

# Uloga teorije socijalnog učenja i donošenja odluka u organizacijama

---

**Sekulić, Nikolina**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2019**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:476084>

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

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



*Repository / Repozitorij:*

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
EKONOMSKI FAKULTET**

**SVEUČILIŠNI DIPLOMSKI STUDIJ POSLOVNE  
EKONOMIJE – MENADŽMENT**

**Uloga teorije socijalnog učenja i donošenja odluka u  
organizacijama**

**DIPLOMSKI RAD**

**Nikolina Sekulić**

**Zagreb, rujan 2019.**

**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
EKONOMSKI FAKULTET**

**SVEUČILIŠNI DIPLOMSKI STUDIJ POSLOVNE  
EKONOMIJE – MENADŽMENT**

**Uloga teorije socijalnog učenja i donošenja odluka u  
organizacijama**

**The role of Social Learning Theory and the Decision-Making  
Process in Organizations**

**DIPLOMSKI RAD**

**Studentica:** Nikolina Sekulić, 0067491280

**Mentor:** prof. dr. sc. Mislav Ante Omazić

**Zagreb, rujan 2019.**

**Nikolina Sekulić**

### **IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI**

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Studentica:

U Zagrebu, \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## **Sažetak i ključne riječi na hrvatskom jeziku**

Cilj istraživanja ove teme je identificiranje uloga teorije socijalnog učenja i procesa odlučivanja u suvremenim organizacijama te njihovo korištenje kao alata za organizacijski razvoj i konkurentsku prednost. Područje psihologije ljudskog ponašanja u organizacijama je još uvijek relativno neistraženo, te su limitirani resursi za educiranje zaposlenika o tom predmetu. Smatra se da su učenje i odlučivanje primarni čimbenici kod ponašanja i uspješnosti zaposlenika i time mogu stvoriti mnoge organizacijske prednosti. Tom logikom, vrlo je važno da menadžeri razumiju i znaju upotrijebiti teoriju socijalnog učenja i procese odlučivanja prema željenom cilju organizacija, kako bi se maksimalizirala produktivnost. Međutim, na uzorku od 140 ispitanika koji su sudjelovali u online anketi koja je sadržala 50 pitanja na temu učenja i odlučivanja, rezultati su pokazali da je svjest o teoriji socijalnog učenja još uvijek vrlo slaba i da ljudi vrlo lako podlježu pristranostima kod odlučivanja, čak kad se radi i samo o odlučivanju u jednostavnoj anketi. Ključan zaključak, ili savjet, ovog rada je zapravo prilično jednostavan. Kako bi neutralizirali negativan utjecaj psiholoških procesa na naše učenje i odluke moramo započeti identificiranjem tih procesa i njihovih izvora. Osvještavanje njihovih prisutnosti i djelovanja može biti učinkovito sredstvo za smanjenje, ili barem kontroliranje, njihove snage i vjerojatnosti djelovanja iz nepravilnih procesa, poput pristranosti.

### **Ključne riječi:**

Teorija socijalnog učenja, Socio-kognitivna teorija učenja, Proces donošenja odluka, Heuristike, Pristranosti

## **Sažetak i ključne riječi na engleskom jeziku**

The aim of researching this topic is identifying the role of social learning theory and the decision making process in modern organizations and how they can be used for organizational development and competitive advantage. The psychology of human behavior in organizations is still a relatively undiscovered field, with limited resources granted for educating employees on that subject. Learning and decision making are considered to be the main factors related to performance of employees, which is why they can create many organizational advantages. By that logic, it is important for managers to understand and know how to use social learning theory and the decision making process in alignment with their wanted organizational goals to maximize productivity. However, on the sample of 140 participants who took part in an online survey that consisted of 50 questions based on topics of learning and decision making, results showed that the awareness about social learning theory is still very weak and that people are very easily susceptible to biases in decision making, even if the decision making involved is a simple online survey. The main takeaway of this research is essentially relatively simple. To neutralize negative effect of psychological processes on our learning and decisions we have to start by identifying those processes and their sources. Even forming awareness about their presence and influence can be an effective tool for diminishing, or at least controlling, their power over us and chances of acting from wrong processes, such as biases.

### **Keywords:**

Social learning theory, Social cognitive theory, Decision making process, Heuristics, Biases

## SADRŽAJ

### SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA HRVATSKOM JEZIKU

### SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA ENGLLESKOM JEZIKU

1. UVOD.....	1
1.1. Područje i cilj rada.....	1
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka.....	2
1.3. Sadržaj i struktura rada .....	2
2. VAŽNOST TEORIJE SOCIJALNOG UČENJA .....	3
2.1. Teorije učenja.....	3
2.2. Teorija socijalnog učenja .....	4
2.3. Socio-kognitivna teorija učenja.....	5
2.4. Učenje promatranjem i modeliranjem .....	5
2.5. Bobo lutke eksperimenti .....	8
3. KLJUČNI ELEMENTI I VAŽNOST PROCESA DONOŠENJA .....	9
3.1. Vrste donošenja odluka.....	10
3.2. Teorija očekivanog izbora.....	11
3.3. Koncept ograničene racionalnosti i ograničene svijesti.....	12
3.4. Heuristike kod rješavanja problema i donošenja odluka .....	14
3.5. Problem pristranosti kod donošenja odluka.....	17
3.6. Vrste pristranosti .....	18
3.6.1. Pretjerano samopouzdanje .....	18
3.6.2. Pristranosti koje proizlaze iz heuristike raspoloživosti.....	19
3.6.3. Pristranosti koje proizlaze iz heuristike reprezentativnosti.....	20
3.6.4. Pristranosti koje proizlaze iz heuristike potvrde .....	21
3.7. Averzija na rizik kao element donošenja odluka .....	23
3.8. Motivacijski i emocionalni utjecaji na donošenje odluka.....	26
3.9. Važnost pravednosti i etičnosti u procesu donošenja odluka.....	29
3.10. Etičko odlučivanje u organizacijama.....	29
3.11. Grupno odlučivanje .....	30
4. KORIŠTENJE TEORIJE SOCIJALNOG UČENJA I DONOŠENJA ODLUKA U ORGANIZACIJSKU KORIST .....	32
4.1. Donošenje odluka u organizacijama.....	32
4.2. Strategije za unapređivanje procesa donošenja odluka u organizacijama .....	33
4.3. Korištenje teorija socijalnog učenja za razvoj i uspješnost organizacija.....	36
5. ISTRAŽIVANJE UTJECAJA TEORIJA SOCIJALNOG UČENJA I PROCESADONOŠENJA ODLUKA NA USPJEŠNOST ORGANIZACIJE .....	39
5.1. Cilj istraživanja .....	39

5.2. Metodološki okvir istraživanja.....	40
5.3. Rezultati istraživanja .....	40
5.3.1. Učenje .....	40
5.3.2. Donošenje odluka .....	41
5.4. Ograničenja istraživanja .....	48
6. ZAKLJUČAK.....	49
POPIS KORIŠTENIH IZVORA .....	51
POPIS GRAFOVA .....	58
ŽIVOTOPIS STUDENTICE.....	59
PRILOZI.....	60



# 1. UVOD

Posljednjih desetljeća se počela sve više istraživati sfera psihologije ljudskog ponašanja i njegovog utjecaja na različite aspekte organizacija. Postoji sve više i više empirijskih dokaza da se, kod razvijanja organizacija i njihovog unapređivanja, nikako ne bi smjela zanemarivati važnost i jačina utjecaja ljudskih psiholoških karakteristika na produktivnost organizacija. Međutim, područje psihologije ljudskog ponašanja u organizacijama je još uvijek relativno neistraženo, ako se uspoređuje s ostalim područjima u poslovanju.

Uvod rada je podjeljen na tri djela. Prvi dio je područje i cilj rada, koji ukratko opisuje izabranu temu, razloge odabira te teme i cilj istraživanja. Drugi dio pokriva izvore i metode prikupljanja podataka. Tu se opisuju dvije glavne vrste izvora podataka i način na koji će se oni u radu prikupljati. Zadnji dio pokriva sadržaj i strukturu rada. Drugim riječima opisuje se podjela rada, što čitatelji mogu očekivati.

## 1.1. Područje i cilj rada

Ljudski kognitivni procesi su vrlo moćni i imaju utjecaj na ljudski pristup učenju i odlučivanju, što su jedni od glavnih organizacijskih procesa ljudskog kapitala, ali im se još uvijek ne pridodaje dovoljno važnosti i pažnje, te većina nas nije ni svjestna svih pozadinskih procesa naše psihe koji utječu na naša razmišljanja i percepcije što izravno utječe na sve naše odluke. To su bili jedni od razloga iza odabira ove teme, imajući u obziru da su ljudi glavni kapital i ključni dio razvoja i uspješnosti svake organizacije, te bi se trebalo posvetiti više vremena i ulaganja u razumijevanje čimbenika koji utječu na njihovo ponašanje, postupke i odluke u različitim organizacijama.

Cilj istraživanja ove teme je identificiranje uloga teorije socijalnog učenja i procesa odlučivanja u suvremenim organizacijama te njihovo korištenje kao alata za organizacijski razvoj. Smatra se da su učenje i odlučivanje primarni čimbenici kod ponašanja i uspješnosti zaposlenika i time mogu stvoriti mnoge prednosti. Tom logikom, vrlo je važno da menadžeri razumiju i znaju upotrijebiti teoriju socijalnog učenja i procese odlučivanja prema zadanom/željenom cilju organizacija, kako bi se maksimalizirala učinkovitost radne snage i efikasnost donošenja odluka. Korištenje teorije socijalnog učenja i procesa donošenja odluka

na efikasan način mogu stvoriti trajne prednosti nad drugim konkurentima, ukoliko se koriste točno i u skladu s organizacijskim strategijama.

U sklopu procesa donošenja poslovnih odluka na svakodnevnoj bazi istraživat će se i čimbenici koji oblikuju odluke i na koji način. Smatra se da nesvjesno korištenje heuristika na krivi način često može dovesti do pristranosti što naknadno uzrokuje velike probleme i financijske gubitke u organizacijama. Poslovne odluke su direktno povezane sa uspješnošću pa je od ogromne važnosti imati znanje o donošenju optimalnih odluka, prepoznavanju slabosti i grešaka te primjenjivanju različitih postojećih strategija ukoliko je potrebno poboljšati ili popraviti proces donošenja odluka.

## **1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka**

Glavni cilj istraživanja je pridodati postojećim ograničenim nalazima o ulozi ljudskih psiholoških procesa u organizacijama te kako se oni mogu poboljšati i koristiti kao alat za organizacijsku prednost. U istraživanju navedenog će se koristiti dvije vrste izvora podataka, sekundarni podatci koji uključuju znanstvene članke i knjige te primarni podaci koji će se prikupiti empirijskim istraživanjem. Podatci će se prikupljati kroz pozivanje na sudjelovanje u online istraživanju. Istraživanje će se provesti putem ankete na ljudima s poslovnim iskustvom u organizacijama, na različitim pozicijama, sa i bez podređenih. Dvije ključne teme ankete će biti percepcija teorije socijalnog učenja i proces donošenja odluka, koje će se istražiti kroz pitanja zatvorenog formata i tvrdnja s Likertovom skalom procjene.

