, str. 28

donijeti i one za koje je potrebno vrijeme i analiza, koje mogu biti presudne i za opstanak poduzeća.

Pojava problema prvi je znak za početak procesa odlučivanja. Kad govorimo o problemima koji izazivaju potrebe za odlučivanjem, treba razlikovati dva trenutka, a to su nastajanje problema i uočavanje problema. U ovisnosti od vremenskog raskoraka između trenutka nastanka i trenutka uočavanja problema koji treba riješiti odlučivanjem, odlučivanje će biti lakše ili teže. Ako je taj vremenski raskorak manji ili kraći, odlučivanje će biti lakše i obrnuto, ako je taj vremenski raskorak veći odnosno duži, odlučivanje će biti teže.³² Ova činjenica ukazuje na važnost ranog prepoznavanja i suočavanja s problemom.

3.3. Pogrešan stil odlučivanja

Između ostalog, među pogreške u odlučivanju može se uvrstiti i korištenje pogrešnog stila odlučivanja prilikom rješavanja problema, nedoumice ili neke druge situacije. Ukoliko se dogodi i dođe do primjene pogrešnog stila odlučivanja u nekoj konkretnoj situaciji, i odlučivanje će biti pogrešno.³³

Postoje brojni stilovi vodstva/odlučivanja, ali se u pravilu kreću između dvije krajnosti: autokratski i demokratski stil. Autori R. Tannenbaum i W. H. Schmidt uveli su još pet vrsta stilova unutar dva krajnja, tako da prema njima postoje: autokratski, patrijarhalni, savjetodavni, konzultantski, participativni, delegirajući i demokratski.³⁴ Donositelj odluka bi svoj stil odlučivanja trebao odabrati na temelju vlastitih znanja i sposobnosti, situacije u kojoj se odlučuje te na temelju znanja suradnika ili radnika odnosno njihove samostalnosti i sposobnosti za donošenje odluka.

Koji će stil odabrati, pored navedenog ovisi i o sljedećim čimbenicima. Prvi je količina informacija kojom se menadžer koristi u odlučivanju, dok je drugi broj razrađenih inačica rješenja problema. Sve se to može različito odraziti na stil menadžerskog odlučivanja uzevši u obzir samo količinu raspoloživih informacija i broja inačica za rješavanje problema. Dakle menadžer će se odlučiti za stil ovisno o tome ima li mnogo ili malo informacija, točnije donosi li odluku temeljenu na jednoj razvijenoj inačici rješenja ili na više razvijenih inačica rješenja problema.

³² P. Sikavica; et. al. (2014.), op. cit., str. 29

³³ Ibidem, str. 36

³⁴ Ibidem, str. 43

Obzirom na količinu potrebnih informacija kojima se koriste u odlučivanju, donositelje odluka dijelimo na maksimaliste i minimaliste. Maksimalisti su tipovi donositelja odluka kojima je potrebna velika količina korisnih informacija kako bi donijeli odluku. Minimalisti su obrnuti tipovi, to su osobe koje brzo reagiraju i potrebno im je svega nekoliko informacija za odlučivanje. To su dvije krajnosti koje nisu uvijek pogodne. Jer različite situacije zahtijevaju i različiti broj informacija s time i različitog tipa menadžera koji nije jedan od dviju spomenutih krajnosti.

Isto vrijedi i za drugi čimbenik. Dakle, i tu možemo govoriti o maksimalistima i minimalistima obzirom na broj inačica rješenja problema. Kod rješavanja problema treba naći adekvatnu mjeru razvijanja inačica. Samo dvije varijante rješenja mogu biti jednako kobne i kada se nudi stotinu inačica rješenja.

4. ZAMKE PRI ODLUČIVANJU

Odluke se donose svaki dan, gotovo svaki sat. Obično su to rutinske odluke i za njihovo donošenje ne trebamo previše razmišljati jer se situacija događa svakodnevno i poznata nam je. Takve su primjerice odluke o tome što odjenuti, što jesti i što piti.³⁵ Posljedice takvih izbora neće biti značajne, pa i ako smo odabrali neadekvatnu inačicu.

Međutim, neke odluke mogu imati velike posljedice. Na primjer, liječnici koji prihvaćaju pacijente koji traže hitnu intervenciju moraju imati znanje i iskustvo za brzo donošenje odluka bez veće analize. Vatrogasci koji ulaze u zapaljenu kuću iz koje trebaju spasiti ljude također trebaju donositi brze i učinkovite odluke do kojih se ne može doći nakon temeljitog i dugotrajnog promišljanja. Ako donesu pogrešnu odluku, posljedice će biti ozbiljne i nepopravljive. Takve se odluke često donose na temelju intuicije koju osnažuju prethodna iskustva.

Opća mjera zadovoljstva odlukama proizlazi iz stupnja utjecaja na ciljeve koje treba postići. Ako cilj nije postignut ili biva promašen, odluka se smatra pogrešnom. Ako evaluacija odluke uzima u obzir njezin utjecaj na nekoliko ciljeva, tada se javljaju problemi s njihovim prioritetima i načinu prepoznavanja one inačice koja će najbolje postići sve ciljeve sukladno njihovim prioritetima. U poslovnom odlučivanju takve bi se odluke trebale donositi uz pomoć analitičkih modela koji se temelje na odgovarajućim teorijama i pretpostavkama sukladnim racionalnom donošenju odluka.

