

Racionalnost i iracionalnost u poslovnom odlučivanju

Jerešić, Romina

Undergraduate thesis / Završni rad

2022

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:137:512464>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-14**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

ROMINA JEREŠIĆ

**RACIONALNOST I IRACIONALNOST U POSLOVNOM
ODLUČIVANJU**

Završni rad

Pula, 2022.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

ROMINA JEREŠIĆ

**RACIONALNOST I IRACIONALNOST U POSLOVNOM
ODLUČIVANJU**

Završni rad

JMBAG: 0303084979, 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, rujan 2022.



IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Romina Jerešić, kandidat za prvostupnika ekonomije _____ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujemda niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljeni 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

Romina Jerešić

U Puli, _____



IZJAVA O KORIŠTENJU AUTORSKOG DJELA

Ja, Romina Jerešić dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj Završni rad pod nazivom

„Racionalnost i iracionalnost u poslovnom 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, _____

Potpis

Jerešić

Sadržaj

| | |
|--|----|
| 1. Uvod..... | 1 |
| 2. Racionalno odlučivanje..... | 2 |
| 1.1. Normativne teorije odlučivanja | 4 |
| 1.2. Teorije racionalnog izbora | 5 |
| 1.2.1. Model „ekonomskog čovjeka“ | 5 |
| 1.2.2. Model „administrativnog čovjeka“ | 7 |
| 3. Razvoj bihevioralne ekonomije | 9 |
| 3.1. Uloga emocija u donošenju odluka – emocionalno i racionalno odlučivanje | 11 |
| 3.2. Emocionalna inteligencija u poslovnom odlučivanju | 13 |
| 4. Iracionalno odlučivanje | 15 |
| 4.1. Iracionalnost u kontekstu psihologije i ekonomske psihologije | 16 |
| 4.2. Heuristika prepoznavanja | 19 |
| 4.4. Dobre strane iracionalnosti | 23 |
| 4.5. Analitičke i heurističke metode odlučivanja..... | 23 |
| 5. Primjer | 26 |
| 6. Zaključak..... | 28 |
| POPIS LITERATURE | 30 |
| POPIS TABLICA | 31 |
| POPIS SHEMA | 32 |
| SAŽETAK | 33 |
| SUMMARY | 34 |

1. Uvod

Pojam odlučivanje prisutan je u svakidašnjem životu, ne samo u poslovnom nego i privatnom. Od kako postoji ljudski rod, nastupaju i odluke. Odlučivanje postoji svugdje, u svim poslovima i u svim organizacijama. Prisutno je na svim radnim mjestima te u svim profesijama. U poslovnom odlučivanju glavnu ulogu snose menadžeri te je menadžersko odlučivanje najvažniji dio poslovnog odlučivanja. U poslovnom odlučivanju vrlo je bitno gledati raspon odgovornosti.

Ukoliko je odlučivanje vrlo važno, ako dođe do pogrešne odluke, ona može imati posljedice za cijelu organizaciju. O mnogim odlukama ovisi budućnost poduzeća i zaposlenika, pa je vrlo bitno da odluke budu kvalitetne i promišljene.

Proces odlučivanja započinje analizom situacije u kojoj se žele postići odabrani ciljevi te istražiti sam problem. Bitno je i razvijanje te vrednovanje opcija u okvirima ograničavajućih čimbenika.

U poslovnom odlučivanju razlikuje se racionalnost i iracionalnost. U drugom poglavlju predstaviti ću i opisati racionalno odlučivanje, normativne teorije i teorije racionalnog izbora. Tu će se pojasniti razlike između ekonomskog i administrativnog čovjeka. U trećem poglavlju usporedit će se emocionalno i racionalno odlučivanje te pojasniti kako i na koji način emocije utječu na donošenje odluka.

U četvrtom poglavlju objasniti će se iracionalnost u kontekstu psihologije i ekonomske psihologije te će se predstaviti heuristike. Poznati heuristici su Dan Ariely, Sidney Winter, Richard Nelson i Vernon Smith. Nadalje, spomenut će se heurističke i analitičke metode odlučivanja te pokazati postupak primjene analitičke metode.

Na samom kraju rada jest primjer koji propituje racionalnost i upotpunjuje teorijski dio, a iza kojeg slijede zaključak, popis literature, tablica, shema i sažetak.

2. Racionalno odlučivanje

Jedan od najutjecajnijih zastupnika ideje racionalnosti bio je Max Weber, a prvi koji je racionalno odlučivanje primijenio na poslovno odlučivanje jest H. A. Simon. On se zalaže za koncept ograničene, odnosno subjektivne racionalnosti. Postoji i koncept potpune, odnosno objektivne racionalnosti kojeg je razvio M. Weber. Simon smatra da je mnogo realnija subjektivna racionalnost te da se zbog nje od menadžera ne trebaju očekivati maksimalna rješenja, već ona zadovoljavajuća.¹

Što se tiče M. Webera, on je prepoznao četiri vrste racionalnosti, a to su:²

- praktična
- teorijska
- supstancijalna
- formalna

Što se tiče praktične racionalnosti, Weber procjenjuje svako humanističko djelovanje u odnosu na pragmatične i egoistične interese pojedinca kao praktično racionalno.

Pragmatična i humanistička predispozicija praktično racionalnog djelovanja nagovještuje podređenost pojedinaca datim stvarnostima te prateću sklonost protivljenju svih orijentacija koje su temeljene na glavnim svakodnevnim rutinama.

Teorijska racionalnost uključuje svjesno sagledavanje stvarnosti, ne djelovanjem nego izvođenjem preciznih apstraktnih pojmova. U ovom tipu racionalnosti prevladava kognitivni sukob s iskustvom pojedinca te tipični procesi za teorijsku racionalnost jesu procesi poput logičke dedukcije i indukcije te prepisivanja osiguranja i oblikovanja simboličkih „značenja“.³

Weber je otkrio mnogo sustavnih mislilaca koji su primjenjivali teorijski tip racionalnosti. Teorijska racionalizacija savladava svjetove razmišljanjem, no ona ima potencijal indirektno uvesti nove načine djelovanja. Weber na temelju istraživanja tvrdi da su apstraktni procesi racionalizacije, koje su provodili mislioci, imali ključnu ulogu u

¹ Sikavica, P. et.al., *Poslovno odlučivanje*, Zagreb, Školska knjiga, 2014., str. 262.

² S. Kalberg, „Tipovi racionalnosti Maxa Webera: Kamen temeljac za analizu procesa racionalizacije kroz povijest“, *Amalgam*, vol 1, no. 6-7., , 2014.,str. 85. [Amalgam casopis br. 6-7 \(1\).pdf \(srce.hr\)](#) , (pristupljeno 03.05.2022.)

³ loc.cit.

procesima de – magifikacije koji karakteriziraju prijelaz iz srednjovjekovnog katoličanstva u kalvinizam.

Poput praktične racionalnosti, a suprotno teorijskoj racionalnosti, supstantivna racionalnost direktno uvodi nove načine djelovanja. Ona to ne radi na temelju ciljno – racionalnih procjena odgovora na probleme već na temelju prošlih, sadašnjih i potencijalnih „vrijednosnih pretpostavki“. Vrijednosna pretpostavka se ne odnosi samo na jednu vrijednost, npr. na temelju pozitivne procjene bogatstva, već na skupinu koje se međusobno razlikuju po opsežnosti, dosljednosti i sadržaju. Supstantivna racionalnost postoji kao manifestacija čovjekove prirodene mogućnosti da vrijednosno-racionalno djeluje.⁴

Za razliku od međucivilizacijskog karaktera praktične, teorijske i supstantivne racionalnosti koje premašuju epohe, formalna se racionalnost općenito odnosi na sfere života i sustave dominacije koje su posebne i ocrtane granice postigle industrijalizacijom: posebno ekonomska, pravna i znanstvena sfera te birokracija kao oblik dominacije.

Weber birokraciju pripisuje formalnoj racionalnosti jer u njoj dominira djelovanje orijentirano prema općim pravilima i statutima, kao i izbor najpogodnijih sredstava potrebnih za daljnje poštivanje istih.

Može se reći da se racionalnost povezuje sa razumom te tako i logikom pa su i odluke u racionalnom odlučivanju rezultati logične analize dostupnih informacija. Ono se temelji na analitičkom postupku, uključuje faze te se primjenjuje u situacijama koje se ponavljaju.

Racionalno odlučivanje naziva se još i znanstvenim odlučivanjem. Zahtjeva da je donositelj odluka informirana osoba te se ono odnosi na dio menadžmenta koji je usko povezan sa znanstvenim metodama prilikom donošenja odluka.

Ovakav način odlučivanja jest spor i skup, no svejedno se primjenjuje u situacijama u kojima su troškovi manji od učinka donošenja odluka na takav način. H. Koontz i H. Weihrich ističu da je vrlo teško u stvarnosti odluke donositi racionalno,

⁴ ibidem, str. 88.

upravo zbog nedostatka vremena, potrebnog znanja, manjka potrebnih informacija.⁵ Kako je već navedeno, racionalno odlučivanje se provodi u fazama.

Tako je R. L. Daft naveo osam faza koje vrijede za racionalno odlučivanje. Daft racionalno odlučivanje još i naziva model potpune racionalnosti.⁶

On navodi slijedeće faze:⁷

1. analiza okoline odlučivanja
2. definiranje problema
3. utvrđivanje ciljeva odlučivanja
4. dijagnoza problema
5. razvijanje inačica rješenja problema
6. ocjenjivanje inačica
7. odabir najbolje inačice
8. provedba odabrane inačice.

Kako je racionalno odlučivanje najpouzdanije, tako je samo i vrlo ograničeno i nije pogodno za turbulentnu, nemirnu okolinu u kojoj se danas donosi velik broj poslovnih odluka. Poželjno je, ali nije realno očekivati da će se sve važne odluke donositi racionalno te će se i dalje većina strateških odluka donositi na temelju intuicije ili pristupa ograničene racionalnosti.