## **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Rad je podijeljen na pet dijelova. Prvi dio je uvod kojeg smo već pokrili. Drugi dio pokriva teoriju socijalnog učenja koja uključuje učenje promatranjem, modeliranje i socio kognitivnu teoriju učenja. Dotičemo se suprotnosti tradicionalnog biheviorističkog pristupa učenju i socijalno kognitivnog. Treći dio je najopširniji te je u njemu predstavljen proces donošenja odluka koji uključuje niz teorija i koncepta kao što su heuristike, pristranosti, grupno donošenje odluka, itd. U četvrtom dijelu se pregledavaju i raspravljaju rezultati istraživanja te se oni povezuju s prethodnom literaturom obrađenom u prethodnim dijelovima rada. Peti dio je zaključak gdje se izdvajaju ključne ideje rada.

## **2. VAŽNOST TEORIJE SOCIJALNOG UČENJA**

Ovo poglavlje pokriva učenje i različite teorije koje su utemeljene o predmetu učenja. Počinje s navođenjem biheviorističkih teorija učenja, klasičnog i operativnog kondicioniranja, te se povezuju njihovi korijeni s nastankom teorije socijalnog učenja, koja se smatra mostom biheviorističkih i kognitivnih teorija. Opisuje se detaljno teorija socijalnog učenja te se posebna pažnja daje njenim temeljnim konceptima, učenju promatranjem i modeliranjem, te njenoj razvijenijoj verziji- socio-kognitivnoj teoriji učenja. Poglavlje završava s najpoznatijim istraživanjem učenja promatranjem, kroz vrlo značajne eksperimente s Bobo lutkama. Kroz detaljno pokrivanje teorije socijalnog učenja i njenih koncepta, cilj je pokazati njenu važnost, kako bi se u nastavku rada i istraživanju bavili njenom pojavom u suvremenim organizacijama te njenom realnom percepcijom kod ljudi.

### **2.1. Teorije učenja**

Budući da je učenje vrlo složena tematika, postoje mnoge različite teorije koje pokušavaju objasniti kako i zašto ljudi uče. Bihevioralna škola psihologije postala je snažna sila tijekom prve polovice 20. stoljeća. Bihevioristi su predlagali da je učenje rezultat izravnog iskustva s okolinom kroz kondicioniranje, kažnjavanje i nagrađivanje.

Teoriju klasičnog kondicioniranja utemeljio je Pavlov. Prema toj teoriji, ponašanje se uči ponavljanim vezom između podražaja i odgovora. Ova teorija se temelji na pretpostavci da se učenje razvija interakcijama s okolinom (Clark, 2004). Teorija operativnog kondicioniranja je metoda učenja koja se događa putem nagrade i kazne za ponašanje, gdje pojedinac uspostavlja povezanost između određenog ponašanja i posljedice (Iversen, 1992). Ova teorija je utemeljena bihevioristom Skinnerom, koji je smatrao da zapravo nije potrebno gledati na unutarnje misli i motivacije kako bi se objasnilo ponašanje (Skinner, 1971). Teorije kondicioniranja mogu objasniti puno elemenata ljudskog učenja i ponašanja ali ne uzimaju u obzir ulogu kognitivnih čimbenika u učenju, pa su samim time nepotpune za objašnjenje procesa učenja kod ljudi.

Iako je Bandurova teorija također ukorijenjena u brojnim temeljnim konceptima biheviorističkih teorija učenja, on je smatrao da se izravna iskustva ne mogu uzeti u obzir za sve vrste učenja (Bandura, Freeman i Lightsev, 1999). Na primjer, čak i ako nikada niste igrali nogomet, vjerojatno biste znali što da napravite ako vam je netko dao nogometnu loptu

i rekao da pokušate igrati. To je naravno zato što ste već vidjeli druge kako rade tu aktivnost, osobno ili preko određenog medija. Drugim riječima Bandura predlaže da učenje može biti vikarijsko, promatranjem ponašanja drugih ljudi, čime je dodao društveni element time što ljudi mogu naučiti nove informacije, vještine i ponašanja indirektnim iskustvom (Bandura, Ross i Ross, 1963). Takvo učenje je poznato kao opservacijsko učenje u kojem se zadržavaju različite informacije iz promatranih ponašanja koje se zatim kasnije repliciraju, i utemeljeno je u teoriji socijalnog učenja.

## **2.2. Teorija socijalnog učenja**

Bandurova teorija socijalnog učenja postavlja da ljudi uče jedni od drugih, promatranjem, imitacijom i modeliranjem. Ona se često smatra mostom između biheviorističkih i kognitivnih teorija učenja jer obuhvaća pažnju, memoriju i motivaciju (Nabavi, 2012). Ljudi uče kroz promatranje ponašanja, stavova i ishoda ponašanja drugih ljudi. Većina ljudskih ponašanja naučena je opservacijski kroz modeliranje: kroz promatranja drugih oko sebe ljudi oblikuju ideju o tome kako se provode nova ponašanja, a kasnije koriste te kodirane podatke kao vodič za djelovanje (Bandura, 1977). Osnovna načela ove teorije su stvorena iz radova Millera i Dollarda, koji su tvrdili da ukoliko su ljudi motivirani da nauče određeno ponašanje to ponašanje se može naučiti jedino kroz osobna iskustva (Miller, Dollard, 1941). Međutim Bandura je kroz brojne studije proširio teoriju socijalnog učenja time što je uveo aspekt učenja indirektnim promatranjem i imitiranjem. Bandura i njegovi koautori ispitivali su veći dio postojećeg istraživanja o socijalnom učenju koja su bila usmjerena na oblikovanje novog ponašanja kroz direktna iskustva te pomoću nagrada i kazna kao posljedice određenih dijela. Bandurina otkrića iz brojnih eksperimenata, uključujući poznate Bobo lutke, dokazuju da se učenje promatranjem može dogoditi neposrednim/vikarijskim iskustvom, drugim riječima indirektno, i bez ikakvih nagrada ili kazna prema promatraču (Drewes, 2008).

Učenje je izuzetno složen proces na kojeg utječe mnogi broj čimbenika. Većina roditelja bi se vjerojatno složila da promatranje može igrati ključnu ulogu u određivanju kako i što djeca uče. Djeca se često uspoređuju sa spužvama jer upijaju sve što se događa oko njih u svakom trenutku svakog dana. Kroz bolje razumijevanje teorije socijalnog učenja i kako ona djeluje, možemo dobiti veće poštovanje za ključnu ulogu promatranja u oblikovanju onoga što znamo i onoga što radimo.

### **2.3. Socio-kognitivna teorija učenja**

Posljedicom potkrjepljivanja njegove teorije socijalnog učenja Bandura je 1986-te godine razvio socio-kognitivnu teoriju kao nastavak teoriji socijalnog učenja, koja je isticala važnost osobnih čimbenika (kognitivnih, motivacijskih i afektivnih karakteristika) na učenje, te se on smatra najznačajnijom osobom u tom području. Glavni procesi socijalnog učenja su promatranje, imitacija i modeliranje, koji uključuju pažnju, pamćenje i motivaciju. Pošto ova teorija uključuje kognitivne elemente kao što su motivacija i pažnja, ona time prerasta biheviorizam te se razvija prema kognitivizmu, s tvrdnjom da ljudi ne samo da odgovaraju na podražaj, nego ga i interpretiraju na svoj način. Navedena teorija se ukratko može opisati sljedećim Bandurinim riječima: “Učenje bi bilo iznimno mukotrpno, da ne kažem opasno, kada bi se ljudi isključivo oslanjali na posljedice vlastitih postupaka pri odlučivanju što da rade u nekoj situaciji. Srećom, većina ponašanja ljudi je naučena opažanjem kroz modeliranje: kroz opažanje drugih, osoba stvara predodžbu kako se izvode nova ponašanja, te u budućim situacijama ta kodirana informacija služi kao vodič za ponašanje” (Bandura, 1977, p.22). Društvo nikada ne bi moglo prenijeti svoj jezik, običaje i društvene prakse ako bi ih se trebalo oblikovati u svakom pojedinačnom članu, bez korištenja modela koji bi pokazao i prenjeo kulturne obrasce. Postupak stjecanja znanja kroz modeliranje je zapravo ključan za ljudski opstanak i razvoj jer prirodna obdarenost donosi malo urođenih vještina. Budući da pogreške mogu proizvesti skupe ili čak kobne posljedice, izgledi za preživljavanje zaista bi bili slabi kada bi se morali oslanjati samo na iskustva s pokušajima i pogreškama. Nadalje, ograničenja vremena, resursa i mobilnosti nameću ozbiljna ograničenja stjecanju znanja isključivo iz vlastitih postupaka.

### **2.4. Učenje promatranjem i modeliranjem**

Bandura je smatrao kako kroz socijalna okruženja ljudi mogu naučiti steknuti i/ili promijeniti svoja ponašanja. Učenje promatranjem, ili opservacijsko učenje, kao što ukazuje samo ime, je učenje koje se događa promatranjem ponašanja drugih. Međutim, takvo promatranje ne treba nužno biti “uživo” kako bi osoba mogla nešto naučiti- ljudi uče i kroz gledanje televizije, interneta, čitanja knjiga i brojnih drugih izvora. Razvoj različitih vrsta filmskog izražavanja (igrani film, dokumentarni film, novinarski prilog, reklame itd.) je uveliko unaprijedilo širenje učenja unutar i izvan društava. Dok su ranije utjecaji modeliranja bili uglavnom ograničeni na obrasce ponašanja izložene u neposrednom okruženju, televizija je uvelike proširila spektar modela kojima su članovi društva izloženi iz dana u dan. Primjenjujući

modelirane obrasce mišljenja i ponašanja, promatrači mogu preći granice svoga neposrednog okruženja. Nove ideje i društvene prakse sada se brzo šire kroz modeliranje unutar društva i iz jednog društva u drugo. Bilo da se radi o idejama, vrijednostima, stavovima ili stilovima ponašanja, život sve više modelira medije (Pearl, Bouthilet i Lazar, 1982).

Učenje promatranjem ne treba nagrađivanje, potvrdu ili kaznu nego zahtijeva socijalni model iz određene okoline. Ljudi mogu naučiti krasti, pušiti, piti i prostačiti te smatrati to prikladnim ponašanjem kroz loše ili krivo modeliranje u odrastanju. Opservacijsko učenje sugerira da okoliš, spoznaja i ponašanje pojedinca ugrađuju i konačno utječu na način funkcioniranja i ponašanja pojedinca (Bandura, Ross i Ross, 1963). Modeliranje, ili imitiranje, se odnosi na promjene u ponašanju pojedinca koje su rezultat promatranja ponašanja drugih. Za uspješno učenje promatranjem potrebne su četiri podfunkcije ili procesi kako bi pojedinac mogao uspješno modelirati. Te podfunkcije uključuju pažnju, pamćenje, motoričku reprodukciju i motivaciju (Bandura, 1986).