Složenosti procesa odlučivanja doprinose uvjeti neizvjesnosti i rizika. Glavni način na koji se donositelji odluka mogu suočiti s izazovima koje predstavljaju neizvjesnost i rizik u okruženju donošenja odluka su heuristička pravila odlučivanja koja se uglavnom temelje na iskustvu. Ako ne donesete pogrešnu odluku, ne možete steći iskustvo na kojem se temelji pravilo heurističkog odlučivanja. To je bolna činjenica za svakog donositelja odluka.

Proučavanje kognitivnih procesa koji se javljaju u mozgu tijekom procesa analize problema, obrade informacija i prepoznavanja rješenja dovelo je do identificiranja psiholoških zamki u koje donositelji odluka upadaju prilikom donošenja

³⁵ N. Begičević Ređep, T. Hunjak i T. Hernaus, *Zamke u odlučivanju*, Varaždin, TIVA Tiskara, 2015., str. 4

odluka. Tako je primjerice dokazano da u situaciji kada smo suočeni s velikom količinom informacija koje ne stignemo procesirati bilo radi nedostatka vremena ili sl., prve informacije dominiraju.

Razumijevanje zamki poslovnog odlučivanja ključ je uspjeha kako za trgovce rabljenim automobilima tako i za posrednike u teškim pregovorima. Ako nismo u tim profesionalnim ulogama, onda je razumijevanje psiholoških zamki u donošenju odluka dobar štit koji nam omogućuje brzo prepoznavanje pokušaja drugih da usmjere naše razmišljanje u željenom smjeru i štite nas od toga da nam se proda nešto što nam baš i nije nužno, bilo da se radi o nekom predmetu ili ideji.³⁶

4.1. Psihološke zamke pri odlučivanju

Pogreške u donošenju odluka uzrokovane načinom razmišljanja donositelja odluka nazivaju se i psihološkim zamkama odlučivanja, koje se često javljaju u poslovnim odlukama. Neke od najčešćih zamki su: zamka sidrenja, zamka prethodnih odluka, zamka status quo, zamka potvrđivanja, zamka postavljanja okvira i zamka procjene i predviđanja.

Zbog važnosti i utjecaja pogrešaka u donošenju odluka, kao i zbog česte pojave pogrešaka u donošenju odluka, posebno zbog mnogih zamki psihološkog odlučivanja na koje donositelji odluka trebaju obratiti posebnu pozornost, one će biti opisane i objašnjene detaljno u nastavku. Uz to, za svaku će se zamku pružiti savjeti za njihovo izbjegavanje.³⁷

4.1.1 Zamka sidrenja

Jedna od najčešćih psiholoških zamki odlučivanja je upravo zamka sidrenja. Zamka predstavlja "sidrenje" donositelja odluke na prvoj informaciji koju primi ili prvom zaključku koji donese.

U takvoj situaciji donositelj odluke pridaje pretjerani značaj prvoj informaciji koju primi ili prvoj inačici koju razmatra kao potencijalno rješenje. Ona i dalje ostaje u umu donositelja odluka, koji je nesvjestan njena utjecaja na njegovo daljnje razmišljanje i racionalno razmatranje svih dostupnih mogućnosti. Kao konačno rješenje bira prvo

³⁶ N. Begičević Ređep, T. Hunjak i T. Hernaus, op. cit., str. 5

³⁷ P. Sikavica; et. al. (2014.), op. cit., str. 358

zadovoljavajuće rješenje ili prvoj informaciji koju dobiva daje veću vrijednost i na temelju nje bira inačicu i pada u zamku sidrenja.³⁸

Slika 1 predstavlja primjer zamke sidrenja, gdje možemo uočiti da je prvobitni izbor djevojke bio plava bluza, no ulaskom u trgovinu ona uočava rasprodaju crvenih bluza na koju se njen um "usidrio" i na kraju je kupila crvenu bluzu.

Slika 1. Primjer zamke sidrenja



Izvor: N. Begičević Ređep, T. Hunjak i T. Hernaus, *Zamke u odlučivanju*, Varaždin, TIVA Tiskara, 2015., str. 9 (pristupljeno prosinac 2020.)

Zamka sidrenja može se izbjeći ukoliko su donositelji odluka svjesni posljedica iste u procesu odlučivanja te ukoliko su pažljivi prilikom izbora kako bi svjesno izbjegli upadanje u ovu zamku. Pogotovo u pregovaračkom procesu u kojem se često primjenjuje taktika sidrenja. Isto tako, problem treba sagledati iz druge točke gledišta, umjesto da donositelj odluke bude zadovoljan prvom prihvatljivom inačicom i primijeni je na problem odlučivanja, donositelj odluke trebao bi procijeniti više inačica.