1.1. Normativne teorije odlučivanja

Normativne teorije odlučivanja naglašavaju i upućuju kako bi se i prema kojim standardima trebalo donositi odluke na osnovi racionalnih teorija izbora. Model normativne teorije odlučivanja jest razvijen unutar ekonomije, matematike i statistike. Cilj ovog modela naglašava maksimizaciju i optimizaciju, te konzistentnost u odlučivanju prilikom nailaska na različite situacije i ograničenja na tom putu. Također, proučava prirodu racionalnosti i logiku donošenja odluka.⁸

Još se i nazivaju matematičkim teorijama odlučivanja, zbog svog čestog korištenja matematičkih modela. Jedna od važnih uloga normativnog pristupa

⁵ Sikavica Pere, op. cit., str. 263.

⁶ ibidem, str. 264.

⁷ loc.cit.

⁸ ibidem, str. 84.

odlučivanju je utvrđivanje pravila, normi, pa tako i standarda koje donositelj odluka treba slijediti za vrijeme odlučivanja kako bi njegova odluka bila racionalna.

Postoje 3 pravca razvoja normativne teorije odlučivanja, a to su:⁹

- a. teorije racionalnog izbora
- b. teorije korisnosti
- c. teorije igara.

1.2. Teorije racionalnog izbora

Teorije racionalnog izbora kao ključno polazište pri odlučivanju zagovaraju racionalnost, odnosno racionalno razmišljanje. Racionalnost bi se moglo definirati kao koncept koji opisuje svojstvo onoga što je racionalno, a racionalno razmišljanje označava bilo koje razmišljanje koje ljudima pomaže da ostvare svoje ciljeve.¹⁰ Jedan od nedostataka teorije racionalnog izbora jest zanemarivanje utjecaja okoline.

Racionalni model odlučivanja E. F. Harrison nazvao je još i zatvoreni model odlučivanja.¹¹ Neki od nedostataka racionalnog izbora jesu da u stvarnosti donositelji odluka ne raspolažu potpunim informacijama, da postoji niz ciljeva koji donositelji odluka žele ostvariti te da se ne mogu svi atributi kvantificirati.

Racionalnost se može promatrati i kao kontinuum. To znači da se ljudi za vrijeme donošenja odluka mogu ponašati racionalno, pa tako i iracionalno. U skladu s time postoje dva koncepta racionalnosti:

1. koncept potpune racionalnosti
2. koncept ograničene racionalnosti.

1.2.1. Model „ekonomskog čovjeka“

Model „ekonomskog čovjeka“ temelji se na nekoliko pretpostavki, od kojih jedna od najvažnijih glasi da su donositelji odluka u procesu donošenja odluka u potpunosti racionalni. To bi značilo kako bi trebali izabrati onu inačicu za koju smatraju da će postići najbolji rezultat.

⁹ Sikavica, P. et.al., *Poslovno odlučivanje*, Zagreb, Školska knjiga, 2014., str. 85.

¹⁰ loc.cit. 85.

¹¹ ibidem, str. 86.

Osnovna funkcija ovog modela jest maksimizacija rezultata. To bi značilo ako se nekome pruži prilika da se razvija i zarađuje više novaca, onaj bi takvu priliku uvijek trebao prihvatiti.

Kako je već spomenuto, najutjecajniji zastupnik ideje racionalnosti jest Max Weber. Njegova teorija birokracije označava oblik racionalnosti. Racionalan je onaj menadžer koji ima jasne i dostupne informacije, te tako i određeni cilj koji ima u planu ostvariti. „Ekonomski čovjek“ odabire racionalno uvjetovane odluke te posjeduje znanje o relevantnim aspektima svoje okoline i neće se zadovoljiti ni sa čim drugim osim s najboljim rješenjem.¹²

Odlučivanje prema modelu „ekonomskog čovjeka“ naziva se još i klasični pristup odlučivanju odnosno racionalni ili ekonomski model odlučivanja.¹³

Racionalni model odlučivanja obilježava:

- potpuna racionalnost, dostupnost potrebnih znanja
- definirani ciljevi
- jasne i dostupne informacije
- analiza i vrednovanje inačica
- mogućnost pronalaženja najboljeg rješenja problema.

Temeljne pretpostavke racionalnog modela odlučivanja mogu se sažeti ovako:¹⁴

- postoji samo jedan donositelj odluke
- donositelj odluke ima samo jedan, fiksni cilj koji se može kvantificirati
- donositelj odluke posjeduje savršeno znanje, tj. na raspolaganju ima sve informacije relevantne za proces izbora, što se pokazuje u specifikaciji svih mogućih inačica za ostvarenje cilja
- skup potencijalnih posljedica jest konačan, može se anticipirati i evaluirati (rangirati) u terminima stabilnoga, dobro definiranog cilja
- potencijalna „stanja prirode“ sadržavaju raščlanjivanje nesigurnosti bez mogućnosti neanticipiranih iznenađenja.

¹² Sikavica, P. et.al., *Poslovno odlučivanje*, Zagreb, Školska knjiga, 2014., str. 87.

¹³ ibidem, str. 25.

¹⁴ ibidem, str. 86.

Model „ekonomskog čovjeka“ karakterističan je za racionalne organizacije. Racionalnu organizaciju određuju objektivni menadžeri, informirani zaposlenici te konzistentnost. Uz to, ona je pogodna i za uvjete sigurnosti gdje su poznati ciljevi i problemi.¹⁵

Neke od prednosti primjene racionalnog modela odlučivanja jesu da se svaki radnik u „savršeno racionalnoj organizaciji“ može ponašati kako on misli da najbolje može doprinijeti organizaciji te je njihov napor usmjeren prema ostvarenju organizacijskoga cilja.¹⁶

Kako postoje prednosti, javljaju se i nedostaci. Jedan od njih jest taj da je model „ekonomskog čovjeka“ zatvoreni model odlučivanja. Navedeni model odlučivanja nije primjeren za donošenje neprogramiranih odluka koje zahtijevaju dostupnost velikih količina informacija. Poslovne odluke često i nisu racionalne i logične.

Kako postoje nepredvidivi događaji i okolnosti, donositelji odluka namjeravaju odluke donositi racionalno, no zbog njihove složenosti, međuovisnosti odluka, problema i potencijalnih rješenja u današnje vrijeme sve se manje primjenjuje racionalni model odlučivanja.

1.2.2. Model „administrativnog čovjeka“

Model „administrativnog čovjeka“ jest koncept ograničene, odnosno subjektivne racionalnosti gdje je cilj pojednostaviti donošenje odluka. Donositelj odluka ne donosi najbolja moguća rješenja, već ona zadovoljavajuća.¹⁷

On donosi zadovoljavajuće odluke jer ne posjeduje sve potrebne informacije za rješenje problema te nije u potpunosti siguran da će neka od inačica rješenja problema biti uspješna. Upravo zbog toga, može se zaključiti da ljudi ne donose odluke savršeno racionalno, nego na temelju postojećih informacija.

Na ljude se prema administrativnom modelu gleda se kao na pojedince s motivacijom s vrlo malo vremena za odlučivanje te koji se prilikom donošenja odluka služe prečacima kako bi rješenje bilo prihvatljivo.

¹⁵ Sikavica, P. et.al., *Poslovno odlučivanje*, Zagreb, Školska knjiga, 2014., str. 263.

¹⁶ ibidem, str. 291.

¹⁷ M. Menger, „*Teorija odlučivanja Herberta Simona: decizionistički pristup organizaciji*“, vol. 56, no. 2, 2019., str. 73., Dostupno na: [Politicka misao 2 2019.indd \(srce.hr\)](#) (pristupljeno 13.05.2022.)

Neka od obilježja ovog neoklasičnog modela odlučivanja jesu:¹⁸

- podjela rada
- definiranje ovlasti i odgovornosti u organizaciji
- formalna pravila, postupci i procedure.

Što se tiče primjene administrativnog modela odlučivanja, on nije primjenjiv u svim situacijama. Poželjan je pri donošenju jednostavnih odluka te u stabilnoj i predvidljivoj okolini.¹⁹

U nastavku će se usporediti model „ekonomskog čovjeka“ i „administrativnog čovjeka“ gdje će se opisati sličnosti i razlike modela.

Tablica 1: Razlike modela „ekonomskog čovjeka“ i „administrativnog čovjeka“

| Model „ekonomskog čovjeka“ | Model „administrativnog čovjeka“ |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Donositelji odluka dubinski analiziraju situacije• Zadovoljava se samo najboljim rješenjem• Sve raspoložive inačice• Vremenski – dugotrajna, veći troškovi• Jasni problemi i ciljevi• Težnja za efikasnošću i efektivnošću• Zanemaruje vanjske utjecaje | <ul style="list-style-type: none">• Brže donošenje odluka, nedovoljno poznavanje problema• Naglasak je na 'zadovoljavajućim' rješenjima• Kompromisi, nejasan pregled inačica• Niski troškovi, veća transparentnost• Nejasni problemi i djelomično konzistentni ciljevi• Stabilnost, predvidljivost• Ne isključuje postojanje okoline |

Izvor: Izrada autora prema Sikavica, P. et. al., *Poslovno odlučivanje*, 2014., Zagreb, Školska knjiga, 2014., str. 87

¹⁸ Sikavica, P. et.al., *Poslovno odlučivanje*, Zagreb, Školska knjiga, 2014., str. 293.

¹⁹ ibidem, str. 294.