Za razliku od učenja kroz radnju, koje zahtijeva mijenjanje postupaka svakog pojedinca kroz mnogobrojna iskustva s pokušajima i pogreškama, kroz učenje promatranjem jedan model može prenijeti nove načine razmišljanja i ponašanja istovremeno mnogim ljudima u široko rasprostranjenim lokacijama. Jednostavan primjer bi bio: učenje kroz radnju obavlja astronaut koji radi na znanstvenom eksperimentu u svemiru. Međutim, učenici koji promatraju taj eksperiment kroz kameru na kacigi astronauta također dobivaju nova znanja, drugim riječima oni uče kroz promatranje. Zamislite koliko bi razvijanje naše rase bilo usporeno kad bi svatko morao učiti isključivo osobno kroz direktnu radnju. Tijekom svakodnevnog života ljudi imaju izravan kontakt sa samo malim diom društva. Shodno tome, na njihovu predodžbu o društvenoj stvarnosti uvelike utječu indirektna iskustva - ono što vide i čuju. Što više ljudska društvena stvarnost ovisi o medijskom simboličkom okruženju, to je veći i njezin socijalni utjecaj. Pokazalo se da je modeliranje vrlo učinkovito sredstvo uspostavljanja apstraktnog ili pravilnog ponašanja. Na temelju modeliranih informacija ljudi, između ostalog, stječu standarde prosudbe, jezična pravila, stilove ispitivanja, vještine obrade informacija i standarde samovrednovanja (Rosenthal i Zimmerman, 1978).

Bitan čimbenik koji utječe na učenje promatranjem je učinkovitost modela. Kao ljudi, skloni smo idoliziranju određenih ljudi, ovisno o našim osobnim preferencijama, ciljevima, okruženju i mnogim drugim čimbenicima. Sukladno tome, jedan model može imati potpuno različitu vrstu i intenzivnost utjecaja na razne promatrače. Intenzivnost utjecaja ovisi

ponajviše o percepciji promatrača. Sličnost i kompetentnost modela su dva ključna čimbenika koji utječu na njegovu učinkovitost. Učinkovitost modela je uspješnija što je on sličniji promatraču. U jednom istraživanju na temu utjecaja bliskih ljudi na ponašanje djece, pokazalo se da su učenici skloniji oponašati ponašanje učenika istog spola (Schunk, 1987, p.149). Zbog toga je iznimno važno djeci prikazivati jednakost žena i muškaraca, pogotovo što se tiče zanimanja, kako bi djeca u ranoj fazi znala da su sve profesije jednako dostupne obojima spolovima. Naprimjer, prezentiranje djeci, kroz price i knjige, pilota kao profesiju isključivo za muškarce, a stjuardese isključivo za žene, se nebi smjelo više događati jer utječe na percepciju djece i njihove buduće odluke kad odrastu. Drugi ključni čimbenik uspješnosti utjecaja modela je njegova kompetentnost- dijete će biti više sklono oponašati model koji je uspješan u određenim sferama i vještinama.

Važno je također napomenuti da se sva promatrana ponašanja ne nauče uvijek jednako učinkovito. Razlog tome su čimbenici koji uključuju i učenika i modela. Učenje promatranjem se odvija kroz četiri različite faze (Bandura, 1986):

1. Pažnja - Svi znamo da ukoliko želimo naučiti nešto, moramo tome posvetiti pažnju. Količina i kvaliteta te pažnje će naravno ovisiti o promatraču, modelu i situaciji. Ako je model zanimljiv, kompetentan, popularan, itd. ili postoji kompletno novi aspekt situacije, veća je vjerojatnost da ćete posvetiti potpunu pažnju učenju. Distrakcije i ometanja imaju negativan utjecaj na opservacijsko učenje.
2. Pamćenje ili zadržavanje informacija - Sposobnost zadržavanja informacija je važan dio procesa učenja. Na pamćenje mogu utjecati brojni čimbenici, ali sposobnost prikupljanja i zadržavanja informacija je ključna faza u učenju promatranjem.
3. Reprodukција - Nakon što ste obratili pažnju na model i zadržali promatrane informacije, vrijeme je da zapravo izvedete ponašanje koje ste promatrali. Kontinuirana praksa naučenog ponašanja dovodi do poboljšanja i napredovanja naučenih vještina.

Konačno, da bi učenje promatranjem bilo uspješno, morate zaista biti motivirani oponašati ponašanje po uzoru modela. Nagrađivanje/potkrepljenje i kazne su jedni od najvećih motivatora promatrača. Naravno, doživjeti potkrepljenje i/ili kaznu na svojoj koži ima moćan učinak ali također ima i promatranje tih motivatora. Na primjer, ako student vidi da je drugi

kolega kažnjen oduzimanjem bodova za kašnjenje na predavanje, vjerojatno će ubuduće nastojati dolaziti na vrijeme kako bi izbjegao istu kaznu.

## **2.5. Bobo lutke eksperimenti**

Tijekom 1960-ih, Bandura je proveo niz eksperimenata na temu opservacijskog učenja, zajednički poznate kao eksperimente s lutkama Bobo, s ciljem utvrđivanja može li se društveno ponašanje steći promatranjem i modeliranjem. Postoje različite varijacije eksperimenta ali najistaknutiji eksperiment je mjerio dječje ponašanje nakon što su djeca vidjela kako model dobiva nagradu, kaznu ili ne dobiva nikakve posljedice za fizičko zlostavljanje lutke Bobo. Bobo eksperimenti su empirijske metode za testiranje Bandurine teorije socijalnog učenja koja tvrdi da ljudi u velikoj mjeri uče promatrajući, oponašajući i modelirajući (Lansford, 2016). Time se ukazuje na to da ljudi uče ne samo ako su nagrađeni ili kažnjeni (bihevizizam), već uče i gledajući modele koji dobivaju nagrade ili kazne (učenje promatranjem). Ovi su eksperimenti važni jer su rezultirali mnogim drugim istraživanjima o opservacijskom učenju.

U eksperimentima su se koristile plastične igračke na napuhavanje zvane Bobo lutke, koje nalikovale klaunovima iz crtića. Ispitanici su bili djeca iz vrtića podijeljeni u tri grupe: jedna je skupina promatrala agresivne modele ponašanja odraslih; druga je skupina promatrala neagresivne modele ponašanja; a treća skupina nije bila izložena nikakvim modelima ponašanja. U posljednjoj fazi eksperimenta, dječje ponašanje je promatrano tijekom 20 minuta i ocijenjeno prema stupnju fizički i verbalno agresivnog ponašanja koje su modelirali, a čiji su rezultati davali znatno veći stupanj agresije djeci u grupama modela agresivnog ponašanja u usporedbi s onima u modelu neagresivnog ponašanja i kontrolnim skupinama (Bandura, Ross i Ross, 1961). Naknadni eksperimenti u kojima su djeca bila izložena agresivnom nasilju na video snimkama dali su slične rezultate, s tim da je gotovo 90 posto djece iz skupina agresivnog ponašanja kasnije modeliralo ponašanje odraslih napadajući lutku na isti način, a 40 posto djece je imitiralo isto ponašanje nakon osam mjeseci (Bandura, Ross i Ross, 1963).

Rezultati bobo lutka eksperimenta podržavaju Bandurinu teoriju socijalnog učenja, odnosno da ljudi uče socijalno ponašanje poput agresije kroz promatranje ponašanja drugih osoba.



### **3. KLJUČNI ELEMENTI I VAŽNOST PROCESA DONOŠENJA ODLUKA**

Svi smo mi u osnovi donositelji odluka. Sve što radimo svjesno ili nesvjesno je rezultat neke odluke. Odlučivanje je kognitivni proces kojim ljudi pokušavaju naći različita rješenja za prepoznate probleme. Rješenja mogu biti zadovoljavajuća, optimalna ili idealna. Poslovni ljudi se svakodnevno suočavaju s donošenjem odluka. Postoji pregršt formiranih koraka koji se savjetuju za optimalan proces donošenja odluka, s različitim varijacijama, ali se većina svode na sljedeće korake (Harrison, 1999):

1. Identificiranje problema ili potrebe - shvaćanje konkretnog problema ili potrebe.
2. Identificiranje odluke - jasno definiranje prirode odluke koju se mora donijeti. Ovaj korak je vrlo važan.
3. Prikupljanje relevantnih informacija - prikupljanje relevantnih podataka prije nego što se donese odluka. Kako bi se donjela što uspješnija odluka, važno je znati koje su informacije potrebne, koji su najbolji izvori informacija i kako ih dobiti. Ovaj korak uključuje i unutarnji i vanjski "rad". Neki su podaci interni: tražit će se kroz postupak samoprocjene. Ostale su informacije vanjske: naći će se putem interneta, u knjigama, od drugih ljudi i iz drugih izvora.
4. Identificiranje alternativa - kroz proces prikupljanja informacija, vrlo vjerojatno će se identificirati nekoliko mogućih putova djelovanja ili alternativa. Može se koristiti mašta, različita mišljenja, dodatne informacije i druge opcije za izgradnju novih poželjnih alternativa.
5. Procjena alternativa - u ovom koraku se procjenjuje odnos svake alternative i prvog koraka. Drugim riječima, kako bi se originalni problem ili potreba riješili ako bi upotrijebili svaku od alternativa. Ovaj korak je težak unutarnji proces koji dovodi do davanja prednosti određenim alternativama za koje se čini da imaju veći potencijal za postizanje originalnog cilja. Na kraju se savjetuje staviti alternative u redosljed prioriteta, temeljenom na određenom sustavu vrijednosti.
6. Odabir alternativa - nakon što se izvažu sve alternative, odabire se najbolja (ili kombinacija najboljih).
7. Primjenjivanje opcije  
Evaluacija odluke i njenih posljedica - u ovom koraku se evaluiraju rezultati odluke i procjenjuje da li je riješen identificirani problem ili potreba iz prvog koraka te kako bi

se rezultati mogli poboljšati sljedeći put.