Donositelji odluka moraju biti otvoreni prema različitim mogućnostima i inovativnim načinima rješavanja problema, odnosno moraju biti otvorenog uma kako bi izbjegli ovu zamku. Također donositelj odluke treba samostalno razmotriti problem i njegovo rješenje, a tek kasnije se konzultirati sa savjetnicima, kolegama ili ostalim zaposlenicima, kako se ne bi usidrio na neku od njihovih ideja odnosno rješenja.

³⁸ N. Begičević Ređep, T. Hunjak i T. Hernaus, op. cit., str. 8

4.1.2 Zamka prethodnih odluka

Zamka prethodnih odluka temelji se na donošenju odluka koje opravdavaju prošle odluke. Kod ove zamke, donositelji odluka donose odluke na način koji može opravdati njihove prošle izbore.³⁹

Primjerice, menadžer angažira osobu koja nema dovoljno sposobnosti da dovrši posao, ali menadžer ne želi priznati svoju pogrešku, već novom odlukom opravdava svoj prethodni loš izbor, primjerice ulažući u obrazovanja radnika kojeg nije trebao ni zaposliti.

Bilo bi dobro, kada se donositelj odluke nađe u takvoj situaciji, da se ne zakopava još dublje u pogrešne odluke nego da prizna i ispravi pogrešku. Donositelji odluka trebali bi poslušati komentare i prijedloge kolega i zaposlenika koji nisu uključeni u prijašnju odluku te stoga nisu pod njenim utjecajem. Isto tako, katkad treba shvatiti da dobre odluke znaju imati neželjene posljedice te da čak i najbolji i najiskusniji menadžeri mogu pogriješiti pri donošenju odluka.⁴⁰

4.1.3 Zamka *status quo*

Donositelji odluka boje se preuzeti odgovornost za svoje odluke u uvjetima neizvjesnosti i rizika. Zbog toga često odlučuju ne poduzimati mjere, odnosno situacija ostaje neizmijenjena, točnije odlučuju se za *status quo* inačicu.

Osloboditi se *status-quo* stanja, znači da donositelj odluke mora pokrenuti pojedine radnje, a to znači i preuzeti određenu odgovornost, te se izložiti i eventualnim zamjerkama zbog mogućih posljedica. Korijen ove zamke leži u psihi donositelja odluke, a čini se da donositelj odluke želi zaštititi sebe, svoj položaj i status. Donositelji odluka prirodno će tražiti razloge da ne naprave promjene jer je to najjednostavnije rješenje i zahtijeva najmanje napora. Održavanje statusa quo također je sigurnija metoda jer ima najmanji psihološki rizik za nositelja.⁴¹

Kod *status-quo* zamke donositelji odluka vjeruju da je promjena nečega rizičnija od održavanja trenutne situacije. Dokazano je da se ljudi osjećaju lošije zbog loših

³⁹ P. Sikavica; et. al. (2014.), op. cit., str. 362

⁴⁰ Ibidem, str. 363

⁴¹ N. Begičević Ređep, T. Hunjak i T. Hernaus, op. cit., str. 11

posljedica neke odluke koje uzrokuju svojom akcijom, nego zbog loših posljedica odluke koje nisu rezultat njihove akcije, već pasivnosti.⁴²

Zamka *status quo* može se pokušati izbjeći na razne načine. Donositelji odluka ne bi trebali smatrati *status quo* jedinim načinom rješavanja problema; potrebno je definirati druge inačice i pažljivo procijeniti sve njihove prednosti i nedostatke. Inačicu *status quo* treba razmotriti kroz cilj rješavanja problema odlučivanja i procijeniti hoće li se postići cilj ako se *status quo* odabere kao način rješavanja problema.

Status quo inačicu također treba preispitati iz točke gledišta - sadašnjosti i budućnosti. Premda, *status quo* inačica se zasad čini kao izvrsno rješenje, ona vjerojatno nije najprikladnije rješenje u budućnosti.

Ako donositelj odluke definira nekoliko inačica bolje kvalitete od *status quo* inačice, ali je postupak odabira između trenutnih inačica složen, donositelj odluke ne smije pribjeći odabiru *status quo* inačice, jer je to jednostavnija metoda.⁴³

4.1.4 Zamka potvrđivanja

Zamka potvrđivanja se temelji na prihvaćanju informacija koje podržavaju stavove donositelja odluke te izbjegavanju onih koje ih ne podupiru.

Istraživanje ove zamke odlučivanja pokazuje da na donošenje odluka utječu dvije osnovne psihološke sile: donositelji odluka podsvjesno odlučuju što žele prije nego što razumiju zašto to žele te sklonost donositelja odluke da se angažira u većoj mjeri u pitanjima/područjima koje preferira nego u pitanjima/područjima koje ne preferira.

Može se pokušati izbjeći tako da donositelj odluka detaljno provjeri sve činjenice koje su mu poznate i zamoli suradnike da iznesu protuargumente na njegovu odluku. Međutim, ne smije se zadovoljiti potvrdnim klimanjem glave ili pukim odobravanjem svojih kolega.