3. Razvoj bihevioralne ekonomije

Bihevioralna ekonomija jest disciplina koja se bavi izučavanjem emocionalnih, socijalnih i kognitivnih faktora ljudi koja se razvila krajem 20. stoljeća. Usko je povezana sa psihologijom, što je i polazna osnova te se primjenjuje u ekonomiji. Bihevioralna ekonomija naziva se još „ekonomija ponašanja“ i „psihološka ekonomija“. Ona istražuje djelovanje psihologije čovjeka na njegovo donošenje ekonomskih odluka.²⁰

Ekonomija ponašanja istražuje granice racionalnosti te nastoji otkriti zašto ljudi ne postupaju na racionalan način već suprotno, sebi štete. Osim što je povezana sa psihologijom, oslanja se na laboratorijske i terenske eksperimente te uz to istražuje interakcije ljudskog mozga koje se događaju prilikom susreta sa nesigurnim ekonomskim odlukama.²¹

Kako ekonomija ponašanja obrađuje različite informacije ljudskog uma, ona je i usmjerena na to kako ljudi reagiraju na odluke ostalih pojedinaca, pa tako i grupa.²² Fokus istraživanja bihevioralne ekonomije su mogućnosti prosudbe vjerojatnosti događaja te izbori opcija u funkciji načina na koji su opcije predstavljene. Pri procjeni vjerojatnosti događaja ljudi nove informacije ne tumače u skladu s važnošću i usporedbi s prijašnjim prosudbama nego se odluke često donose na osnovi informacija koje su nam u tom trenutku najbrže dostupne služeći se heuristikom dostupnosti.²³

Npr. kada ulagač u portfelju ostvari prihod, on će u daljnjem ulaganju postupiti na način da će preuzeti veći rizik nego prošlog puta, vjerujući da će ostvariti još znatno veći prihod. To se događa jer je ulagač pod dojmom prethodnog dobitka te se ne boji da možda može izgubiti i nema strah od većeg ulaganja pa ni rizika. To se naziva samoispunjavajuće proročanstvo, kada očekivanje o budućim ishodima utječe na ponašanje u skladu s očekivanjima.²⁴

²⁰ Šarganović, H., „*Bihevioralna ekonomija i psihologija ekonomskog ponašanja i odlučivanja potrošača na tržištu*“, str. 162., dostupno na [BIHEVIORALNA EKONOMIJA I PSIHOLOGIJA EKONOMSKOG PONAŠANJA I ODLUČIVANJA POTROŠAČA NA TRŽIŠTU \(ceps.edu.ba\)](http://ceps.edu.ba) (pristupljeno 27.05.2022.)

²¹ ibidem, str. 164.

²² ibidem, str. 167.

²³ Polšek, D. i K. Bovan, „*Uvod u bihevioralnu ekonomiju*“, Zagreb, Institut društvenih znanosti Ivo Pilar, 2014., str. 177.

²⁴ loc. cit., str. 177.

Ovaj fenomen također opisuje da ljudi imaju očekivanja prema drugoj osobi što utječe i izaziva da se prema određenoj osobi ponaša i na određen način.

Vrlo poznat primjer samoispunjavajućeg proročanstva jest propadanje banaka tridesetih godina 20.st. u SAD-u za vrijeme Velike gospodarske krize ili Velike depresije. Počele su kružiti informacije da su banke pred bankrotom te su ljudi zbog straha masovno podizali svoje uštedevine. Kako su ljudi masovno podizali novac iz banaka, tako i iz financijski stabilnih banaka, one više nisu imale sa čime poslovati te su postale insolventne. Time se potvrdilo da su banke zaista došle do bankrota, ali samo zato jer su ljudi širili glasine (očekivanja) te su se na kraju one pokazale istinitima, a ljudi su živjeli u uvjerenju kako su od samog početka bili u pravu.

Bihevioralni ekonomisti bavili su se i istraživanjem što se tiče averzije i sklonosti prema riziku. Istraživanje je pokazalo da ljude npr. više boli gubitak od 100 kn, nego što im je ugodniji osjećaj dobitka 100 kn. To ne znači da su ljudi neracionalni, već da će donositelji odluka imati averziju prema riziku kada se bira između dobitaka.²⁵

Istraživalo se na temelju 2 situacije: ²⁶

1. situacija: subjektima je dano 1000 dolara uz dvije opcije:
 - a) 50% šanse za dobitkom iznosa od 1000 dolara te 50% šanse za dobitkom 0
 - b) zagarantiran dobitak od 500 dolara

2. situacija: subjektima je dano 2000 dolara uz dvije opcije:
 - a) 50% šanse za gubitkom od 1000 dolara te 50% šanse da ne gube ništa
 - b) zagarantiran dobitak od 500 dolara

U prvoj situaciji 84% ispitanika biralo je odgovor b), a u drugoj situaciji 69% bira također odgovor pod b).

²⁵ Polšek, D. i K. Bovan, „Uvod u bihevioralnu ekonomiju“, Zagreb, Institut društvenih znanosti Ivo Pilar, 2014, str. 178.

²⁶ loc. cit., str. 178.

Može se zaključiti da odgovori pod a) ukazuju na sklonost prema riziku, dok odgovori pod b) ukazuju na averziju prema riziku što znači da su ljudi zadovoljniji da ostvare čak i manje od pola dobitka nego da ne ostvare 0.

3.1. Uloga emocija u donošenju odluka – emocionalno i racionalno odlučivanje

Emocije prilikom donošenja odluka imaju vrlo važnu ulogu. Upravo su one jedan od važnijih elemenata procesa odlučivanja. Dugi niz godina emocije su se zanemarivale te se na njih gledalo kao suprotnost racionalnosti. U poslovnom odlučivanju, pa tako i općenito u životu odlučujemo glavom, ali se tu uvijek javljaju i emocije.

Emocije i racionalnost mogu se shvatiti kao aspekt ravnopravnog i komplementarnog odlučivanja. Emocije ne utječu samo na sposobnost donošenja odluka nego i olakšavaju pronalazak rješenja.²⁷ Kako bi poslovne odluke bile kvalitetnije i bolje, važno je razumjeti ulogu i utjecaj emocija.

Emocije se mogu definirati kao niz povezanih reakcija na događaje koje su važne za potrebe ljudi, njihove ciljeve te su emocije u nas utkane od samog rođenja. Možemo čuti kako se za emocije kaže da su i osjećaji, no to nije točno jer su osjećaji jedan od aspekata emocionalnog iskustva.²⁸

Može se govoriti da su emocije i racionalnost u međusobnom sukobu jer kada izražavamo emocije, mogućnost jest da djelujemo iracionalno. No, za racionalno razmišljanje ključne su emocije. Za donošenje ispravne odluke nije samo bitno negirati emocije. Menadžer bi prilikom donošenja odluka trebao brinuti o svojim, ali i o emocijama radnika. Potrebno jest stvoriti balans utjecaja razuma i emocija prilikom odlučivanja pa će tako i odluke biti bolje i kvalitetnije.

Poznato je kako se emocije javljaju u različitim situacijama, one se i manifestiraju na različite načine, pa tako i različitim intenzitetom.

Postoji pet osnovnih kategorija emocija koje su vezane za:²⁹

- pristup (npr. interes, želja, entuzijizam, optimizam i predosjećanje)
- postignuće (npr. olakšanje, zadovoljstvo, ponos, užitak i zanos)

²⁷ Sikavica Pere, op. cit., str. 352.

²⁸ Psihološko savjetovalište Sveučilišnog savjetovališnog centra Sveučilišta u Rijeci, *Emocije: Što i kako s njima?*, [website], 2020, [Emocije - što i kako s njima? \(uniri.hr\)](https://www.uniri.hr/emocije-što-i-kako-s-njima/) (pristupljeno 22. 08. 2022.)

²⁹ Sikavica Pere op.cit., str. 353.

- zastrašivanje (npr. anksioznost, strah, panika, stres i bol)
- opoziv (npr. tuga, sram, krivnja, frustracija i napuštanje)
- protivljenje (npr. nepovjerenje, iritacija, bijes, ljutnja i mržnja).

Kako je već poznato, emocije mogu biti pozitivne i negativne. Pozitivne emocije na čovjeka djeluju kratkotrajno, dok negativne emocije djeluju dugotrajno.³⁰

Npr. kada nam netko uputi lijepu riječ, to ćemo pamtiti i vjerojatno će nam to i popraviti dan, no ako nam netko uputi neku kritiku, loš komentar, to ćemo puno duže pamtiti i razmišljati o tome. Obje vrste su potrebne i sasvim normalne u životu. Prisustvo pozitivnih emocija dovodi do sretnijeg, zdravijeg i ugodnijeg života, dok prevladavanje negativnih emocija kod čovjeka izaziva stres i nelagodu.

Vrlo je bitno i kako se osjećaju donositelji odluka. Pesimistični ljudi donijet će lošiju odluku od optimističnih.³¹ Oni i sporije odlučuju te u obzir uzimaju i procjenjuju sve inačice odluke. Donositelji odluka ne bi trebali ignorirati ni jednu od emocija jer im upravo svaka od njih „govori“ te im šalje signale o ispravnosti, odnosno neispravnosti odluke. Zbog emocija ipak može doći do pristranog odlučivanja gdje donositelji odluka zbog emocionalnog stanja mogu razmišljati pozitivno ili negativno (tablica 2), tj. preuzimati manji ili veći rizik.

³⁰ Bognar, L. i Dubovički S. „*Emotions in the teaching process*“, Croatian Journal of Education, vol. 14, no. 1, 2012., str. 136., dostupno na: [118380 \(srce.hr\)](https://doi.org/10.1515/cje-2012-0013) (pristupljeno 01.06.2022.)

³¹ Sikavica Pere op.cit., str. 354.

Tablica 2: Pozitivne i negativne emocije i njihovi učinci na odlučivanje

| POZITIVNE EMOCIJE | NEGATIVNE EMOCIJE |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • radost, interes, zahvalnost • pomoć u odlučivanju • razumijevanje • primjenjivanje heuristike • povećanje napora i suradnje • poboljšanje komunikacije | <ul style="list-style-type: none"> • ljutnja, osjećaj krivnje • ne donošenje poslovnih odluka • nadvladavanje negativnih emocija kako bi se donijela racionalna odluka • ljutnja – spremnost na preuzimanje rizika • strah – averzija prema riziku |

Izvor: Izrada autora prema Sikavica, P. et. al., *Poslovno odlučivanje*, 2014., Zagreb, Školska knjiga, 2014., str. 354.