### 3.1. Vrste donošenja odluka

Intuitivno i racionalno odlučivanje su dvije osnovne vrste odlučivanja kojima pojedinac može pristupiti rješavanju problema (Simon, 1993). Prva vrsta je intuitivno odlučivanje. Neki su ljudi vrlo svjesni osjećaja ili instinkta i koriste ih za donošenje odluka. Ove vrste osjećaja su instinktivne i oslanjaju se na intuiciju, a ne toliko na činjenice. Zapravo, intuicija je sposobnost razumijevanja neke situacije ili informacije bez potrebe za obrazloženjem. U poslu ljudi koriste ovu vrstu odlučivanja kad su činjenice nedostupne ili kada su odluke teške prirode. Unutar organizacija postoji intuicija koja pomaže vođenju širokog raspona kritičnih odluka. Istraživanja sugeriraju da intuicija može biti sastavni dio uspješnog obavljanja zadataka koji uključuju velike složenosti i kratkoročne horizonte, kao što su korporativno planiranje i analiza dionica (Agor, 1989). Učinkovita uporaba intuicije čak je viđena kao kritična u razlikovanju uspješnih rukovoditelja i članova upravnih odbora od nižih rukovoditelja i disfunkcionalnih odbora (Khatri i Ng, 2000). Larsen, bivši predsjednik i izvršni direktor tvrtke Johnson & Johnson, napisao je kako vrlo često će ljudi obavljati sjajan posao kroz srednje razine menadžmenta, gdje je donošenje odluka uglavnom racionalno, ali kada stižu do višeg rukovodstva, gdje problemi postaju složeniji i dvosmisleniji, njihova prosudba ili intuicija nisu onakvi kakvi bi trebali biti (Sadler-Smith i Shefy, 2004).

Druga vrsta odlučivanja naziva se racionalnim odlučivanjem, a to je kada pojedinci koriste analizu i činjenice kako bi riješili problem i/ili došli do odluke, te se koristi ponajviše kod donošenja strateških odluka (Simon, 1979). Model racionalnog odlučivanja pretpostavlja da će ljudi donositi odluke koje će maksimizirati koristi i minimizirati štete; da donositelj odluke ima potpune ili savršene informacije o alternativama; također pretpostavlja da imaju vremena, kognitivne sposobnosti i resursa za ocjenu svakog izbora u odnosu na ostale (Oliveira, 2007). Model racionalnog odlučivanja ne uzima u obzir čimbenike koje nije moguće kvantificirati, poput etičke korektnosti, empatije ili altruizma. Time se izostavljaju osobni osjećaji, odanosti ili osjećaji obveze. Racionalna objektivnost daje potpunu prednost činjenicama, podacima i analizi nad intuicijom ili osobnim osjećajima.

Kritičari racionalnog modela tvrde da on daje nerealne pretpostavke kako bi pojednostavio moguće izbore i predviđanja. Njihovi prigovori na racionalni model uključuju (Simon, 1993):

- Ljudi rijetko imaju potpune (ili savršene) informacije. Na primjer, informacija

možda neće biti dostupna, osoba možda neće imati pristup ili će trebati previše vremena ili previše resursa za dobivanje konkretne informacije. Složeniji modeli oslanjaju se na vjerojatnost kako bi se opisali ishodi, a ne na pretpostavku da će osoba uvijek znati sve ishode.

- Racionalnost pojedinca ograničena je njihovom sposobnošću da provode analizu i procjenjuju alternative. Što je odluka složenija, to su veća ograničenja u donošenju potpuno racionalnih izbora.
- Umjesto da uvijek žele optimizirati dobitak uz minimaliziranje troškova, ljudi su često voljni odabrati prihvatljivu, a ne optimalnu odluku. To je posebno točno kada je teško precizno izmjeriti i procijeniti čimbenike među kriterijima odabira.

### 3.2. Teorija očekivanog izbora

Teoriju očekivanog izbora<sup>1</sup> razvili su Kahneman i Tversky kao alternativu klasičnoj teoriji racionalnog odlučivanja koja tvrdi da ljudi uvijek donosite odluke koje će maksimizirati koristi i minimizirati troškove. Suprotno tome, teorija očekivanog izbora tvrdi da ljudi neće uvijek izabrat odluku čija je očekivana korisnost najveća, jer subjektivno procjenjivanje vjerojatnosti u nesigurnim situacijama dovodi do pogrešaka (Tversky i Kahneman, 1992). Kroz empirijske dokaze, Kahneman i Tversky su pokazali da ljudi pristupaju odlukama u okvirima dobitka ili gubitka potpuno drugačije s tim da se plaše gubitaka više nego što cijene dobitke te da procjenjuju očekivane korisnosti u odnosu na referentnu točku (npr. trenutno bogatstvo), a ne ukupno bogatstvo (Kahneman i Tversky, 2013). Na primjer, u jednom od njihovih istraživanja pokazalo se da bi ljudi radije prihvatili opciju koja nudi 50% vjerojatnost da će dobiti 2 USD u odnosu na opciju s 50% vjerojatnosti gubitka 1 USD.

Pojedinci tretiraju rizike koji se odnose na percipirane dobitke različito od rizika koji se odnose na percipirane gubitke. Kahneman i Tversky tvrde da postoje i velike razlike temeljene na promjeni „uokvirivanja“ izbora (na primjer od gubitaka do dobitaka) koje mogu dramatično utjecati na način na koji ljudi prave odluke (Tversky i Kahneman, 1981). Uokvirivanje je pojam koji se koristi za formiranje alternativnih izraza istih objektivnih informacija koji značajno mijenjaju odluku (iako razlike između okvira ne bi trebale utjecati na racionalnu odluku) (De Martino i sur., 2006). Većina nas teško prihvaća rizik kada

---

<sup>1</sup> eng. Prospect Theory

donosimo odluke o dobitcima i lakše prihvaćamo rizik kad donosimo odluke o gubicima. Tipični donositelj odluke procjenjuje ishode u odnosu na neutralnu referentnu točku, prema tome, mjesto referentne točke ima kritični učinak na to je li odluka pozitivno ili negativno uokvirana i utječe na rizičnost donositelja odluke. Donositelji racionalnih odluka trebali bi biti imuni na uokvirivanje izbora, ali ipak znamo da okviri mogu snažno utjecati na naše odluke.

### **3.3. Koncept ograničene racionalnosti i ograničene svijesti**

Drugi istraživači u području bihevioralne ekonomije također su pokušali objasniti zašto se ljudsko ponašanje često razilazi s čistom ekonomskom racionalnošću prema kojoj ljudi imaju potpune informacije i mogu objektivno procijeniti alternative kako bi donijeli optimalnu odluku. Teorija ograničene racionalnosti je ključna za razumjevanje organizacijskog ponašanja te drži da je racionalnost pojedinca ograničena informacijama koje posjeduje, kognitivnim ograničenjima njihovog uma i ograničenim vremenom koje im je potrebno da donesu odluku (Simon, 1991). Ograničena racionalnost dijeli mišljenje da je donošenje odluka potpuno racionalan proces; međutim, dodaje se uvjet da ljudi djeluju na temelju ograničenih informacija. Budući da donositelji odluka nemaju sposobnost i resurse da postignu optimalno rješenje, oni racionalno primjenjuju skup izbora koji su već suženi nedostatkom potpunih informacija i resursa.

Istraživanja ograničene racionalnosti su ograničena na načine na koje ljudi pogrešno koriste i pogrešno integriraju informacije koje su dio njihovog kognitivnog skupa. Chugh i Bazerman se, nasuprot tome, fokusiraju drugi aspekt granica naše racionalnosti. Konkretno, oni tvrde da ljudi imaju „ograničenu svijest“ koja im onemogućuje da se usredotoče na lako uočljive i relevantne podatke (Chugh i Bazerman, 2007). Ograničena svijest uzrokuje da ljudi ne „vide“ važne, dostupne i uočljive informacije tijekom procesa odlučivanja. Opisuju „neuspjeh fokusiranja“ do kojeg dolazi kada informacije potrebne i dostupne za donošenje dobre odluke nisu usklađene s podacima koje donositelj odluke razmatra. Neisser je prepoznao oblik ograničene svijesti kada je zatražio uzorak studenata da pogledaju video snimke dviju vizualno drugačijih skupina igrača koji igraju košarku (Neisser, 1979). Jedna skupina igrača nosila je bijele dresove, a druga skupina tamne dresove. Istraživači su tražili od sudionika da nabroje broj razmjene lopte između članova jedne od dvije skupine. Vizualno preklapanje igrača i zrnata kvaliteta videozapisa je činila zadatak umjereno teškim. Studenti su toliko bili

usredotočeni na zadatak brojanja da je samo 21% sudionika prijavilo da vide ženu koja je prošla usred košarkaškog terena noseći otvoreni kišobran. Pri svom drugom gledanju, bez zadatka brojanja, svaki je sudionik mogao jasno vidjeti ženu s kišobranom. Koncentrirajući se na određeni zadatak, propustili su očite podatke u svom vizualnom svijetu. Neisser je ovaj efekt opisao kao "nenamjerna slijepoća". Ipak je "ograničena svijest" bolja terminologija za opis argumenta da većina informacija koje nam nedostaju nisu nužno vizualne. Odnosno, ljudi ne primjećuju ključne informacije koje su im potrebne za donošenje dobre odluke (ili ne primjećuju kad im nedostaju), te se umjesto toga oslanjaju na podatke koji su pred njima. Pored toga, ljudi ne primjećuju da postoje i druge mogućnosti koje bi se mogle razmotriti i ne primjećuju kritične uloge drugih strana koje su uključene u proces donošenja odluka (Bazerman i Sezer, 2016).

Simon je definirao dva kognitivna stila ljudi: maksimizatore i "zadovoljavače". Maksimizatori pokušavaju donijeti optimalnu odluku, dok zadovoljavači jednostavno pokušavaju pronaći rješenje koje je „dovoljno dobro.“ (Brown, 2004). Maksimizatori imaju tendenciju da duže donose odluke zbog potrebe za maksimiziranjem performansi u svim varijablama i pažljivo čine kompromise. S druge strane, zadovoljavači prepoznaju da im za donošenje optimalnih odluka nedostaju sposobnost i resursi. Oni umjesto toga primjenjuju svoju racionalnost tek nakon što znatno pojednostave dostupne izbore. Stoga, zadovoljavači traži zadovoljavajuće rješenje, a ne optimalno. U svom govoru za dobivanje Nobelove nagrade za ekonomiju primijetio je da "donositelji odluka se mogu zadovoljiti bilo pronalaženjem optimalnih rješenja za pojednostavljeni svijet, bilo pronalaženjem zadovoljavajućih rješenja za realniji svijet. Ni jedan pristup, općenito, ne dominira nad drugim, i oba nastavljaju koegzistirati u svijetu znanosti menadžmenta." (Miller, 1989, p. 43)

Gigerenzer i Gaissmaier nadmašuju Simona u odbacivanju važnosti optimizacije u odlučivanju. Tvrde da jednostavne heuristike - tehnike za rješavanje problema temeljene na iskustvu - mogu dovesti do boljih rezultata od detaljnijih, teorijski optimalnih procesa koji uzimaju u obzir ogromne količine informacija (Gigerenzer i Gaissmaier, 2011). Ako iscrpna pretraga nije praktična, koriste se heurističke metode kako bi se ubrzao proces pronalaženja zadovoljavajućeg rješenja.