Treba svaku odluku detaljno ispitati i testirati primjenjujući neku od predloženih tehnika: provjeriti jesu li sve informacije uvažene kod evaluacije inačica; ništa ne prihvaćati zdravo za gotovo; pronaći argumente protiv vlastitih stavova i mišljenja kako

⁴² P. Sikavica; et. al. (2014.), op. cit., str. 361

⁴³ P. Sikavica; et. al. (2014.), op. cit., str. 362

bi se odabrana inačica dodatno provjerila; biti iskren glede svojih motiva, odnosno provjeriti prikupljaju li se informacije kako bi se donio pametan izbor ili se traže dokazi da se potvrdi inačica koja se želi odabrati kao najbolja; ne okruživati se suradnicima koji povlađuju. ⁴⁴

4.1.5 Zamka postavljanja okvira

Zamka postavljanja okvira ili zamka formuliranja temelji se na pogrešnom formuliranju identificiranog problema. Prvi korak u procesu odlučivanja je upravo identificiranje i formuliranje problema, a pogrešna formulacija problema odlučivanja može cijeli proces odlučivanja odvesti u pogrešnom smjeru i rezultirati neuspješnim odlukama.⁴⁵ Razlikuju se dvije vrste zamke formuliranja koje ometaju proces donošenja odluka: formuliranje dobiti protiv gubitka i formuliranje u odnosu na različite referentne točke.

Iduća slika 2 predstavlja primjer zamke postavljanja okvira/formuliranja. Budući da je mozak "ograđen", navikao je da perje povezuje s nečim laganim, a željezo nečim teškim. Stoga mozak percipira da je perje lakše u odnosu na željezo iako je težina ista.

Slika 2. Primjer zamke formuliranja



Izvor: N. Begičević Ređep, T. Hunjak i T. Hernaus, *Zamke u odlučivanju*, Varaždin, TIVA Tiskara, 2015., str. 15 (pristupljeno prosinac 2020.)

⁴⁴ P. Sikavica; et. al. (2014.), op. cit., str. 364

⁴⁵ Loc. cit

Kod ove je zamke vrlo bitno na koji se način prezentira rješenje odnosno formulira problem. Eksperimentom je utvrđeno da kod zamke formuliranja dobiti protiv gubitka⁴⁶, ukoliko jedno rješenje formulirate na više načina i predstavite jednoj skupini, najčešći je ishod da će skupina odabrati ono rješenje koje je formulirano na način da se u prvi plan stavlja dobit.

Primjerice, problem je izložen skupini stručnjaka kojima su ponuđena ista, ali različito formulirana rješenja. Svaki je ispitanik morao pretpostaviti da upravlja pomorskim dobrima te da je zadužen za minimiziranje gubitka tereta s tri teglenice koje su potonule. Rečeno je da je svaka teglenica sadržavala teret u vrijednosti od 200 000 kuna, koji će biti trajno izgubljen ukoliko se ne krene u spašavanje u roku od 72h. nude se dvije opcije spašavanja, s time da obje opcije koštaju isto. Opcija A: spašavanje tereta jedne teglenice, ukupne vrijednosti od 200 000 kuna, te Opcija B: vjerojatnost od 1/3 za spašavanje tereta sve tri teglenice, ukupne vrijednosti od 600 000 kuna, ali postoji vjerojatnost da od 2/3 neće spasiti ništa. Rezultati istraživanja pokazali su da je 71% ispitanika izabralo "manje rizičnu" Opciju A, koja će sa sigurnošću spasiti teret jedne teglenice. Opcija A i B potpuno su ekvivalentni, smo su formulirani na drugačiji način. Zbog formuliranja mogućih inačica na drugačiji način ispitanici se odlučuju za Opciju A, u kojoj je u prvi plan stavlja dobit, a u Opciji B je u prvi plan stavljen mogući gubitak.⁴⁷

Isto je dokazano i kod formuliranja u odnosu na referentne točke. Ukoliko se u početku na referentnu točku stavi naglasak na dobitak, većina će glasati za to rješenje. Tako na primjer, osoba ima 2000 kuna na računu. Nudi joj se mogućnost prihvaćanja oklade s 50% vjerojatnosti da će izgubiti 300 kuna i s 50% vjerojatnosti da će dobiti 500 kuna. Kada se situacija sroči na ovakav način, rezultati istraživanja pokazuju da većina ispitanika odbija okladu. Ukoliko se osobi ponudi oklada u kojoj bira hoće li zadržati svojih 2000 kuna na računu ili prihvatiti okladu s 50% izgleda da nakon oklade ima 1700 kuna na računu i s 50% izgleda da nakon oklade ima 2500 kuna na računu, većina ispitanika prihvaća okladu. U oba slučaja riječ je o istim uvjetima oklade, ali je formulirana u odnosu na različite referentne točke. U prvom primjeru referentna točka

⁴⁶ P. Sikavica; et. al. (2014.), op. cit., str. 364

⁴⁷ Ibidem, str. 365

je nula i naglasak je na dobiti i gubitku, dok je u drugom primjeru referentna točka 2000 kuna i naglasak je na stvaran financijski utjecaj odluke.⁴⁸

Nepovoljne efekte zamke formuliranja može se izbjeći poduzimanjem mjera opreza. Nije preporučljivo da se odmah prihvati inicijalni okvir problema, 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.⁴⁹

4.1.6 Zamka procjene i predviđanja

Kada donositelji odluka procjenjuju i predviđaju događaje u uvjetima neizvjesnosti, pod utjecajem prevelikog samopouzdanja, pretjerane opreznosti ili na temelju iskustva iz prošlih događaja, pojavljuju se zamke procjene i predviđanja.