Emocionalne reakcije prethode kognitivnoj reakciji te donositelji odluka reagiraju instinktivno, u skladu sa stajalištem, iskustvom te raspoloženjem. U određenim situacijama to može biti poželjno i one se nazivaju funkcionalne, ali treba biti oprezan jer nepromišljenost može prouzročiti negativne emocionalne posljedice. One se nazivaju disfunkcionalne.³² Potrebno ih je smanjiti kako bi odlučivanje bilo što uspješnije i korisnije za cijelu organizaciju.

Emocije su snažno zastupljene u odlučivanju te mogu imati i velike posljedice (međuljudski odnosi u organizaciji, radno okruženje).

3.2. Emocionalna inteligencija u poslovnom odlučivanju

Emocionalna inteligencija jest prepoznavanje i upravljanje vlastitim emocijama i emocijama drugih ljudi. Donositelji odluka koji dobro mogu prepoznati emocije i osjećaje u sebi, ali i kod drugih ljudi, mogu kvalitetnije i učinkovitije upravljati organizacijom. To isto tako podrazumijeva i donošenje kvalitetnijih poslovnih odluka.³³

Emocije su povezane sa moralnim ponašanjem i moći. Nadalje, kako je već spomenuto emocije utječu na poslovnu odluku. One mogu biti pozitivne i negativne, poželjne i nepoželjne. One nas potiču i guraju da se ponašamo moralno, odnosno da se odlučuje ispravno i pravedno, na temelju savjesti kako ne bi došlo do nemoralnog ponašanja što uključuje grižnju savjesti ili pak prijekor.

³² Sikavica, P. et.al., *Poslovno odlučivanje*, Zagreb, Školska knjiga, 2014.,str. 355.

³³ Bognar Ladislav i Dubovički Snježana, op. cit., str. 147.

Donositelji poslovnih odluka koji posjeduju moć osjećaju se bolje od onih koji moć nemaju, no ne nužno. Oni svoje osjećaje i emocije mogu izjaviti drugima bez ikakve nelagode, dok ostali zaposlenici koji ne posjeduju moć vrlo često ne izražavaju svoje emocije javno (nezadovoljstvo) , već ih prema nadređenom skrivaju.

Svaki menadžer bi se trebao potruditi da pridonese razvijanju dobrih odnosa u organizaciji, da izražava empatiju te da potiče izražavanje mišljenja zaposlenika kako bi mogao dobiti povratne informacije.

Empatija se može definirati kao razumijevanje i suosjećanje sa drugim ljudima. Empatija je „umijeće imaginativnog ulaska u kožu druge osobe, razumijevanja njezinih osjećaja i viđenja te korištenja tog razumijevanja za usmjeravanje vlastitih postupaka“.³⁴

Važna komponenta empatije jest da se zadrži ravnoteža između emocija i racionalnosti. Možemo zaključiti da je empatija vještina koja je vezana za sve društvene sposobnosti vezane za rad.

Među njima su:³⁵

- razumijevanje drugih: otvorenost prema tuđim osjećajima i gledištima te aktivno zanimanje za njihove brige
- usmjerenost prema klijentu: predviđanje, prepoznavanje i zadovoljavanje kupčevih potreba
- potpomaganje drugih: osjećaj za tuđe razvojne potrebe i poticanje njihovih sposobnosti
- oslonac na raznolikostima: njegovanje mogućnosti različitih ljudi
- politička svijest: očitovanje političkih i društvenih struja u organizaciji.

³⁴ Grmuša T. i Tomulić A. M., „Empatija u radnom okruženju“, vol. 8, no. 2, 2017., str. 196., dostupno na: [294007 \(srce.hr\)](https://www.srce.hr/294007), (pristupljeno 03.06.)

³⁵ Goleman, D., „Emocionalna inteligencija u poslu“, 4. izdanje, Zagreb, Mozaik knjiga, siječanj 2015., str. 133.

4. Iracionalno odlučivanje

Intuitivno odlučivanje se može nazvati iracionalnim odlučivanjem. U intuitivnom odlučivanju donositelj odluka donosi rješenja problema na temelju vlastitih osjećaja, odnosno na temelju intuicije. Donositelj odluka pri tome ne može objasniti zašto je odlučio baš na takav način.

U praksi pojedinac donosi odluke koje se temelje na iskustvu, afektivno obojene odluke što znači da odluke donosi na temelju dojmova i emocija, zatim odluke koje se temelje na spoznaji (znanja, vještine, obuka), međutim, donosi odluke i na temelju podsvijesti, pa tako i odluke koje su zasnovane na vrijednostima, etici i kulturi.

Prema mišljenju L. Boutiliera, intuicija je osjećaj ili spoznaja koja se ne može racionalno objasniti. Također navodi da je intuicija spoznaja koja dolazi bez očite racionalne misli.³⁶

Intuicija je urođena svakom ljudskom biću. Svatko od nas se za vrijeme donošenja nekih praktičnih odluka koristi intuicijom. Ona je prisutna uvijek: nesvjesne podatke uvijek negdje pohranimo gdje ih naša svijest može prepoznati, koristiti, protumačiti.

U poslovnom svijetu intuicija je vrlo često prisutna, no ona se treba svesti na minimum zbog male mogućnosti za izbor najbolje odluke. Pritom, u nekim situacijama intuicija može pomoći rješavanju problema te donijeti dobre rezultate. Može se reći da je intuicija tzv. „šesto čulo“. Na njega se oslanjaju intuitivni mislioci. Oni su vrlo spontani te se i služe kreativnošću u donošenju odluka. Smatraju da je njihova prednost u tome da se bave s više aspekata problema. To znači da se takvo odlučivanje primjenjuje u situacijama nesigurnosti i rizika, gdje postoji samo nekoliko opcija rješavanja problema na koje se donositelji odluka mogu osloniti.³⁷

Time se može zaključiti da se u organizaciji ne donose sve odluke na racionalan način. H. Simon (1957) uočio je da ljudi ne donose uvijek idealne odluke te da u odluke unose subjektivne razloge.³⁸ Simon nije veliku pažnju pridavao iracionalizmu, iako on shvaća da se ljudi ponašaju na određen način jer su možda za to zaslužne emocije.³⁹

³⁶ Sikavica, P. et.al., *Poslovno odlučivanje*, Zagreb, Školska knjiga, 2014., str. 257.

³⁷ ibidem, str. 259.

³⁸ ibidem, str. 363.

³⁹ Menger, op. cit., str. 68.

Također navodi da ljudi pogrešno procjenjuju vjerojatnosti, da neučinkovito testiraju hipoteze, pronalaze i interpretiraju informacije na temelju postojećih vjerovanja te narušavaju aksiome teorije korisnosti.⁴⁰

4.1. Iracionalnost u kontekstu psihologije i ekonomske psihologije

Pitanje ljudske racionalnosti i iracionalnosti jedan je od trajnijih problema filozofije koji muči brojne mislioce. Neki od njih su bili Machiavelli, Locke, Hobbes.⁴¹ Leon Festinger bio je američki kognitivni psiholog koji je najpoznatiji po svojem konceptu kognitivne disonance. Nakon što je postao prihvaćen u ekonomskim i marketinškim okvirima, njegov koncept je postao ogledni primjer psihološke konceptualizacije iracionalnog i racionalnog.⁴² Kognitivnost se u psihologiji tumači kao čin spoznaje. Stručnjaci koriste ovaj pojam u značenju takvih procesa kao što su pamćenje, pažnja, percepcija i donošenje utemeljenih odluka. Disonanca znači proturječnost između dva kognitivna elementa, npr. mišljenja, stavova, prosudbi ili između kognitivnog elementa i ponašanja. Posljedica disonance je problematično stanje uma koje se može ublažiti na više načina: promjenom kognitivnog elementa ponašanja, promjenom kognitivnog elementa okoline ili dodavanjem novog kognitivnog elementa. U situaciji nakon donošenja odluke ovo smanjenje može dovesti do takozvanog "učinaka zamrzavanja", drugim riječima, do promjene u kognitivnim procesima što zapravo uvelike povećava privlačnost odluke donesene nakon što je odluka donesena.⁴³

Tversky i Kahneman definiraju iracionalnost u odstupanju od normativnih, ekonomskih modela ponašanja te su samim time i pokrenuli interes i istraživanje na području iracionalnosti.⁴⁴ Među ekonomistima i psiholozima, koncept iracionalnosti je postao jedan od istraživačkih problema. Uzletom evolucijske psihologije, naglašavajući adaptivnu prirodu ljudskog ponašanja i spoznaje, normativne definicije racionalnosti se preusmjeravaju na otkrivanje učinkovitosti iracionalnog intuitivnog ponašanja. Istraživanja iracionalnosti tako dobivaju novu perspektivu kojoj je cilj integriranje

⁴⁰ Polšek, D. i K. Bovan, „Uvod u bihevioralnu ekonomiju“, Zagreb, Institut društvenih znanosti Ivo Pilar, 2014, str. 363.

⁴¹ ibidem, str. 361.

⁴² loc.cit.

⁴³ Wajzer M. i Staniucha T., *Simon's puzzle: Heuristics in the process of making political choices*, Interdisciplinary Description of Complex Systems 12(3), 2014. str. 212., dostupno na: [185297 \(srce.hr\)](https://www.srce.hr/185297), pristupljeno 18.08.2022.

⁴⁴ D. Polšek, K. Bovan, op. cit., str. 361.

naizgled sukobljenih koncepata ljudske prirode te razvijanje ljudskog kognitivnog funkcioniranja.⁴⁵

Trenutno se iracionalnost nalazi u fokusu kognitivnih i socijalnih psihologa, no što se tiče ostale populacije također se razvija interes, a knjige koje se bave tematikom ljudske iracionalnosti se sve više stavljaju u središte te tako postaju sve više popularnije (npr. Ariely, Dawes).⁴⁶

Razvojem psihologije nije se mnogo toga promijenilo. Raznim istraživanjima socijalne psihologije otkriva se da su spoznaje socijalne psihologije proizašle iz onoga što bi se moglo nazvati iracionalnim ponašanjem.⁴⁷

Ekonomska psihologija ne može se oslanjati na osnovne podatke koji su prikupljeni za neke praktične svrhe ili silom zakona u usporedbi sa drugim područjima ekonomije. No, ne može se govoriti ni na način da se ona ne može koristiti istraživanjem, koristiti statističke podatke, kartoteke korporacija kako bi u njima pronašla indikacije prilikom donošenja odluka.⁴⁸ U pravilu, psihološka analiza ekonomskog ponašanja treba počivati na empirijskim proučavanjima koja su vođena ciljevima analize. Kada govorimo o proučavanju ekonomskog ponašanja vrlo su bitni i korisni psihološki principi te podatci dobiveni iz drugih područja psihologije.