### 3.4. Heuristike kod rješavanja problema i donošenja odluka

Koncepti ograničene racionalnosti i zadovoljivača pokazuju da ljudska prosudba često odstupa od racionalnosti. Ti koncepti nam pomažu da identificiramo situacije u kojima bi mogli djelovati na temelju ograničenih informacija, ali ne govore nam kako će naša procjena biti pristrana. Drugim riječima, oni nam ne mogu pomoći u dijagnosticiranju specifičnih sustavnih, usmjerenih pristranosti koje utječu na naše prosudbe i odluke. Tversky i Kahneman nastavili su Simonov rad i nadopunili veoma važne detalje o specifičnim sustavnim pristranostima koje utječu na prosudbu. Otkrili su da se ljudi oslanjaju na brojne pojednostavljujuće strategije ili mentalne prečice-heuristike, koje služe kao mehanizam za suočavanje sa složenim okruženjem oko naših odluka (Tversky i Kahneman, 1986). U većini situacija heuristike su korisne ali naravno mogu dovesti i do ozbiljnih pogrešaka.

Heuristike pružaju menadžerima, i ostalim zanimanjima koji imaju vremenski pritisak, na jednostavniji način procesirati složene situacije i informacije. Heuristike smanjuju napor koji ljudi moraju uložiti u donošenje odluka omogućujući im da procjenjuju i obrađuju manje informacija i razmotraju manje alternativa - pružajući menadžerima efikasne načine rješavanja složenih problema. Potpuno oslanjanje na heuristike stvara probleme, prvenstveno zato što ljudi obično nisu svjesni da se na njih oslanjaju. Kada menadžeri postanu svjesni njihovog potencijalnog štetnog utjecaja, postaju sposobni odlučiti kada i gdje koristiti ih, minimizirajući slijepo oslanjanje na problematične heuristike. Postoji mnogi broj heuristika ali fokusirat ću se na četiri glavne (Kahneman i sur., 1982):

- 1) Heuristika raspoloživosti = ljudi procjenjuju učestalost, vjerojatnost ili vjerojatne uzroke događaja prema stupnju do kojeg su slučajevi tog događaja lako dostupni u sjećanju. Specifičan događaj koji izaziva emocije će nam biti više na raspolaganju nego događaj koji je po svojoj prirodi ne-emocionalan, teško zamisliv ili nejasan. Ova heuristika može biti vrlo koristan alat za odlučivanje s obzirom na to da se ljudi prisjećaju čestih događaja lakše nego rijetkih, stoga će heuristika raspoloživosti često dovesti do točnih prosudbi. Ipak, na dostupnost informacija utječu i čimbenici koji nisu povezani s objektivnom učestalošću prosuđenih događaja, tako da razni čimbenici mogu neprimjereno utjecati na neposrednu percepcijsku važnost događaja.
- 2) Heuristika reprezentativnosti = kad donose prosudbu o pojedincu, predmetu ili događaju, ljudi imaju tendenciju da traže osobine koje pojedinac može imati a da odgovaraju

prethodno oblikovanim stereotipima (Kahneman i Frederick, 2002). Drugim riječima procjenjujemo vjerojatnost događaja uspoređujući ga s postojećim prototipom koji već postoji u našem umu. Naš prototip je ono što mislimo da je najrelevantniji ili tipični primjer određenog događaja, predmeta ili osobe. U nekim slučajevima upotreba ove heuristike nudi dobru aproksimaciju prvog reza, skrećući našu pažnju na najbolje mogućnosti. U drugim slučajevima, ona može dovesti do ozbiljnih pogrešaka. Samo zato što je događaj, osoba ili objekt reprezentativan ne znači da je njegova pojava vjerojatnija. Heuristika reprezentativnosti može djelovati i na nesvjesnoj razini, uzrokujući da se osoba uključi u rasnu diskriminaciju ili drugo pogrešno ponašanje za koje bi smatrala da je nepravedno i krivo da su svjesni toga. U ovom konkretnom primjeru procjenjujemo vjerojatnost događaja uspoređujući ga s postojećim prototipom koji već postoji u našem umu. Naš prototip je ono što mislimo da je najrelevantniji ili tipični primjer određenog događaja ili objekta. Ova heuristika također može igrati ulogu u procjenama koje dajemo drugim ljudima. Skloni smo razvijanju ideja o tome kako bi se ljudi u određenim profesijama trebali ponašati. U jednom od svojih eksperimenata, Tversky i Kahneman su grupi sudionika predstavili sljedeći opis (Kahneman i Tversky, 1973, p.237):

"Tom W. je visoke inteligencije, iako mu nedostaje istinske kreativnosti. Ima potrebu za redom i jasnoćom te za urednim sustavima u kojima svaki detalj nalazi svoje prikladno mjesto. Njegovo je pisanje prilično dosadno i mehaničko, ponekad oživljeno pomalo okorjelim bljeskovima mašte znanstveno-fantastičnog tipa. Ima snažan nagon za kompetencijom. Čini se da osjeća malo simpatije prema drugim ljudima i ne uživa u interakciji s drugima. Samocentričan, ipak ima dubok osjećaj morala."

Sudionici su zatim podijeljeni u dvije odvojene skupine i svaka je skupina dobila različit zadatak. Prvu su skupinu pitali koliko je Tom sličan jednom od devet različitih fakulteta. Većina sudionika u ovoj skupini vjerovala je da je Tom najbližnji inženjerskom smjeru i najmanje sličan društvenim smjerovima. Sudionici u drugoj skupini zamoljeni su da ocijene vjerojatnost da je Tom student jednog od devet fakulteta. Vjerojatnosti koje su dali sudionici u drugoj skupini bili su vrlo slični odgovorima onih u prvoj skupini. Istraživači su otkrili da ljudi s velikom vjerojatnošću vjeruju da je Tom student inženjerstva, uprkos činjenici da je u školi u kojoj je studija provedena relativno mali broj studenata inženjera. Ljudi su bili više skloni vjerovati da je Tom student inženjerstva radi njegove reprezentativnosti, zanemarujući ostale relevantne informacije kao što je mali broj studenata inženjera. Tomov se opis

poklapao s onim za što su vjerovali da predstavlja tipičan student inženjstva i time su se vodili kod procjenjivanja i odlučivanja. Tversky i Kahneman otkrili su da i sami istraživači psihologije mogu biti žrtve heuristike reprezentativnosti time što često vjeruju da bi uzorci trebali biti daleko reprezentativniji iz stanovništva iz kojeg su crpljeni nego što bi to obična statistika diktirala. Previše vjerujući u rezultate početnih uzoraka, znanstvenici često precjenjuju stupanj do kojeg se empirijski nalazi mogu generalizirati na opću populaciju - heuristika reprezentativnosti može biti tako dobro institucionalizirana u našim procesima odlučivanja da čak i znanstveno usavršavanje i naglašavanje pravilne uporabe statističkih podataka ne može eliminirati njegov utjecaj na pristupe.

3) Heuristika potvrde = u nedostatku dokaza za suprotnim, ljudi su skloni ponašati se kao da pretpostavljaju da je ponuđena tvrdnja ili hipoteza istinita. Takva tendencija zauzvrat može dovesti do pristranosti potvrde s kojom tražimo i tumačimo informacije na način koji je u prilog zaključku kojeg smo favorizirali već na samom početku. Heuristika potvrde opisuje temeljnu tendenciju svake osobe da primijeti, usredotoči se i pruži veću vjerodostojnost dokazima koji potvrđuju njegova postojeća uvjerenja. To je oblik samoobmane koji nastaje kada osoba ne uspijeva objektivno protumačiti činjenice.

4) Heuristika emocija= Heuristika utjecaja je vrsta mentalne prečice s kojom ljudi donose odluke pod velikim utjecajem svojih trenutnih emocija. Većina naših prosudbi slijedi afektivnu / emocionalnu procjenu koja se događa i prije nego što se dogodi neko veće obrazloženje. Dok su te emocionalne procjene često neskladne, postoje dokazi da ih ljudi ipak koriste kao osnovu svojih odluka, zapostavljajući više složen postupak analize i zaključivanja. Ovaj heuristički oblik će se vjerojatnije koristiti kada su ljudi zauzeti ili vremenski ograničeni. Brojna istraživanja su pokazala da rizik i korist imaju negativnu korelaciju u svijesti ljudi. Finucane, Alhakami, Slovic i Johnson su 2000. godine objavili teoriju prema kojoj tvrde da dobar osjećaj prema situaciji (pozitivni afekt) vodi do niže percepcije rizika i veće percepcije koristi, čak i kad to logično nije opravdano za tu situaciju (Finucane i sur., 2000). To znači da bi snažna emocionalna reakcija na riječ ili drugi poticaj mogla promijeniti ljudsku prosudbu. On ili ona mogu donositi različite odluke na temelju istog niza činjenica i stoga mogu donijeti nelogične odluke. Neposredni emocionalna reakcija na poticaj drastično će promijeniti način na koji tumačimo događaje i odlučujemo kako djelovati. Ono što je najvažnije, isti podražaji ne uzrokuju univerzalno iste emocije; auto kao poticaj može imati kompletno drugačiji utjecaj na nekoga tko vozi cijeli život bez problema i



na nekoga tko je bio u automobilnoj nesreći kao dijete.

### **3.5. Problem pristranosti kod donošenja odluka**

Ljudi ponekad mješaju kognitivne pristranosti s logičkim zabudama, ali ta dva koncepta nisu ista. Logička zabuda proizlazi iz pogreške u logičkom argumentu, dok je kognitivna pristranost ukorijenjena u greškama u obradi misli koje često proizlaze iz problema s pamćenjem, pažnjom i drugim mentalnim greškama (Haselton, Nettle i Murray, 2015). Kognitivna pristranost je vrsta pogreške u razmišljanju koja se javlja kada ljudi obrađuju i tumače informacije u svijetu oko sebe. Ljudski mozak je moćan, ali podložan ograničenjima. Kognitivne pristranosti često su rezultat ljudskog mozga da pojednostavi obradu informacija. Drugim riječima, rezultat su korištenja heuristika kod donošenja odluka. Kad donosite odluke i odlučujete o svijetu oko sebe, volite misliti da ste objektivni, logični i sposobni prihvatiti i procijeniti sve informacije koje su vam dostupne. Ako bi prilikom donošenja odluke morali razmisliti o svakoj mogućoj opciji, vjerojatno bi trebalo puno vremena da donesete čak i najjednostavniji izbor. Zbog same složenosti svijeta koji nas okružuje i količine informacija, ponekad je potrebno osloniti se na neke mentalne prečace koji vam omogućuju brzo djelovanje. Kognitivne pristranosti mogu biti uzrokovane brojnim čimbenicima, ali upravo ove mentalne prečice, poznate kao heuristike, često igraju glavnu ulogu. Iako često mogu biti iznenađujuće točne, mogu dovesti i do loših prosudbi i odluka. Društveni pritisci, pojedinačne motivacije, emocije i ograničenja sposobnosti uma da obrađuje informacije također mogu doprinijeti tim pristranostima.