Donositelji odluka redovito provode procjene i predviđanja, poput privatnih pitanja, cijena, tržišta, vremena i konkurencije te dobivaju brzu povratnu informaciju o njihovoj točnosti. Menadžeri svoje procjene donose na temelju svog znanja i iskustva. Međutim u uvjetima nesigurnosti, donositelji odluka moraju često donijeti rizične procjene, a rijetko dobivaju jasnu povratnu informaciju o njihovoj točnosti.⁵⁰

Pretjerano samopouzdanje, donositelja odluka u ovakvim situacijama dovest će do njihove loše procjene, što može donijeti katastrofalne posljedice za organizacije, posebno u smislu ekonomskih gubitaka. Pretjerana opreznost kod donošenja odluke i igranje na sigurno također može utjecati na krivu procjenu i predviđanja donositelja odluke. Treći faktor koji bi mogao ugroziti dobru procjenu u uvjetima nesigurnosti je situacija u kojoj donositelj odluka rješava problem odlučivanjem prisjećanjem vlastitih iskustava iz prošlih događanja.

Zamka procjena i predviđanja može se izbjeći na način da donositelj odluke primijeni 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

⁴⁸ P. Sikavica; et. al. (2014.), op. cit., str. 366

⁴⁹ N. Begičević Ređep, T. Hunjak i T. Hernaus, op. cit., str. 16-17

⁵⁰ P. Sikavica; et. al. (2014.), op. cit., str. 367

suradnika i njihov prijedlog rješenja problema. Također, donositelj odluke treba preispitati svoje pretpostavke, koristiti analitički pristup i dostupne statističke podatke i ne povoditi se dojmovima iz prošlih iskustava.⁵¹

⁵¹ P. Sikavica; et. al. (2014.), op. cit., str. 367

5. PRIMJER POGREŠAKA PRI ODLUČIVANJU IZ POSLOVNE PRAKSE

Najčešće pogreške koje se mogu dogoditi za vrijeme odlučivanja i zamke u koje se može upasti u procesu odlučivanja predstavljene su ranije u završnom radu. U ovom poglavlju analizira se primjer neuspješno donesene odluke, točnije pogrešne iz poslovne prakse. U primjeru će biti prikazana kompanija Thomas Cook, poznata kao najstarija turistička agencija koja je pogrešnom odlukom dovedena u bankrot.

Slika 3. Thomas Cook logo



Izvor: <https://www.contactcenterworld.com/company/thomas-cook.aspx> (pristupljeno: siječanj 2021.)

Thomas Cook, je bila jedna od najstarijih i najpoznatijih turističkih agencija na svijetu. Pokrenuo ju je Thomas Cook u Leicestershireu 1841. godine, a posao se izvorno fokusirao na jednodnevne izlete željeznicom. Cook je vjerovao da je alkohol kriv za socijalne probleme (tada, u ranim 1800.-im vjerovalo se da je alkohol jedan od najvećih socijalnih problema, i postojala su i organizirana društva "umjerenosti" koja su radila na tome da umanje ili u potpunosti ukinu prodaju alkohola) i organizirao je poseban vlak koji će odvesti zagovornike umjerenosti na sastanak udaljen 20 km.⁵² Sljedećih godina Cook je nastavio organizirati željeznička putovanja za društva za umjerenost i nedjeljne škole sve do ljeta 1845. godine, kada je organizirao svoj prvi komercijalni pothvat - putovanje u Liverpool.⁵³

Osnovana prije gotovo 180 godina, ta kompanija 2019. godine zapošljava više od 20 tisuća ljudi te ostvaruje prihode veće od 10 milijardi dolara. Međutim, tradicija i visina prihoda nisu joj mogle garantirati opstanak u digitalnom dobu, koje uz brojne prilike sa sobom donosi i niz izazova. Okruženje u kojem je Thomas Cook djelovao

⁵² Thomas Cook Website, <https://www.thomascook.com/about-us> (pristupljeno ožujak 2021.)

⁵³ CNN Travel, <https://edition.cnn.com/travel/article/thomas-cook-history-timeline/index.html> (pristupljeno siječanj 2021.)

radikalno se promijenilo pojavom niskobudžetnih zračnih putovanja, internetskih usluga putovanja i lakog pristupa privatnom smještaju putem internetskih platformi poput Airbnb-a i Booking.com-a.⁵⁴

Dana 23. rujna 2019. godine kompanija predaje zahtjev za likvidaciju, što je šokiralo cijeli svijet. Neposredan razlog propasti neupitno su dugovi koje je kompanija nagomilala u posljednjih 10-ak godina te neuspjeli pokušaj spašavanja od strane kineskih investitora u posljednjim tjednima uoči objave stečaja. Samo u prvih šest mjeseci financijske godine 2019. kompanija je prijavila gubitak veći od 1,8 milijardi dolara, a ukupni dugovi popeli su se na više od 1,5 milijardi. Uzroci koji su odveli kompaniju u propast višeslojni su. No glavni uzročnik propasti Thomasa Cooka pogrešne su strateške odluke zbog kojih je kompanija izgubila utrku s agilnijom konkurencijom prilagođenom digitalnom dobu i korisničkom iskustvu novih generacija. Propusti kompanije da prepozna mijenjajuće prilike na tržištu na kojem je suvereno vladala više od 150 godina doveli su do pogrešnih akvizicija, zadržavanja tradicionalnih kanala dolaska do kupaca te izostanka prilagodbe novim generacijama kupaca.