Psihološka analiza ekonomskog ponašanja može se koristiti pojmovnim aparatom kao i metodološkim principima moderne psihologije. Psihologiji nije cilj opisivati što ljudi rade, već zašto oni djeluju na takav način. Može se govoriti da je to dinamična nauka jer ona nastoji proučiti i otkriti motive koji izazivaju takvo ponašanje. Također, ekonomskim istraživanjima jest potrebna psihologija kako bi se otkrile i analizirale snage koje su vrlo važne i odgovorne za razne ekonomske odluke, akcije i sl.⁴⁹

⁴⁵ Polšek, D. i K. Bovan, „Uvod u bihevioralnu ekonomiju“, Zagreb, Institut društvenih znanosti Ivo Pilar, 2014, str. 361.

⁴⁶ loc. cit.

⁴⁷ loc. cit.

⁴⁸ G., Katona, *Psihološka analiza ekonomskog ponašanja*, Zagreb, Panorama Zagreb, 1965., str. 365.

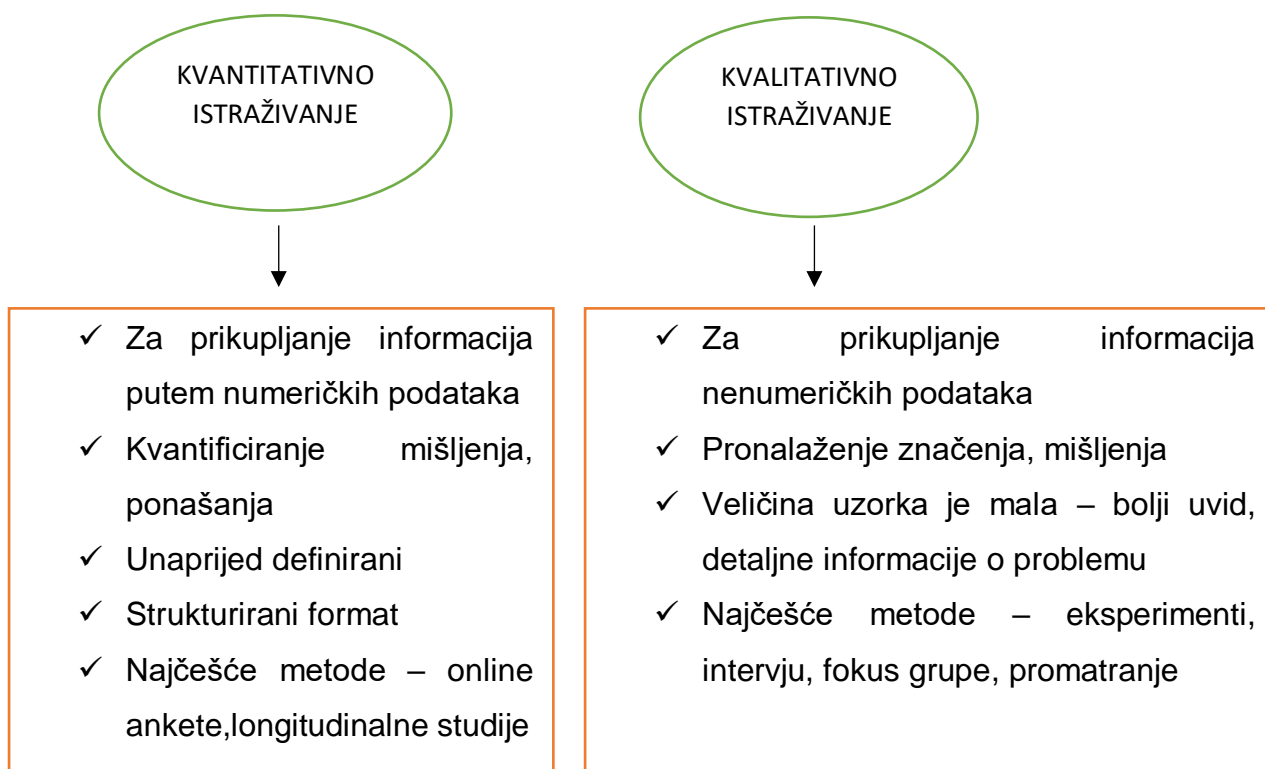
⁴⁹ ibidem, str. 17.

Ekonomski psiholozi moraju poznavati i ekonomiju i psihologiju.⁵⁰ Vrlo je jasna činjenica da je moguće da jedna osoba bude i ekonomist i psiholog, ali i da ima znanje potrebno za obje discipline.

U ekonomskoj psihologiji postoji i mogućnost napredovanja, odnosno specijalizacije. Specijalizacija ne uključuje samo određeno znanje iz ekonomije i psihologije, već je iznad svega potreban tzv. empirijski pristup (zanimanje za stvarna zbivanja). Takav pristup nam pokušava otkriti što se događa, ali i zašto se nešto događa na takav način.⁵¹

Empirijsko istraživanje može se provesti primjenom kvalitativnih i kvantitativnih metoda.⁵²

Shema 1: Kvantitativno i kvalitativno istraživanje



Izvor: Izrada autora prema podacima sa [Empirijsko istraživanje: definicija, metode, primjeri, softver \(questionpro.de\)](#), pristupljeno 25.08.2022.

⁵⁰ G., Katona, *Psihološka analiza ekonomskog ponašanja*, Zagreb, Panorama Zagreb, 1965., str. 18.

⁵¹ loc.cit.

⁵² Empirijsko istraživanje: „Definicija, metode i primjeri“, [Empirijsko istraživanje: definicija, metode, primjeri, softver \(questionpro.de\)](#), pristupljeno 25.08.2022.

Za empirijska istraživanja koristi se često ciklus metodologije empirijskog istraživanja kojeg je razvio poznati psiholog A. de Groot. Ciklus se sastoji od 5 navedenih faza u tablici 3.⁵³

Tablica 3: Ciklus metodologije empirijskog istraživanja

| | |
|----------------|---|
| 1. Promatranje | pokretanje ideje za hipotezu te se empirijski podaci prikupljaju promatranjem |
| 2. Indukcija | zaključivanje na temelju podataka dobivenih promatranjem |
| 3. Odbitak | mora se temeljiti na racionalnosti i logici za postizanje rezultata |
| 4. Test | istraživač treba razumjeti podatke te se vraća empirijskim metodama |
| 5. Rejting | važno je stjecati nova znanja, istraživač potkrepljuje argumente za podatke koje je prikupio, iznosi ograničenja eksperimenta i hipoteze te predlaže kako u svezi s time postupati u budućnosti |

Izvor: Izrada autora prema podacima sa https://eu.questionpro.de/bs/empirijsko-istra%C5%BEivanje/#empirische_forschung_definition, pristupljeno 20.08.2022.

4.2. Heuristika prepoznavanja

Važno je istaknuti da neki istraživači ljudsku iracionalnost u normativnom kontekstu ne smatraju pogrešnom niti iracionalnom već ponašanjem koje s obzirom na složenost okoline i ograničenost kognitivnog kapaciteta – adaptivno.⁵⁴ Time se smatra da sve što ekonomisti smatraju da je racionalno, u realnosti se može na to gledati kao na razumno ponašanje.⁵⁵

Gerd Gigerenzer, psiholog i bihevioralni znanstvenik koji se bavio proučavanjem ograničene racionalnosti, smatrao je kako su heuristike dobar pristup u donošenju odluka. Smatrao je kako iracionalnost ne postoji u rasuđivanju ljudi nego u logičnoj normi. Uz to, tvrdio je da heuristika ne bi trebala navesti ljude da misle da je

⁵³ Empirijsko istraživanje: „Definicija, metode i primjeri“, [Empirijsko istraživanje: definicija, metode, primjeri, softver \(questionpro.de\)](https://eu.questionpro.de/bs/empirijsko-istra%C5%BEivanje/#empirische_forschung_definition), pristupljeno 25.08.2022.

⁵⁴ D. Polšek i K. Bovak, op. cit. str. 181.

⁵⁵ loc.cit.

razmišljanje ljudi pristrano, već da bismo o racionalnosti trebali razmišljati kao o adaptivnom alatu koji nije logičan.⁵⁶

Tako je sa kolegom Goldsteinom proveo jedan od eksperimenata heuristike prepoznavanja 2002. godine. Heuristika prepoznavanja nas informira kako donosimo odluke s obzirom da nam sve alternative nisu poznate.⁵⁷ Heuristika prepoznavanja definira se kao vrlo jednostavna da za funkcioniranje ustvari iziskuje korisno pomanjkanje znanja.⁵⁸ Gigerenzer i Goldstein otkrili su da smo skloni odabrati ono što prepoznajemo umjesto onoga što ne prepoznajemo jer percipiramo prepoznatljiviji objekt kao vrijedniji.

Studentima iz Sjedinjenih Država i Njemačke postavljen je niz pitanja o stanovništvu američkih i njemačkih gradova. Dobili su parove imena i zamoljeni su da identificiraju naseljeniji grad.⁵⁹ Kada su sudionici znali za samo jedan grad, koristili su heuristiku prepoznavanja u svom odgovoru 89% vremena, nakon čega je uslijedio točan odgovor u 71% vremena. Polovica njemačkih sudionika čula je za San Antonio, dok su svi čuli za San Diego. Svi njemački sudionici točno su pogodili da je San Diego naseljeniji grad, u usporedbi sa samo 60% američkih sudionika koji su točno odabrali – oni koji su prethodno poznavali oba grada.