Međutim, pristranosti imaju i svoje pozitivne strane. Psiholozi vjeruju da mnoge od postojećih pristranosti služe prilagodljivoj svrsi - omogućuju nam da brzo donosimo odluke. Ovo može biti od životne važnosti ako smo suočeni s opasnom ili prijetećom situacijom. Ako hodate mračnom uličicom i primijetite tamnu sjenu koja vas, čini se, prati, kognitivna pristranost može vas natjerati da pretpostavite da je to lopov i da morate što prije izaći iz uličice. Tamnu sjenu možda je jednostavno izazvala zastava koja maše povjetarcem, ali oslanjanje na mentalne prečace često vas može spasiti iz opasnosti u situacijama kada odluke trebate donijeti brzo.

### 3.6. Vrste pristranosti

Naš um je prožet mnoštvom kognitivnih pristranosti koje nam pomažu da djelujemo brzo u opasnosti, ali stvaraju precizno vaganje dokaza, procjenu vjerojatnosti i racionalno odlučivanje često prilično teškim. Pristanosti mogu biti velike prepreke u procesima donošenja odluka. One iskrivljuju i ometaju objektivno razmatranje problema uvodeći različite vanjske utjecaje u proces donošenja odluka koji su odvojeni od same odluke. Obično nismo svjesni pristranosti koje mogu utjecati na našu prosudbu, zbog čega je od iznimne važnosti razvijanje saznanja o njima jer nam to može pomoći da ih prepoznamo i ispravimo. Postoji mnoge vrste pristranosti, ali ovdje ćemo pokriti pretjerano samopouzdanje, jednostavnost prisjećanja, povratnost informacija, neosjetljivost na izvorne vrijednosti, zabludu o slučajnosti, zamku potvrde i sidrenje.

#### 3.6.1. Pretjerano samopouzdanje<sup>2</sup>

Pretjerano samopouzdanje se u literaturi često naziva majkom svih pristranosti. Njeni utjecaji mogu biti jedni od najsnažnijih i štetnih. Pretjerano samopouzdanje je u povijesti uzrokovalo ratove, financijske krize, štrajkove, tužbe, bankrotiranja, neuspjeh korporativnih spajanja i akvizicija i mnogi broj drugih problema. Najopasniji dio ove pristranosti je da može biti uzrok mnogih drugih pristranosti. Pretjerano samopouzdanje je kao vrsta pristranosti podjeljena na tri osnovna načina (Moore i Healy, 2008):

1. Pretjerana preciznost = opisuje tendenciju da budemo previše sigurni da su naše procjene i odluke točne, nezainteresiranost za testiranje naših pretpostavki i odbacivanje dokaza koji sugeriraju da možda nismo u pravu.
2. Precijena = uobičajena tendencija da mislimo da smo bolji, pametniji, brži i sposobniji, atraktivniji ili popularniji (itd.) nego što zapravo jesmo – posljedicom toga smo skloni precijeniti koliko ćemo postići u ograničenom vremenu ili vjerovati da imamo veću kontrolu nego što zapravo imamo.
3. Prekoračenost = sklonost lažnom mišljenju da smo rangirani više od drugih u određenim dimenzijama, posebno u natjecateljskim kontekstima. To može dovesti do toga da su ljudi previše zainteresirani za nadmetanje s drugima u pregovorima, tržištima, sudovima, bojištima, itd.

---

<sup>2</sup> Eng. Overconfidence bias

Neki znanstvenici tvrde da prekomjerno samopouzdanje može biti dobro pogotovo ako optimizam povećava psihološku otpornost i poboljšava generalno stanje uma. Psiholozi Taylor i Brown sugeriraju da naše pozitivne iluzije o sebi jačaju i štite naše samopoštovanje, povećavaju osobnu predanost, pomažu nam da ne odustajemo u teškim trenucima i olakšaju suočavanje sa odbojnim i nekontroliranim događajima (Taylor i Brown, 1994). Taylor tvrdi da pozitivne iluzije djeluju čak i na fizičko i mentalno zdravlje. Upozoravaju da pozitivne iluzije mogu negativno utjecati na učenje i na kvalitetu donošenja odluka, kadrovske odluke i reakcije na krizne situacija. Na primjer, interpretacije negativnih ishoda u svoju korist (poput okrivljavanja loše sreće ili drugih ljudi) sprječavaju menadžere da uče na svojim greškama i lošim odlukama. Pozitivne iluzije mogu pridonijeti sukobu i natjerati ljude da se ponašaju na arogantan, bezbrižan i sebičan način. Također, ljudi koji su previše uvjereni u svoje sposobnosti, osobine i budućnost često su sigurni da su ta mišljenja točna i previše su sigurni da će uspjeti što ih može u startu postaviti za neuspjeh. Pri donošenju odluka trebali bismo nastojati uskladiti svoja privatna uvjerenja sa stvarnošću, što je iznenađujuće teško.

### *3.6.2. Pristranosti koje proizlaze iz heuristike raspoloživosti*

- **Jednostavnost prisjećanja<sup>3</sup> (na temelju živosti i spremnosti)** (Buontempo i Brockner, 2008)

Na mnoge životne odluke utječe dostupnost živopisnih informacija. Heuristika raspoloživost opisuje zaključke koje donosimo o uobičajenosti događaja na temelju lakoće s kojom se možemo sjećati slučajeva tog događaja. Menadžeri koji provode ocjenjivanje svojih zaposlenika će se lakše sjetiti živopisnih slučajevi ponašanja (pozitivnih ili negativnih) pa će tim sjećanjima dati više težine. Vrijeme događanja je također faktor, menadžeri daju veću težinu ponašanju zaposlenika neposredno prije ocjenjivanja nego u prethodnih devet mjeseci razdoblja evaluacije.

- **Povratnost informacija<sup>4</sup> (na temelju memorijskih struktura)**

Ova se pristranost pojavljuje u slučajevima kada smo u stanju dostaviti određene podatke mnogo brže od drugih kao rezultat dijeljenja nečeg zajedničkog. Pošto se neke informacije lakše pronalaze tako se i manifestiraju u našim prosudbama češće nego što možda mislimo. Studija koju su proveli Tversky i Kahneman pokazala je utjecaj pristranosti povratnosti kada

---

<sup>3</sup> Eng. Ease of recall bias

<sup>4</sup> Eng. Retrievability bias

su od učenika tražili da u jednoj minuti nabroje riječi koje sadrže sedam slova i završavaju s "ing" ili riječi koje imaju slovo "n" na šestom mjestu (Tversky i Kahneman, 1974). Studenti su zaključili da su riječi koje završavaju s "ing" mnogobrojnije od onih koje su imale "n" kao šesto slovo, iako je drugo bilo prisutno u svim riječima koje završavaju sa "ing". Zaključak do kojeg je došlo u ovoj studiji sugerira da riječi koje sadrže sufiks "ing" se lakše pronalazi u usporedbi s riječima gdje je pretraga šestog slova bila teža za stvaranje riječi. Ova studija pokazala je da možemo pristupiti informacijama lako kada su dobro strukturirane i stoga koristit lakše dohvatljive informacije u procjenama i odlukama koje donosimo. Pristranost povratnosti može dovesti do diskriminacije u organizacijama u kojima su ljudi zaposleni iz slične ili iste društvene okoline u kojoj postoji slično obrazovanje, kultura, iskustvo, pa čak i socijalni status. Iako namjera ovdje ne bi trebala biti diskriminacija, pristranost može dovesti do diskriminacije unutar organizacije na razini seksizma, rasizma i starosti (Raver i Schneider, 2004).

### *3.6.3. Pristranosti koje proizlaze iz heuristike reprezentativnosti*

- **Neosjetljivost na izvorne vjerojatnosti<sup>5</sup>**

Zanemarivanje izvornih vjerojatnosti se događa kada se zanemaruju raspoloživi statistički podaci u korist novih podataka radi donošenja procjene vjerojatnosti, čime se premalo težine postavlja na osnovnu (izvornu) mogućnost vjerojatnosti (Shanmugam i Bourke, 1992). Ova pristranost opisuje sklonost ljudi da pogrešno prosuđuju vjerojatnost situacije ne uzimajući u obzir sve relevantne podatke, nego se usredotočuju na novije informacije. Zanemarivanje izvornih vrijednosti ima mnogo negativnih implikacija. Prospektivni poduzetnici obično troše previše vremena zamišljajući svoj uspjeh i premalo vremena razmatrajući osnovne stope poslovnih neuspjeha jer smatraju da osnovna stopa neuspjeha nije bitna za njihove situacije, te kao rezultat toga mnogi od njih gube životnu uštedevinu.

- **Zabluda o slučajnosti<sup>6</sup>**

Ljudi imaju neprimjerenu tendenciju pretpostaviti da će se slučajni i ne-slučajni događaji izbalansirati, tj da će se vjerojatnosti tih događaja izjednačiti, čak i ako su ishodi očigledno samo slučajni, poput bacanja kovanice- logika koja se odnosi na zabludu o slučajnosti pruža procesno objašnjenje "zablude kockara" (Croson i Sundali, 2005). Nakon što drži loše karte

---

<sup>5</sup> Eng. Insensitivity to prior probabilities

<sup>6</sup> Eng. Misconception of chance bias

u 10 ruka pokera, igrač vjeruje da sljedeća ruka onda mora biti dobra. Tversky i Kahneman napominju da se obično smatra da slučajnost ima samo-ispravljajući sistem u kojem odstupanje u 1 smjeru inducira odstupanje u suprotnom smjeru radi vraćanja ravnoteže. U stvari, odstupanja se ne ispravljaju, već su samo razrijeđena. (Tversky i Kahneman, 1974). Zabluda o slučajnosti ima i suprotnu logiku da će se niz pozitivnih tendencija nastaviti. To se može ilustrirati i „vrućom rukom“ u sportu (igrač koji zabija nekoliko puta zaredom) (Rabin i Vayanos, 2010). Većina sportskih navijača, komentatora i igrača vjeruje da postoji veća vjerojatnost da će igrač napraviti svoj sljedeći pogodak ako je već napravio nekoliko dok postoje analitički dokazi koji pokazuju da ne postoji nešto poput vruće ruke, već samo slučajni potezi u izvedbi koji su djelomično pod utjecajem vještine, a djelomično sreće. Vjerovanje u vruću ruku nije samo pogrešno, već može biti skupo i opasno ako ljudi dopuste da utječe na njihove odluke. Igrači će loptu predati igraču koji je „vruć“, a protivnički tim će se također koncentrirati na čuvanje tog igrača, čak i ako drugi igrač koji je manje "vruć", ali podjednako vješt, može imati bolje šanse za postizanje pogotka.