Početak 2000-ih širenjem dostupnosti interneta, tržište turističkih usluga počelo se mijenjati. Promjene koje su se do sada odvijale sporo, na koje se kompanija uspijevala prilagoditi, najednom su se eksponencijalno ubrzale. Potražnja za organiziranim turističkim putovanjima pala je te su se putnici okrenuli otvorenijem tipu putovanja u kojem cijelo iskustvo putovanja nije u potpunosti determinirano i organizirano. Sljedeći val pojave nove konkurencije došao je s valom platformizacije kada su web stranice poput Airbnb-a izazvale dodatno raslojavanje na tržištu turističkih usluga. U 2007. godini vrijednost tržišta online turističkih usluga iznosilo je oko 90 milijardi dolara, a već 2017. vrijednost tržišta bila je oko 700 milijardi dolara, a očekivanja su da će do 2026. vrijednost prerasti dva bilijuna dolara. Ovakav rast na specifičnom tržištu online turističkih usluga dogodio se na štetu tradicionalnih agencija, poput Thomasa Cooka.⁵⁵

Paralelno s ovim procesom Uprava Thomas Cooka odlučila je 2007. provesti akviziciju MyTravela, velikoga konkurenta na britanskom tržištu, što se pokazalo kao

⁵⁴ International Banker, <https://internationalbanker.com/brokerage/the-collapse-of-thomas-cook-what-happened-and-why/> (pristupljeno siječanj 2021.)

⁵⁵ Apsolon, <https://apsolon.com/pouke-propasti-thomasa-cooka/> (pristupljeno listopad 2020.)

loša odluka. Akvizicija je financijski opteretila kompaniju do krajnjih granica uz izostanak rezultata. Većina spomenutog duga nastala je u razdoblju nakon ove akvizicije, a većina ostvarenih gubitaka kompanije nastala je unutar MyTravela. Sljedeća akvizicija iz 2011. potvrdila je nespemnost menadžmenta kompanije da se nosi s mijenjajućim tržištem. Naime, te godine Thomas Cook je proveo novu akviziciju konkurencije kojom je svoju mrežu fizičkih poslovnica na premium lokacijama povećao na 1200 (sa tadašnjih 700). Troškovi održavanja ovakve mreže poslovnica bili su previše za kreditno opterećenu kompaniju na udaru novog tipa konkurencije s minimalnim režijskim troškovima. Tijekom 2017. samo je u Velikoj Britaniji zatvoreno više od 700 turističkih agencija orijentiranih na prodaju putem fizičkih poslovnica. Nove generacije za planiranje i rezervaciju putovanja ne trebaju pomoć turističkih agenata u poslovnicama.

Ključne pogreške menadžmenta Thomasa Cooka koje su pomogle odvesti kompaniju u propast ukazuju na sljedeće tri preporuke suvremenim menadžerima. Prvo je **važno prepoznati konkurenciju** i ne dopustiti da komforna tržišna pozicija dovede kompaniju do lažne sigurnosti i ignoriranja očitih znakova pojave novog oblika konkurencije. Uz to, nužno je identificirati i pratiti nove disruptore na tržištu prije nego oni ugroze poslovanje te se pripremiti na brzu reakciju na način da se poslovni sustav učini agilnijim. Druga preporuka usmjerena je prema **nužnosti kontinuirane analize prodajnih kanala**. Naime, digitalno doba nudi nove prilike za plasman proizvoda i usluga. Iako novi prodajni kanali nisu uvijek najbolja opcija, provedba temeljite analize potencijalnih prodajnih kanala suvremenim digitalnim alatima može učiniti poslovanje efikasnijim i uspješnijim. Treća preporuka je možda i najvažnija, a to je da se **proizvod ili uslugu kreira za nove generacije** jer svaka generacija ima svoje navike i način komunikacije i konzumacije informacija i sadržaja. Treba razmisliti kako je poslovanje prilagođeno generacijama koje čine današnje tržište, ali i još važnije, je li prilagođeno generacijama koje će u budućnosti predstavljati ciljano tržište.⁵⁶

Radi zastarjelog načina rada i neotvaranju ka novim tržištima, menadžeri čine pogrešku tako što ne čine ništa u vidu suvremenijeg načina rada i upravo je to pogrešna odluka. Donositelji odluka ovdje su napravili najčešću pogrešku kod donošenja odluka, ignoriranje problema. Ignorirali su činjenicu da kompanija vapi za

⁵⁶ Apsolon, <https://apsolon.com/pouke-propasti-thomasa-cooka/> (pristupljeno listopad 2020.)

promjenom kako ne bi bila nadjačana konkurencijom. Također smatram da su u procesu odlučivanja upali i u zamku procjene i potvrđivanja, te su radi prevelikog samopouzdanja u kompaniju, budući da je prva turistička agencija na svijetu, smatrali da i dalje mogu parirati konkurenciji čak i ako ne naprave promjene u svojoj kompaniji. Stoga ignorirajući problem koji nastaje na tržištu, padaju u zamku i donose pogrešnu odluku koja biva kobna za kompaniju.