Bez obzira što američki i njemački sudionici nisu postigli vrhunske rezultate, američki sudionici vještije su rezultate postigli u njemačkim gradovima, dok su njemački sudionici postigli bolje rezultate u američkim gradovima. Znanstvenik Gigerenzer tvrdi da su takvi rezultati uzrokovani tvrdnjom „manje je više“. To znači da nam manje znanja ponekad uzrokuje bolje rezultate i zaključke što je i potvrđeno u ovom eksperimentu – Amerikanci su manje znali o Njemačkoj, a i Nijemci manje o Sjedinjenim Državama.⁶⁰

⁵⁶ Polšek, D. i K. Bovak, „Uvod u bihevioralnu ekonomiju“, Zagreb, Institut društvenih znanosti Ivo Pilar, 2014, str. 181.

⁵⁷ Pachur T., Todd P.M., Gigerenzer G., Schooler L.J. i Goldstein D.G, „The recognition heuristic: a review of theory and tests“, *Frontiers in psychology*, 2011., str. 5., dostupno na: [| granice Heurističko priznanje: Pregled teorije i testova \(frontiersin.org\)](https://www.frontiersin.org), pristupljeno 20.08.2022.

⁵⁸ D. Polšek i K. Bovak, op. cit., str. 426.

⁵⁹ Pachur T., Todd P.M., Gigerenzer G., Schooler L.J. i Goldstein D.G, op.cit., str. 5.

⁶⁰ loc.cit.

4.3. Heuristike

Kako navode psiholozi, heuristika su jednostavna, učinkovita pravila koja su u naš um „upisali“ evolucijski procesi ili procesi učenja, a njima pokušavamo objasniti kako ljudi donose odluke, kako dolaze do svojih prosudbi i kako rješavaju probleme.⁶¹

Kao okosnicu koja je potaknula velik broj istraživanja iracionalizma uzima se rad na temu kognitivnih pristranosti Kahnemana i Tverskog (1974), koji je imao širok utjecaj na razumijevanje procesa donošenja odluka i u kojem je prvi put upotrijebljen termin heuristika.⁶²

Provodili su mnoga istraživanja, kao i razne jednostavne eksperimente te su bili revolucionarni u istraživanju odlučivanja i pokazali su da ljudi griješe u odlučivanju. Također, svojim eksperimentima, pokazali su da ljudi u uvjetima nesigurnosti griješe, pa čak i kada su im dane sve informacije.⁶³ Oni su dokazali da su racionalne sposobnosti laika, ali i stručnjaka, u procjeni i izračunu vjerojatnosti događaja vrlo skromne i da bitno odudaraju od pretpostavki klasičnih teorija racionalnosti.⁶⁴ Vrijednost i uspjeh njihovih istraživanja očituje se u ponovljenim eksperimentima koji su pokazali da su te ljudske neracionalnosti predvidljive.

Heuristike su definirali kao „metode“ koje ljudi koriste kako bi skratili vrijeme prilikom odlučivanja, tj. kako bi uštedjeli vrijeme na pronalasku informacija, a heurističko procesiranje nazvano je iracionalnim pristupanjem procesiranju informacija.⁶⁵

Njihov zaključak programa „heuristike i pristranosti“ bio je da se ljudi vode raznim prećacima i heuristikama u razmišljanju, te to često vodi ljude na donošenje neispravnih odluka.⁶⁶ Razlikuju se heuristika dostupnosti i heuristika reprezentativnosti.

⁶¹ Polšek, D. i K. Bovan, „Uvod u bihevioralnu ekonomiju“, Zagreb, Institut društvenih znanosti Ivo Pilar, 2014, str. 51.

⁶² ibidem, str. 363.

⁶³ Bokulić, M., „Dvije paradigme objašnjenja kognitivnih pristranosti u odlučivanju: „bihevioralna ekonomija“ i „ekološka racionalnost““, vol 22, no. 2, 2013., str. 311., dostupno na [master.qxd \(srce.hr\)](http://master.qxd(srce.hr)) (pristupljeno 05.07. 2022.)

⁶⁴ ibidem, 308.

⁶⁵ D. Polšek i K. Bovan, op. cit. str. 363.

⁶⁶ M. Bokulić op. cit., str. 309.

Heuristika dostupnosti jest povezana sa događajima ili situacijama koje nam izbijaju u prvi plan naših misli. Na temelju toga može se prosuditi da su određeni događaji vrlo češći i vjerojatniji od ostalih. Ona je prisutna u svakodnevnim situacijama, a to nam može i potvrditi primjer odabira sjenila za oči između marke L'Oreal i Maybelline. Čitajući razne internetske članke i recenzije 80% žena ističe kako je bolja i dugotrajnija šminka općenito marke L'Oreal. Na temelju boljih recenzija marke L'Oreal velik broj žena kupovat će upravo te proizvode pa tako i dati konkretan primjer sjenila za oči. Na temelju recenzija, što je najbrže dostupno, sjenilo za oči L'Oreal jest ono za što će se većina žena odlučiti i tako primijeniti heuristiku dostupnosti.

Heuristika reprezentativnosti često nas navodi na pogrešne zaključke i odluke, toliko je „jaka“ da se zbog nje zanemaruju mnogo relevantniji ili racionalniji načini donošenja odluka.

Primjer heuristike reprezentativnosti može biti da ispitivač zamoli da se procijeni je li (u opisanoj skupini od 70 inženjera i 30 pravnika) Josip inženjer ili pravnik: "Josip ima 30 godina. Oženjen je i nema djecu. Kao čovjek visokih sposobnosti i visoke motivacije, on ima šanse postati vrlo uspješan na svojem području. Kolege ga jako vole." Da nema Josipovog opisa, vjerojatno bi se razmatrali početni omjeri inženjera i pravnika u uzorku te se zaključilo kako je vjerojatnost da je Josip inženjer 70%, odnosno da je 30% šansi da je on pravnik. Ali uz posve neinformativan Josipov opis, zbog "viška informacija", može se razmišljati uklapa li se Josipov opis u stereotip pravnika ili inženjera, i tada pogrešno zaključiti kako je Josip "vjerojatnije" pravnik. Na sličnim eksperimentima pokazalo se da su ljudi skloniji temeljiti procjenu vjerojatnosti na sličnosti (usporedbom sa stereotipom) negoli na razmatranju statističkih načela. Ljudi zapravo početne distribucije uzorka i ne uzimaju u obzir, nego se tipično oslanjaju na to koliko je Josipov opis reprezentativan za pravnike, odnosno inženjere.

Nadalje, heuristike su skup pravila koje mogu biti pozitivne i negativne, ali one ukazuju na idealne radnje koje mogu doći do rješenja problema. Ukoliko ne možemo pronaći rješenje problema, matematičar George P. navodi kako bi se trebali pretvarati da rješenje već imamo te da pregledamo što se iz njega može zaključiti. Ako je problem apstraktan, trebali bismo ispitati konkretan primjer. Utvrdio jest da heuristika može biti pozitivna i negativna. Prema Georgeu, pozitivna heuristika utvrđuje smjernice za razvoj istraživačkog programa, dok negativna heuristika ukazuje ono što se ne može modificirati niti mijenjati. Npr. u računalstvu se heuristika sastoji od pronalaska ili

izgradnje algoritama s velikom brzinom za izvršavanje, računalne igre ili programa koji će otkriti je li e – pošta neželjena pošta ili ne.⁶⁷

4.4. Dobre strane iracionalnosti

Dan Ariely bavi se istraživanjem bihevioralne ekonomije i iracionalnom naravi. U svojoj knjizi „Predvidljiva iracionalnost“ opisuje sile koje utječu na ljudsko ponašanje i iracionalne načine na koje se često ponašamo. On vjeruje kako je moguće predvidjeti iracionalnost. Veliku pozornost pridaje razmišljanju zašto se ljudi ponašaju baš na takav način i zašto su prilikom donošenja odluka odlučili baš na takav način. Ispitivao je fizičku bol (vrućine, hladnoće, glasni zvukovi), ali i psihičku.⁶⁸

Ariely jest uvjeren da postoji veza između divljenja i pretpostavke da je ljudsko promišljanje savršeno. Promišlja o ljudskoj iracionalnosti te smatra kako je važno shvatiti samog sebe kada se udaljavamo od idealnog. Ističe kako je važno razumjeti iracionalnost zbog donošenja svakodnevnih odluka i postupaka, pa tako i za okruženje u kojem ljudi djeluju. Smatra kako su ljudi predvidljivo iracionalni, a ne samo iracionalni.

U svojoj knjizi „Dobre strane iracionalnosti“ Ariely proučava naše ponašanje na poslu i u privatnom životu, govori o neočekivanim pozitivnim i negativnim učincima nelogičnih odluka, istražuje zašto se ponašamo na određeni način, kako nas ponašanje često odvede na krivi put u romantičnim vezama, a tako i u poslovnim odnosima. Navodi kako ljudi vjeruju da svakoj situaciji možemo postupiti razumno, no u stvarnosti često postupamo prema svojim instinktima i osjećajima da upravljaju našim odlukama i ponašanjem.

4.5. Analitičke i heurističke metode odlučivanja

Tablica 4 prikazuje kombinaciju parametara i vrijednosti koje određuju prirodu metoda odlučivanja. Kriterij za takvu podjelu jest temelji se ona na iskustvu ili matematičkom modelu.

⁶⁷ Značenje heuristike, [Značenje heuristike \(što je to, pojam i definicija\) - About-Meaning.com](https://www.about-meaning.com/what-is-heuristics/), pristupljeno 09.09.2022.

⁶⁸ P. Sikavica et.al. op. cit., str. 382.

Heurističke metode daju zadovoljavajuća rješenja uz niže troškove, a analitičke metode temelje se na analizi kvantitativnih podataka i daju optimalna rješenja uz veće troškove.⁶⁹

Razlika između tih dviju metoda je u troškovima i u kvaliteti rješenja.