#### *3.6.4. Pristranosti koje proizlaze iz heuristike potvrde*

- **Zamka potvrde<sup>7</sup>**

Ljudi prirodno traže informacije koje potvrđuju njihova očekivanja i hipoteze. Kad naiđemo na podatke koji su u skladu s našim uvjerenjima, obično ih prihvaćamo nekritički, osim ako postoji neizbježan razlog za sumnju pa pitamo „Možemo li vjerovati?“. Ipak, kada otkrijemo činjenice koje nas prisiljavaju na sumnju naših uvjerenja, pitamo se možemo li odbaciti tu informaciju ili su dokazi toliko uvjerljivi da ih moramo prihvatiti pa pitamo "Moramo li vjerovati?" Dva glavna razloga za upad u zamku potvrde (Hammond, Keeney i Raiffa, 1998):

1. Način na koji je ljudski um osmišljen za pronalaženje podataka iz sjećanja - samo razmatranje određene hipoteze čini informacije koje su u skladu s tom hipotezom selektivno dostupne. Istraživanja pokazuju da ljudska tendencija da dokažu izvornu hipotezu kao istinitu čak omogućava i implantaciju ljudi s lažnim uspomenu.
2. Način na koji tražimo informacije- pošto postoje ograničenja za pažnju i kognitivnu obradu, moramo informacije pretraživati selektivno, pretražujući prvo tamo gdje smo najvjerojatnije pronašli najkorisnije informacije. Prema tome, ljudi su skloni da daju poseban značaj informacijama koje im omogućuju da dođu do zaključaka do kojih žele doći.

---

<sup>7</sup> Eng. Confirmation trap

Lord, Ross i Lepper zamolili su sudionike u svojoj studiji da pregledaju dokaze i procjene učinkovitost smrtne kazne u smanjenju kriminala (Bohm, 1987):

a. Sudionici koji su ušli u studiju kao pristalice smrtne kazne u potpunosti nisu bili poljuljani istraživačkim dokazima da smrtna kazna nije bila učinkovita za smanjenje kriminala, te su kritizirali studije kao loše osmišljene, a nalaze kao nepouzdana.

b. Sudionici koji su ušli u studiju kao protivnici smrtne kazne ustanovili su da su isti dokazi valjani i uvjerljivi. Kritizirali su istraživanja koja pokazuju učinkovitost smrtne kazne na smanjenje kriminala i našli su puno razloga da zanemaruju dokaze.

Na kraju su obje strane eksperiment napustile s još čvršćim uvjerenjima u svoja izvorna mišljenja. Jednom kada postanete svjesni zamke potvrde, vjerojatno ćete ustanoviti da je ona vrlo često prisutna u vašem donošenju odluka.

Richard Thaler predlaže poslovnu taktiku 'Da osoba-Đavolov odvjetnik' kako bi pomogao menadžerima da izbjegnu zamku potvrde. Njegova ideja je formirati dvije konzultantske skupine (Thaler, 1988):

1. 'Da osoba' = odgovorila bi na sve zahtjeve za savjetom tako što bi rekla klijentima da su sve njihove ideje sjajne (da ubrzaju uslugu i osiguraju zadovoljstvo)
2. 'Đavolov odvjetnik' = ne bi odobrio bilo niti jedan plan koji klijent trenutno razmatra - izvješća te skupine sastojala bi se od popisa 10 najboljih razloga zbog kojih klijent ne bi trebao slijediti plan koji je razmatran.

Thaler inzistira na tome da bi 'Đavolov advokat' pružio mnogo važniju uslugu od 'Da osobe'. U stvarnosti, konzultantske tvrtke su često sličnije formatu 'Da osobe' jer znaju da klijenti vole čuti koliko su dobre njihove ideje. Ljudska želja za potvrdom svoje ideje je toliko snažna da bismo ljudima platili da ju odobre. Svi mi postajemo žrtve sklonosti da informacije obradimo pristrano, u skladu s prethodnim uvjerenjima. Izbjegavanje toga zahtijeva veliku koncentraciju, svjesnost mogućnosti pristranosti i njihovo pažljivo praćenje. Naša prirodna tendencija je vjerovati informacijama koje potvrđuju naša očekivanja zbog čega sprječavanje zamke potvrde zahtijeva jako puno napora.

- **Sidrenje**

Koncept koji nazivamo 'sidrenje' se događa kada na prosudbu i odluke utječu nebitne informacije- sidra. Postoje barem 2 razloga zbog kojih sidra utječu na naše odluke (Chapman i Johnson, 1994):

1) Mi često razvijamo procjene počevši s početnim sidrom koje se temelji na izvorno pruženim podacima, nakon čega se nastavno prilagođavamo tom sidru da bi se dobio konačan odgovor.

2) Mussweiler i Strack pokazuju da postojanje sidra tjera ljude da razmišljaju o informacijama koje su u skladu s tim sidrom, a ne da pristupaju podacima koji nisu u skladu sa sidrom. Oni su pokazali su da se snaga sidrenja može objasniti heuristikom potvrde i selektivnom pristupačnošću informacija u skladu s hipotezama. U jednom od svojih studija su od sudionika tražili da procijene prosječnu cijenu novog automobila u Njemačkoj (Mussweiler i Strack, 2001):

a. Polovina sudionika dobila je visoko sidro (40,000 njemačkih maraka) - ti su sudionici brže prepoznali riječi poput Mercedesa i BMW-a povezanih sa skupim automobilima

b. Druga polovica dobila je niska sidra (20,000 njemačkih maraka) – ti su sudionici brže prepoznavali riječi kao što su Golf i VW povezane s relativno jeftinim automobilima

Ovo sugerira da su pojmovi vezani za izvorna sidra bili aktivniji u njihovom umu i mentalno dostupniji. U stvari, jednostavno izlaganje pojedinca visokim cijenama može povećati cijenu koju je pojedinac spreman platiti za proizvod, čak i ako je žarišni proizvod u različitoj kategoriji od proizvoda s ekstremnom cijenom.

### **3.7. Averzija na rizik kao element donošenja odluka**

Averzija prema riziku se može opisati kao oklijevanje kod odlučivanja zbog rizičnih vrijednosnih izgleda čak i kada oni uključuju očekivani dobitak. Donošenje odluka u riskantnim okolnostima je od ključne važnosti za ljudsko ponašanje. Teorija ekonomskih odluka sugerira da vrijednost, rizik i averzija rizika utječu na izbornu ponašanje (Rabin, 2013).

Razmislite o tome da vam netko prodaje kartu za lutriju koja nudi dobitak od 40 ili 60 dolara, ovisno o bacanju novčića. Vi ste spremni platiti do 50 dolara za kupnju ove karte. Suprotno tome, vaš prijatelj može ovu kartu smatrati rizičnom i platiti najviše 45 dolara. Iako ste obojica suočeni s potpuno istim prosječnim isplatama, vaše reakcije su različite i razlikuju se

u neutralnosti rizika (vi) i izbjegavanja rizika (vaš prijatelj). Takve odluke koje uključuju rizične mogućnosti karakteriziraju širok spektar ljudskog i životinjskog ponašanja. Suočen s takvim situacijama, ljudi bi trebali skupiti sve informacije o karakteristikama različitih opcija i spojiti ih da odabere najbolju alternativu. Obično se preferiraju opcije s većom očekivanom vrijednošću. Međutim, uvođenje rizika utječe na subjektivnu vrijednost (ili korisnost) pridruženu rizičnoj opciji (ili kockanju). Utjecaj rizika ovisi o individualnom stavu prema riziku, a kad se averzija prema riziku povećava, korisnost kockanja se smanjuje. Stoga je odlučivanje funkcija statističkih svojstava ponuđenih opcija (vrijednost i rizik), dok utjecaj rizika ovisi o subjektivnim procjenama rizičnosti kockanja (averziji prema riziku) (Wu, Zhang i Gonzalez, 2004). Stupanj averzije prema riziku može se demonstrirati u psihofizičkom okviru identificiranjem sigurne količine za koju je pojedinac ravnodušan u izborima protiv rizičnog ishoda (Luce, 2000). Taj indiferentni iznos, ili ekvivalent sigurnosti, precizno odražava vrijednost priključenu rizičnoj opciji i omogućava usporedbu različitih opcija kod pojedinaca (Roell, 1987). Na primjer, pojedinac koji je neutralan prema riziku, davati će isti ekvivalent sigurnosti za obje igre 40/60 i 10/90. Suprotno tome, na donositelja odluka koji ima visoku averziju prema riziku, utjecati će povećanje rizika od 40/60 na 10/90 i sniziti će ekvivalent sigurnosti za rizičniju opciju. Dakle, razlika između ekvivalenta sigurnosti svakog kockanja odražava stupanj averzije rizika svakog pojedinca.

Ekonomija se može razlikovati od ostalih društvenih znanosti vjerovanjem da se većina ponašanja može objasniti pretpostavkom da racionalni agenti sa stabilnim, dobro definiranim preferencijama djeluju na tržištima koja se na kraju "očiste" – nepravilnosti se pojavljuju kad je teško "racionalizirati". Takve nepravilnosti su kršenja standardnog ekonomskog modela.

U uobičajenoj teoriji očekivane korisnosti odbojnost prema riziku dolazi isključivo iz konkavnosti vrijednosti pojedinca definirane u razinama bogatstva (Rabin, 2013). Na primjer, uzmete u obzir osobu koja je maksimizator koristi i ima averziju prema riziku pa sukladno tome odbije 50/50 okladu da izgubi 10 \$ a dobije 11 \$ za sve početne razine bogatstva i kao takav odbiti će svaku okladu s 50% -tnim gubitkom od najmanje 10% što znači da bi po toj logici odbio ulog čak i ako je potencijalna dobit 2 milijarde dolara što naravno nema nikakvog smisla. Zbog toga tradicionalna teorija očekivane koristi jednostavno nije realistično objašnjenje za mnoge slučajeve averzije prema riziku koje ekonomisti proučavaju. Teorija očekivane koristi zasigurno obuhvaća neku intuiciju za averziju rizika,



pogotovo prema vrlo velikim ulozima, ali nije bliska pravom objašnjenju većine rizičnih stavova.

Ispravan zaključak koji ekonomisti mogu izvući, kako iz misaonih eksperimenata, tako i iz stvarnih podataka, jest da ljudi ne pokazuju konzistentni koeficijent relativne averzije prema riziku, pa je pokušaj izmjeriti ga zapravo gubljenje vremena.

Moguća objašnjenja averzije prema riziku:

1) Averzija prema gubicima = sklonost osjetiti bol od gubitka puno oštrije nego zadovoljstvo jednakog dobitka. Averzija prema gubicima je ugrađena u teoriju očekivanog izbora Kahnemana i Tverskog koja modelira donositelje odluka koji reagiraju na promjene u bogatstvu, a ne u razinama, a otprilike su dvostruko više osjetljivi na percipirane gubitke nego na dobitke (Kahneman i Tversky, 2013). Kada se izgledi smatraju dobitcima i gubicima u odnosu na neku referentnu točku, a gubici se vrednuju otprilike dvostruko više od dobitaka, tada se novčane oklade koje nude manje od dva na jedan, rutinski odbijaju. Dakle, uključivanjem averzije prema gubicima, teorija očekivanog izbora izravno objašnjava zašto ljudi odbacuju čak i vrlo male oklade s pozitivnom očekivanom vrijednošću.