6. ZAKLJUČAK

Gotovo svaka ljudska aktivnost počinje odlukom, od samog početka dana, primjerice što pojesti za doručak, do kompleksnijih odluka, primjerice na koje se tržište kupaca orijentirati. Dakle sve što čovjek radi je zapravo rezultat jednog procesa odlučivanja, ma koliko kratak on bio. Jasno je da se odlučivanje i donošenje odluka razlikuju i u privatnom i poslovnom životu. Ljudi su skloniji u privatnom životu donositi više intuitivnih odluka, budući da se takve odluke reflektiraju samo na njih, dok u poslovnom aspektu nije uvijek tako. Donositelj odluka mora ući u srž problema ili prepreke za koju mora donijeti odluku i "izvagati" ponuđene inačice kako bi donio pravu odluku. U ovoj su situaciji posljedice puno teže, budući da se mogu reflektirati na cijelo poduzeće i sve zaposlenike.

Donositelji odluka moraju u svakom trenutku biti svjesni pogrešaka koje se mogu dogoditi u procesu odlučivanja kako bi ih uspješno izbjegli. U radu je navedeno kako se događaju pogreške i u koje sve zamke možemo upasti u procesu odlučivanja i upravo tako doći do pogrešne odluke. Neke od najčešćih pogrešaka koje se čine u procesu odlučivanja jesu: ignoriranje problema, prihvaćanje prvog rješenja, uporno korištenje starih rješenja, traženje savršenog rješenja, pretjerana sigurnost i optimizam u donošenju rješenja/odluke, podržavanje jednom donesene odluke, otpornost uvjerenja, pogreška reprezentativnosti, pogreška dostupnosti i način prezentacije. Ove pogreške se ne dešavaju samo donositeljima odluka u poduzeću, česta su pojava i kod osobnog/privatnog donošenja odluka. Koliko se puta dogodilo da se neki problem ignorirao smatrajući da će tako nestati, ili pak rješavanje novonastalog problema rješenjima iz prošlosti itd. Sve su to greške koje se svakodnevno događaju, ali razlika nastaje u veličini odluke, odnosno na koga se odnosi i kolike posljedice nosi sa sobom. Upravo iz takvih razloga i radi pritiska donositelji odluka često upadaju u zamke, psihološke zamke u kojima se nađu nesvjesno. Tako donositelj odluka često upadne u zamku sidrenja odnosno jednu u najčešćih psiholoških zamki, koja predstavlja "sidrenje" donositelja odluke na prvom rješenju kojeg donese. Ostale psihološke zamke u koje donositelj može upasti su: zamka prethodnih odluka, zamka status quo, zamka potvrđivanja, zamka postavljanja okvira i zamka procjene i predviđanja.

Donositelji odluka bi trebali više uključiti ljude oko sebe, kao što su suradnici, ostali menadžeri, ali i pogotovo one na koje će se ta odluka i implicirati, primjerice

zaposlenike. Odluku ne bi trebalo donositi nepromišljeno, niti brzati kod donošenja. Savjet je da se vrijeme koje je na raspolaganju što bolje iskoristi u donošenje upravo one odluke koja je najpogodnija za organizaciju i koja ne donosi štetu.

Prvi korak ka izbjegavanju zamki i pogrešaka je biti svjestan mogućih pogreški i svjesno prilagoditi svoj način razmišljanja kako se ne bi upalo u zamku/napravilo pogrešku. Na primjeru (agencija Thomas Cook) iz prakse jasno je prikazana pogreška pri odlučivanju i koje je sve posljedice donijela.

LITERATURA

a) Knjige:

1. F. Bahtijarević-Šiber, *Suvremeni menadžment*, Zagreb, Školska knjiga, 2008.
2. D. Miljković i M. Rijavec, *Organizacijska psihologija, odabrana poglavlja*, Zagreb, IEP, 2007.
3. M. Rijavec i D. Miljković, *Kako rješavati probleme i donositi odluke?*, Zagreb, IEP, 2001.
4. S. P. Robbins i Judge T. A., *Organizacijsko ponašanje*, Zagreb, MATE d.o.o., 2009.
5. P. Sikavica; et al., *Poslovno odlučivanje*, Zagreb, Informator, 1999.
6. P. Sikavica; et al., *Poslovno odlučivanje*, Zagreb, Školska knjiga, 2014.
7. F. Yates, *Poslovno odlučivanje: Inovativna rješenja za goruća poslovna pitanja*, Zagreb, MATE d.o.o., 2011.

b) E-knjige:

1. N. Begičević Ređep, T. Hunjak i T. Hernaus, *Zamke u odlučivanju*, Varaždin, TIVA Tiskara, 2015. (pristupljeno: prosinac 2020.)

c) Web stranice:

1. Apsolon, <https://apsolon.com/pouke-propasti-thomasa-cooka/> (pristupljeno listopad 2020.)
2. CNN Travel, <https://edition.cnn.com/travel/article/thomas-cook-history-timeline/index.html> (pristupljeno siječanj 2021.)
3. International Banker, <https://internationalbanker.com/brokerage/the-collapse-of-thomas-cook-what-happened-and-why/> (pristupljeno siječanj 2021.)
4. Thomas Cook Website, <https://www.thomascook.com/about-us> (pristupljeno ožujak 2021.)