Tablica 4: Tipovi metoda za odlučivanje

| | METODA OPĆE NAMJENE | METODA KOJA JE ORIJENTIRANA NA SPECIFIČAN PROBLEM |
|--|----------------------------------|---|
| Ne postoje formalna ograničenja za primjenu metode i traži se zadovoljavajuće rješenje | ✓ opći heuristički postupak | ✓ specifična heuristička metoda |
| Postoje formalna ograničenja za primjenu metode, traži se optimalno rješenje | ✓ analitička metoda opće namjene | ✓ specifična analitička metoda |

Izvor: Izrada autora prema Sikavica, P. et. al., *Poslovno odlučivanje*, 2014., Zagreb, Školska knjiga, 2014., str. 381.

Analitičke metode temelje se na analizi podataka, a to nije moguće provesti bez kvantitativnih modela. To znači da se u obradbi podataka primjenjuje matematički postupak. Osnovni uvjet za njezinu primjenjivost jest zadovoljenje svih uvjeta koji omogućuju izgradnju matematičkog modela za identifikaciju optimalnog rješenja.

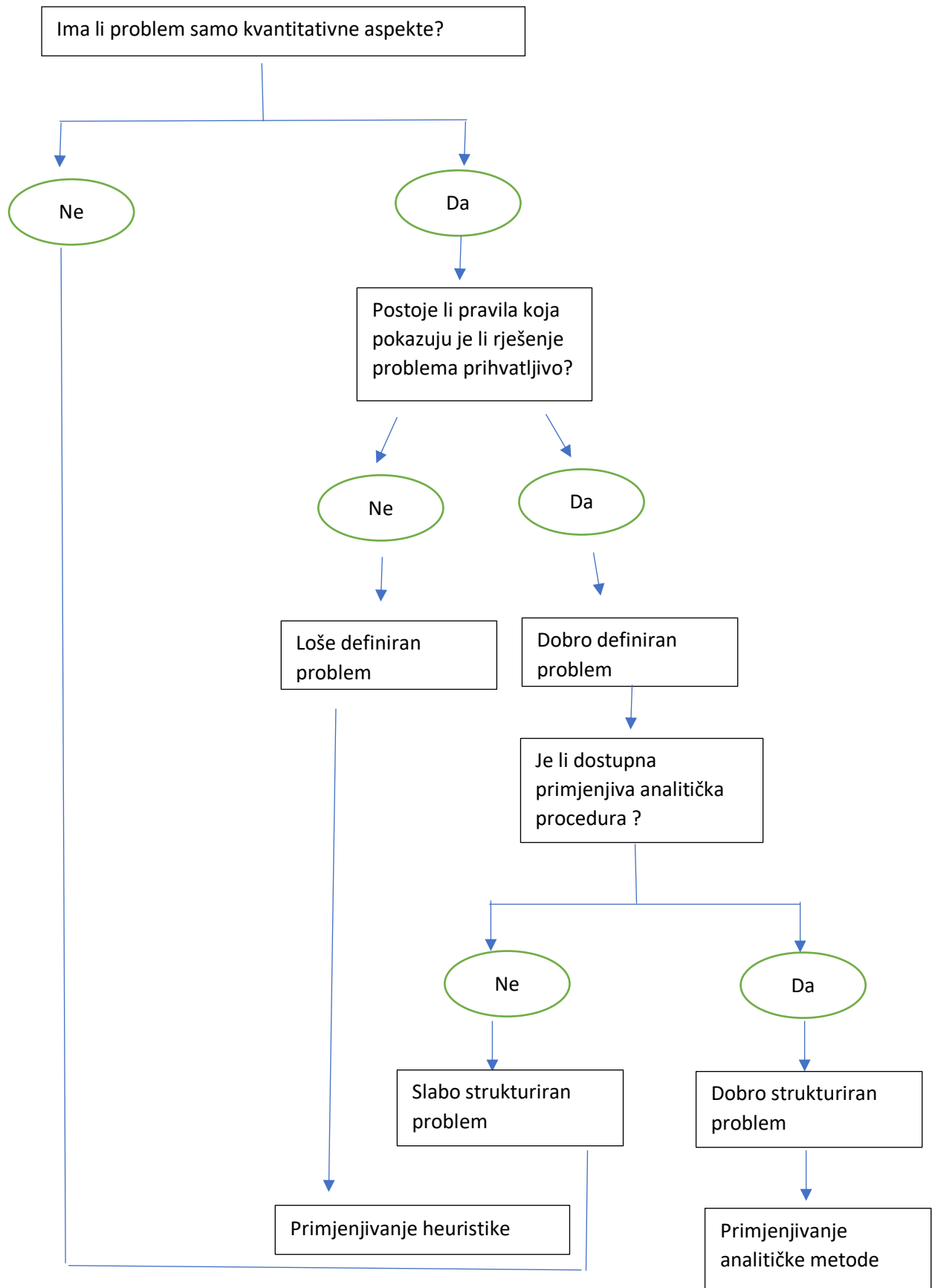
Što se tiče heurističkih metoda, one se ne obrađuju jer je riječ o postupcima koji se temelje na iskustvu i intuiciji donositelja odluke, teško ih je racionalno objasniti te se ne može sa sigurnošću reći da će njihova primjena rezultirati zadovoljavajućim rješenjem i to bez obzira ako se radi o istoj ili sličnoj situaciji.⁷⁰

Donositelj odluke često se susreće sa odlukama koje i nisu tako lagane, u ovom slučaju odabir metode odlučivanja. Kada se javlja slučaj u kojemu nije siguran hoće li odabrati primjenu heuristike ili analitičke metode može se koristiti blok – dijagramom prikazanom na shemi 3 u nastavku.

⁶⁹ Sikavica, P. et.al., *Poslovno odlučivanje*, Zagreb, Školska knjiga, 2014., str. 382.

⁷⁰ ibidem, 383.

Shema 3: Blok – dijagram postupka za ispitivanje primjene analitičke metode



Izvor: Izrada autora prema Sikavica, P. et. al., *Poslovno odlučivanje*, 2014., Zagreb, Školska knjiga, 2014., str. 383.

Uvjeti za primjenu analitičke metode ispunjeni su ako se dobije potvrđan odgovor na sva od tri postavljena pitanja na shemi 2. Ako je samo jedan odgovor od triju pitanja negativan, prilikom odlučivanja se primjenjuje heuristika.

5. Primjer

Psiholozi Yerkes i Dodson proveli su istraživanje nastojeći otkriti dvije stvari o laboratorijskim štakorima: koliko brzo uče te koje jačine mora biti strujni udar koji bi ih motivirao da uče brže. Može se pretpostaviti da će s jačinom strujnog udara rasti i motivacija štakora za učenje. Naime, kada su udari bili blagi, štakori su se nastavili vrzmati uokolo, nimalo motivirani povremenim udarcima. Pojačavanjem udara i osjećaja nelagode, znanstvenici su smatrali kako će se štakori osjećati da su pod neprijateljskom paljbom te da će zbog toga biti bolje motiviraniji da brže uče. Naime, može se pretpostaviti kako bi najbrže učili kad doista budu htjeli izbjeći najsnažniji strujni udar.

Obično s lakoćom zaključujemo kako postoji veza između magnitude poticaja i sposobnosti učinkovita djelovanja. Razumno je kako će se ljudi što smo motiviraniji da nešto postignemo više i truditi se za postignuće određenog cilja te da će nas više uloženog truda dovesti ka cilju.

Naime, ponekad su naši predosjećaji u vezi s motivacijom i učinkovitošću nepogrešivi, u drugim se slučajevima stvarnost i intuicija jednostavno razilaze. U Yerkesovu i Dodsonovu eksperimentu moglo se zaključiti da kada su strujni udari bili slabi, štakori nisu bili motivirani te su vrlo sporo učili. Kada su udari postali srednje jačine, štakori su bili motiviraniji na brzinu shvatiti pravila kaveza te su se bolje snalazili, učili. Sve do ove točke istraživanja, pretpostavke su bile točne što se tiče motivacije i učinkovitosti.⁷¹

No, problem je nastao kada je jačina strujnog udara postala najjača, štakori se nisu mogli koncentrirati osim na strah te su loše reagirali. Kako ih je strah okupirao, bilo im je teško upamtiti koji su dijelovi kaveza sigurni, a koji su dijelovi opasni po život.

Navedeni eksperiment trebao bi nas navesti na razmišljanje odnosa između zarade, motivacije i učinkovitosti na tržištu rada. Eksperiment je pokazao da poticaji mogu biti dvosjekli mač. Do određene mjere pojedinca motiviraju, a kada se prijeđe

⁷¹ D. Ariely, *Dobre strane iracionalnosti*, Zagreb, V.B.Z. d.o.o., 2013., str. 22.

određena granica pritisak motivacije može imati negativan utjecaj, tj. dekoncentrira pojedinca.

Jasno je kako strujni udari nisu uobičajen mehanizam poticanja u stvarnosti, no ova se vrsta odnosa između motivacije i učinkovitosti može primijeniti i na ostale vrste motivacije, je li u pitanju izbjeci strujni udar ili vrlo visoki novčani iznos.

Da su istraživači umjesto strujnih udara koristili novac (pod pretpostavkom da štakori uopće žele novac), za nizak novčani iznos štakorima ne bi bilo stalo do dobre izvedbe. Srednje novčani iznos naveli bi ih da se trude više i da budu učinkovitiji. Visoki iznosi bi ih „previše motivirali“, teško bi se koncentrirali pa bi njihova izvedba bila gora negoli da su radili za manji iznos.

Kada bi zaposlenicima bila ponuđena velika svota novca, neki od zaposlenika bi se još više trudili kako bi napredovali i ulagali u svoju profesiju i znanje, dok bi drugi pak prihvatili veliki iznos novca te bi bili zadovoljni time što imaju, ne motivirajući sami sebe za daljnji uspjeh.

6. Zaključak

U poslovnom odlučivanju s obzirom na način odlučivanja razlikuje se racionalno i iracionalno odlučivanje.

U skali načina odlučivanja racionalnom odlučivanju pripada najveća vrijednost. Dok se racionalnost povezuje i odlučuje na temelju razuma i logike, donositelj odluka u intuitivnom odlučivanju nije u mogućnosti objasniti zašto je postupio na određeni način. U intuitivnom odlučivanju radije se primjenjuje iskustvo i promatranje nego logika i rasuđivanje. Intuicija ne dolazi ni iz čega već se ona temelji na znanjima i vještinama donositelja odluka, dojmovima i emocijama te podacima iz podsvijesti.