POPIS PRILOGA

a) Slike:

Slika 1. Primjer zamke sidrenja, str. 23

Izvor: N. Begičević Ređep, T. Hunjak i T. Hernaus, *Zamke u odlučivanju*, Varaždin, TIVA Tiskara, 2015., str. 9 (pristupljeno prosinac 2021.)

Slika 2. Primjer zamke formuliranja, str. 27

Izvor: N. Begičević Ređep, T. Hunjak i T. Hernaus, *Zamke u odlučivanju*, Varaždin, TIVA Tiskara, 2015., str. 15 (pristupljeno prosinac 2021.)

Slika 3. Thomas Cook logo, str. 29

Izvor: <https://www.contactcenterworld.com/company/thomas-cook.aspx> (pristupljeno: siječanj 2021.)

SAŽETAK

Odlučivanje se definira kao proces odabira između minimalno dvije ili više mogućnosti odnosno inačica prilikom rješavanja problema ili nedoumice. Taj proces traje određeno vrijeme te završava donošenjem same odluke. Odluka je odabir unutar više mogućih opcija rješenja problema, te je također ishod procesa odlučivanja. Poslovno je odlučivanje odlučivanje u poslovnim situacijama unutar poduzeća i njegove okoline.

Ne postoji proces odlučivanja, radilo se o osobnom ili poslovnom odlučivanju, a da ga je moguće osloboditi pogrešaka. Postoji 10 najčešćih pogrešaka pri donošenju odluka: ignoriranje problema, prihvaćanje prvog rješenja, uporno korištenje starih rješenja, traženje savršenog rješenja, pretjerana sigurnost i optimizam, podržavanje jednom donesene odluke, otpornost uvjerenja, pogreška reprezentativnosti, pogreška dostupnosti i način prezentacije.

Kao najčešće i najozbiljnije pogreške pri odlučivanju koje imaju izvorište u samom procesu odlučivanja su: odlučivanje o pogrešnom problemu, pogrešno identificiranje ključnih kriterija i ciljeva, definiranje neadekvatnih inačica, zanemarivanje posljedica definiranih inačica, zanemarivanje nesigurnosti u odlučivanju i zanemarivanje povezanosti odluka. Također, među pogreške u odlučivanju može se uvrstiti i korištenje pogrešnim stilom odlučivanja u rješavanju problema.

Pogreške u donošenju odluka uzrokovane načinom razmišljanja donositelja odluka nazivaju se i psihološkim zamkama odlučivanja. Neke od najčešćih zamki su: zamka sidrenja, zamka prethodnih odluka, zamka status quo, zamka potvrđivanja, zamka postavljanja okvira i zamka procjene i predviđanja.

Donositelji odluka trebaju biti svjesni mogućih pogrešaka/zamki i slijediti preporuke navedene u radu kako bi ih izbjegli.

Kroz primjer agencije Thomas Cook u radu se analiziraju neke tipične pogreške pri odlučivanju u poslovnoj praksi.

Ključne riječi: odlučivanje, odluka, pogreške, problemi, stil odlučivanja, zamke, tvrtka

SUMMARY

Decision-making is defined as the process of choosing between a minimum of two or more options or variants when solving a problem or a dilemma. This process takes some time and ends with the decision itself. Decision is a choice within several possible solutions to the problem and is also the outcome of the decision-making process. Business decision-making is decision-making in business situations within the company and its environment.

There is no decision-making process, whether it is personal or business decision-making, that can be rid of mistakes. There are 10 most common mistakes in decision making: ignoring problems, accepting the first solution, persistently using old solutions, looking for the perfect solution, overconfidence, and optimism, supporting a once made decision, resilience of belief, representativeness error, availability error and presentation method.

The most common and most serious decision-making errors that have their source in the decision-making process are decision-making on the wrong problem, misidentification of key criteria and goals, defining inadequate versions, ignoring the consequences of defined versions, ignoring uncertainty in decision-making and ignoring decision-making. Also, among the mistakes in decision-making can be included the use of the wrong style of decision-making in problem solving.

Mistakes in decision-making caused by the way decision-makers think are also called psychological decision-making traps. Some of the most common traps are the anchoring trap, the sunk-cost trap, the status quo trap, the confirming-evidence trap, the framing trap, and the estimating and forecasting trap.

Decision makers should be aware of possible mistakes / traps and follow the recommendations given in the paper to avoid them.

Through the example of the Thomas Cook agency, the paper analyses some typical mistakes in decision-making in business practice.

Key words: decision-making, decision, mistakes, problems, decision-making style, traps, company