U brojnim organizacijama odluke se ne donose uvijek na racionalan i logičan način. Mnoge odluke ne počinju s pomnom analizom problema, razvijanjem i vrednovanjem inačica i na kraju izborom najbolje odluke. U odlučivanju se ponekad događaju suprotne tendencije. Proces odlučivanja karakteriziraju sukobi, nesigurnost i brzina. Upravo zbog tih te mnogih drugih čimbenika koji utječu na odlučivanje menadžeri ne mogu odlučivati racionalno, nego se služe intuicijom kao načinom donošenja odluke.

U stvarnosti jest i vrlo teško donositi odluke na racionalan način zbog pojava prepreka i ograničenja u procesu odlučivanja, kao što su nedovoljno informacija, manjak vremena i znanja potrebnih za racionalno odlučivanje.

Za racionalne organizacije karakterističan je racionalni model odlučivanja koji proizlazi iz koncepta potpune racionalnosti i temelji se na logici optimalnog izbora i korisnosti organizacije. Govoreći o modelu racionalnog odlučivanja, misli se na model „ekonomskog čovjeka“, tj. na objektivnu racionalnost, ali se i svrstava model „administrativnog čovjeka“, tj. subjektivna racionalnost.

Temeljne razlike navedenih koncepata jesu da se „ekonomski čovjek“ neće zadovoljiti ni sa čim drugim osim s najboljim rješenjem, dok „administrativni čovjek“ ne donosi najbolja moguća rješenja, već ona zadovoljavajuća.

„Ekonomski čovjek“ uvijek je u stanju pronaći ili odabrati onu inačicu odluke koja maksimizira njegove preferencije i vlastiti interes. Suprotno tome, „administrativni čovjek“ jest površniji od koncepta potpune racionalnosti. On nastoji pojednostavniti proces odlučivanja promatrajući ključne aspekte i ograničenja poslovne odluke.

Njegovo ponašanje je i dalje racionalno, on ni ne pokušava udovoljiti strogim uvjetima potpune racionalnosti, što je glavna namjera „ekonomskog čovjeka“.

Kako postoje loše, tako postoje i dobre strane iracionalnosti. Prema knjizi „Dobre strane iracionalnosti“ Dana Arielyja, pozitivna strana bi bila prednost ako shvaćamo na koji način smo iracionalni, što počinje od toga da uviđamo gdje griješimo. Činjenica jest da ako krenemo od iracionalne perspektive, možemo početi razmišljati o rješenju problema, a to je prva dobra strana iracionalnosti.

Druga dobra strana je u tome što su neke iracionalnosti korisne za pojedince i za društvo u cjelini. U takvim slučajevima ne bismo željeli da se ljudi ponašaju racionalno te čak i kad bismo mogli popraviti njihovo ponašanje, odnosno iracionalno promijeniti u racionalno, ne bismo to željeli učiniti. Npr. kada bi ljudi bili savršeno racionalni ne bi davali novac nijednom humanitarnom društvu koje nema neposredan utjecaj na njihov život. Kada bi ljudima bio jedini cilj da povećaju vlastitu dobrobit, zašto bi davali novac ljudima koje ne poznajemo, koji su daleko od nas, koji nisu povezani sa nama samima.

Također, u radu se opisuju prednosti i ograničenja heuristika te je dan primjer koji propituje racionalnost u odlučivanju.

POPIS LITERATURE

Knjige:

1. Ariely D., *Dobre strane iracionalnosti: neočekivane prednosti iracionalnih odluka u poslu i kod kuće*, Zagreb, 2013.
2. Goleman, D., *Emocionalna inteligencija u poslu*, 4. izdanje, Denona Zagreb, Mozaik knjiga, siječanj 2015.
3. Katona, G., *Psihološka analiza ekonomskog ponašanja*, Zagreb, Panorama, 1965.
4. Polšek, D., i K. Bovan, *Uvod u bihevioralnu ekonomiju*, Zagreb, 2014.
5. Sikavica, P., et. Al., *Poslovno odlučivanje*, Zagreb, školska knjiga, 2014.
6. Camerer, C.F., Loewenstein, G., *Behavioral Economics: Past, Present, Future, Division of Humanities and Social Sciences*, 2002.

Članci:

1. Kalberg, S., „Tipovi racionalnosti Maxa Webera: Kamen temeljac za analizu procesa racionalizacije kroz povijest“, *Amalgam*, vol. 6-7, no. 6-7, 2014., str. 79. – 111.
2. Menger, M., „Teorija odlučivanja Herberta Simona: decizionistički pristup organizaciji“, vol. 56, no. 2, 2019., str. 66. – 86.
3. Šarganović H., „Bihevioralna ekonomija i psihologija ekonomskog ponašanja i odlučivanja potrošača na tržištu“, str. 166. – 175.
4. Bognar L. i S. Dubovički, „Emotions in the teaching process“, vol. 14, no.1, 2012., str. 135. – 163.
5. Grmuša T. i A.M. Tomulić, „Empatija u radnom okruženju“, vol. 8, no. 2, 2017.,str. 194. – 205.
6. Skoko B. i V. Benković, „Znanstvena metoda fokus grupa-mogućnosti i načini primjene“, vol. 46, no. 3, 2019., str. 217. – 236.
7. Bokulić M., „Dvije paradigme objašnjenja kognitivnih pristranosti u odlučivanju:“bihevioralna ekonomija“ i „ekološka racionalnost“, vol. 22, no. 2, 2013., str. 303. – 323.

POPIS TABLICA

| | |
|---|----|
| Tablica 1: Razlike modela „ekonomskog čovjeka“ i „administrativnog čovjeka“ | 8 |
| Tablica 2: Pozitivne i negativne emocije | 13 |
| Tablica 3: Ciklus metodologije empirijskog istraživanja..... | 19 |
| Tablica 4: Tipovi metoda za odlučivanje | 24 |

POPIS SHEMA

| | |
|---|----|
| Shema 1: Kvantitativno i kvalitativno istraživanje..... | 18 |
| Shema 1: Kvantitativno i kvalitativno istraživanje..... | 18 |
| Shema 2: Blok – dijagram postupka za ispitivanje primjene analitičke metode | 25 |

SAŽETAK

Predmet istraživanja ovog rada leži u činjenici da je važno kakve poslovne odluke donosimo. Tiče se velikog broja članova organizacije pa u slučaju pogrešne odluke može imati katastrofalne posljedice za cijelu organizaciju kao cjelinu, ukoliko se odstupa od racionalnih metoda odlučivanja. Menadžeri moraju biti odgovorni za odluke koje donose jer one ne utječu samo na karijere nego i na živote ljudi. Cilj istraživanja ovog rada jest objasniti, analizirati i doći do potrebnih informacija za rješavanje problema racionalnosti ili iracionalnosti.

Racionalno odlučivanje zahtijeva informiranog donositelja odluke te se odnosi na dio menadžmenta koji je izravno povezan sa znanstvenim metodama odlučivanja. To se odnosi na faze procesa racionalnog odlučivanja u kojima se mogu s uspjehom primjenjivati te metode. Na racionalan način odlučuju sistematični mislioci koji složene probleme dijele na elemente, odnosno na manje dijelove. Oni izrađuju plan aktivnosti i traže potrebne informacije za rješavanje problema korak po korak. Kako je već poznato, racionalno odlučivanje je najpouzdaniji način odlučivanja, no nije pogodno za okolinu koja se brzo mijenja. Poželjno je da se što više važnih odluka donosi racionalno, no to nije realno očekivati.

Strateške odluke i dalje će se donositi na temelju intuicije, ali vrlo rijetko, racionalno. No, to ne znači da odluke donesene intuicijom neke faze neće biti prema modelu racionalnog odlučivanja.

Na kvalitetu intuitivnog odlučivanja utječe broj mogućnosti za rješavanje problema te vjerojatnost nastupanja svake od mogućnosti. Intuicija jest osjećaj koji se ne može racionalno objasniti, odnosi se na slutnju, na ono što se čini ispravnim. Odlučivanje na temelju intuicije, kako u privatnom, tako i u poslovnom životu treba svesti na minimum. Okolnosti u kojima se odlučuje na temelju intuicije nisu rijetke situacije u kojima se organizacije nađu gdje je ono jedini način odlučivanja.

Ključne riječi: racionalnost, iracionalnost, odlučivanje

SUMMARY

The subject of research in this paper lies in the fact that it is important what kind of business decisions we make. It concerns a large number of members of the organization, so in the event of a wrong decision, it can have catastrophic consequences for the entire organization as a whole, if it deviates from rational decision-making methods. Managers must be responsible for the decisions they make because they affect not only careers but also people's lives. The aim of the research of this work is to explain, analyze and obtain the necessary information for solving the problem of rationality or irrationality.

Rational decision-making requires an informed decision-maker and refers to the part of management that is directly related to scientific decision-making methods. This refers to the stages of the rational decision-making process in which these methods can be applied successfully. Decisions are made in a rational way by systematic thinkers who divide complex problems into elements, or smaller parts. They create a plan of action and look for the necessary information to solve the problem gradually. As is already known, rational decision-making is the most reliable way of decision-making, but it is not suitable for a rapidly changing environment. It is preferred that as many important decisions as possible are made rationally but it is not realistic to expect this.

Strategic decisions will continue to be made based on intuition but very rarely, rationally. However, this does not mean that the decisions made by the intuition of some stage will not be according to the model of rational decision-making.

The quality of intuitive decision-making is influenced by the number of possibilities for solving the problem and the probability of each possibility occurring. Intuition is a feeling that cannot be explained rationally, it refers to a hunch, to what feels right. Decision-making based on intuition, both in private and business life, should be kept to a minimum. Circumstances in which decisions are made based on intuition are not rare situations in which organizations find themselves.

Key words: rationality, irrationality, decision making