2) Mentalno računovodstvo = odnosi se na način na koji pojedinci i kućanstva prate i ocjenjuju financijske transakcije (Barberis i Huang, 2001). To igra ključnu ulogu jer se čini da averzija prema malim stupnjevima rizika proizlazi iz tendencije procjene rizika izolirano, a ne iz šire perspektive. Kad bi nisko-rizična kockanja procjenjivala iz šire perspektive, ljudi bi ih vjerojatnije prihvatili jer bi shvatili da će, uzimajući niz takvih oklada, dobiti dugoročno nadmašiti gubitke. Ova tendencija da se pojedinačno rješavaju problemi se često zove izolacijom odluka ili kratkovidnom averzijom na gubitke (Langer i Weber, 2005). Kratkovidna averzija gubitaka može objasniti većinu pojava koje teorija očekivane koristi ne može. Na primjer, Benartzi i Thaler koriste taj koncept kao objašnjenje zagonetke premije o kapitalu - ako se ulagači usredotoče na dugoročne prinose dionica, prepoznali bi koliko je mali rizik u odnosu na obveznice i rado bi držali dionice uz manju premiju vlasničkog kapitala (Benartzi i Thaler, 1995). Umjesto toga, oni se fokusiraju na kratkoročnu volatilitnost, uz česte mentalne računovodstvene gubitke i zahtijevaju znatnu premiju na kapital kao naknadu. U stvarnosti, svi se suočavamo s mnogim malim životnim rizicima, tako da odluke odbijanja rizika od slučaja do slučaja se svode na isto kao što je odbijanje niza rizika. Jedan od razloga zašto se ljudi imaju averziju prema malom riziku, iako teorija očekivane koristi sugerira da bi se trebali ponašati na približno neutralan način, jest taj što ljudi tretiraju rizik koji im je predstavljen izolirano od drugih rizika s kojima se suočavaju.

### 3.8. Motivacijski i emocionalni utjecaji na donošenje odluka

Emocije predstavljaju snažne, prodorne, predvidljive, ponekad štetne i ponekad korisne pokretače odlučivanja. U različitim vrstama odluka pojavljuju se važna pravila u mehanizmima pomoću kojih emocije utječu na procjene i izbore. Dakle, efekti emocija nisu ni slučajni ni namjerni. Emotivni učinci mogu imati oblik integralnih ili slučajnih utjecaja; slučajne emocije često proizvode neželjene i nesvjesne utjecaje.

Hoće li određena emocija u konačnici poboljšati ili degradirati određenu prosudbu ili odluku, ovisi o interakciji među kognitivnim i motivacijskim mehanizmima koje pokreće svaka emocija. Emocije nisu nužno oblik heurističke misli (Schwarz, 2000). Emocije se u početku brzo aktiviraju i mogu potaknuti brzo djelovanje. Ali nakon aktiviranja, neke emocije (npr. tuga) mogu potaknuti sustavnije misli. Razlikovanje između kognitivnih posljedica faze "izbacivanja emocija" i faze "trajnosti emocije" može biti korisno u povezivanju emocije s načinima razmišljanja. Kada su emocionalni utjecaji nepoželjni, teško je umanjiti njihove učinke koristeći se samo naporom. Strategije za smanjenje takvih utjecaja grupiraju se u tri široke kategorije ovisno da li im je cilj (Schwarz, 2000): (a) smanjenje intenziteta emocija, (b) smanjenje upotrebe emocija u donošenju odluka ili (c) suprotstavljanje pristranosti utemeljenoj na emocijama s pristranosti u suprotnom smjeru. Općenito, predlaže se da manje naporene strategije, posebno one koje uključuju arhitekturu izbora, ovdje pružaju najperspektivnije načine.

Svatko od nas suočen je s unutarnjim sukobima između onoga što želimo učiniti i onoga što mislimo da bismo trebali učiniti. Naprimjer, alkoholičari žele piti, ali znaju da ne bi trebali zbog negativnih posljedica, studenti se žele opustiti i družiti navečer, ali znaju da bi trebali učiti, kockari žele posjetiti kazino, ali znaju da bi ga trebali izbjegavati zbog poteškoće koje imaju s time da ne znaju kada treba prestati. Sličnih primjera ima bezbroj. Heuristika emocije (afekta) tvrdi da donositelji odluka imaju automatsku emocionalnu reakciju na većinu opcija (Slovic i sur., 2007). Bazerman i suradnici tvrde da je izvorna emocionalna reakcija često u neskladu s odlukom koju bi pojedinac donio nakon više promišljenog procjenjivanja (Bazerman, Tenbrunsel i Wade-Benzoni, 1998). Ljudi ponekad donose odluke koje nisu u skladu s njihovim dugoročnim interesima zbog privremenog emocionalnog ili motivacijskog

nagona da se bave nekom primamljivom alternativom, bilo zbog ovisnosti, gladi, seksualnog uzbuđenja ili neke druge prolazne strasti.

Teorija višestrukih unutarnjih ličnosti se koristi za objašnjenje različitih poremećaja u ponašanju, poput zlorabe alkohola i droga, kao i uobičajene pogreške potrošača, uključujući odluku da se troši novac, a ne štedi - u gotovo svim tim slučajevima, jedan od naših "unutarnjih osoba" se zalaže za odluku koja pruža trenutno zadovoljstvo, a ne alternativu koja bi osigurala veće dugoročne koristi (Shiv, Lowenstein i Bechara, 2005). Različita područja mozga se aktiviraju kada se dvoumimo između trenutne nagrade koje želimo i veće odgođenih nagrada koje smatramo da bi trebali odabrati. Ove regije mozga se u literaturi često povezuju s automatskim razmišljanjem 'Sistem 1' i promišljenim 'System 2' razmišljanjem (Simon, 1967). Dokazi sugeriraju da je emocionalna privlačnost ("želim" ja) jača kada procjenjujemo opcije zasebno i da će razumnije i reflektivnije 'ja' biti kada se suočimo s više opcija istovremeno i možemo ih međusobno usporediti (Finucane et al., 2000). Standardi usporedbe pojašnjavaju razlike među alternativama i promiču racionalnije odlučivanje. Unutarnja osoba "trebam" metodički donosi novogodišnje rezolucije dok unutarnja osoba "želim" ih naknadno razbija jednu po jednu dok je osoba "trebam" umorna ili ometana. jastvo "trebalo" umorno ili ometano.

Percepcije i očekivanja često su pristrana na samozatajan način - kada predstavljeni s identičnim informacijama pojedinci situaciju opažaju na dramatično različite načine, ovisno o svojoj ulozi u situaciji. Dokazi sugeriraju da pojedinci najprije određuju svoju sklonost određenom ishodu na temelju osobnog interesa, a zatim opravdavaju tu sklonost na temelju pravednosti time da mjenjaju važnosti atributa koji utječu na pravednost (Darke i Chaiken, 2005). Iako ljudi često imaju za cilj postizanje pravednog rješenja, njihova je procjena onoga što je pravedno često pristrana vlastitim interesom. Kad se ljudi susretnu s povoljnim informacijama, oni će ih vjerojatno nekritički prihvatiti, dok će susret s negativnim informacijama uzrokovati kritičniju i detaljniju evaluaciju. Dawson dokumentira našu tendenciju odabira standarda dokaza na samosluživan način (Dawson, 1974). On tvrdi da kada želimo vjerovati argumentu skloni smo pitati "Mogu li vjerovati u to", što je daleko niži standard nego što zahtijevamo kad ne želimo vjerovati argumentima i pitamo "Moramo li vjerovati u to". Inteligentni, dobronamjerni ljudi dolaze do pristranih zaključaka iako nastavljaju vjerovati u vlastitu poštenost i objektivnost - ova vjera u objektivnost često dovodi ljude do zaključka da onaj tko ospori njihova dobro razmišljena uvjerenja mora i sam biti pristran. Da bi se neetičko ponašanje pravno kvalificiralo kao prijevara, osoba koja se bavi takvim

zločinima mora u to vrijeme znati da se ponaša neetički, ali najučinkovitije su laži koje kažemo sami sebi.

Istraživači su identificirali mali skup osnovnih emocija, uključujući sreću, tugu, strah, gađenje i ljutnju, čiji su izrazi isti u svim kulturama. Svaka od tih emocija aktivira grupu osjećaja koji nas pripremaju reagirati na svijet na određeni način. Na primjer strah pravi naš um osjetljivim na rizike i priprema naše tijelo na bijeg, dok bijes dijeli mnoge osobine sa srećom, uključujući povećan adrenalin, povećan osjećaj moći i smanjenu osjetljivost na rizik. Svaka od ovih emocija može utjecati na prosudbu. Han i suradnici otkrili su da nečije emocionalno stanje može imati značajan utjecaj na percepciju vrijednosti (Han, Lerner i Keltner, 2007). Ispitanici su bili ljudi koji su posjedovali stvari i ljudi koji nisu. Rezultati su pokazali da je gađenje navelo ljude da se riješe stvari koje posjeduju bez želje da kupe nove stvari. Prodavači su smanjili cijene a kupci su smanjili limit potrošnje na kupovinu. Tuga je povisila volju ispitanika da plaćaju kupovinu i smanjila cijenu prodavača kod prodaje - ovo istraživanje pokazuje kako emocije mogu utjecati na financijske odluke. Han i suradnici pokazali su da dvije različite negativne emocije mogu stvoriti dva vrlo različita obrasca učinaka, što znači da postoji potreba za jasnim i preciznim razumijevanjem utjecaja emocija na donošenje odluka. Drugim riječima osjećaji se ne smiju svrstati jednostavno u pozitivne i negativne emocije.

Čak i ako se ljudi ne mogu suzdržati od osjećaja, mogu ograničiti negativne učinke svojih emocija na kvalitetu donošenja svojih odluka. Ljudi obično nisu svjesni utjecaja svojih emocija na svoje odluke. Možemo lažno vjerovati da bijes neće utjecati na naše odluke ili čak možemo pogrešno zaključiti da je naš bijes pravedna posljedica dobro promišljene prosudbe. Znajući da smo pogođeni emocijama može nam pomoći da budemo svjesniji načina na koji one mogu pristraniti našu prosudbu. Kako bi neutralizirali negativan utjecaj naših emocija na naše odluke moramo započeti identificiranjem svojih emocija i njihovih izvora. Označavanje naših emocija u sebi može biti učinkovito sredstvo za smanjenje njihove snage. Neugodne emocije su ponekad još učinkovitije neutralizirane prepoznavanjem izvora emocije (Lerner i sur., 2015). Druga strategija za upravljanje negativnim utjecajem emocija je da donositelji odluka budu odgovorni za svoj izbor. Lerner & Tetlock su otkrili da sudionici studije koji moraju na neki način opravdati svoje odluke nauče kontrolirati svoje emocije i kreću se prema logičnijem sustavnom razmišljanju (Lerner i Tetlock, 1999). Jednostavna spoznaja odgovornosti ima mogućnost smanjenja vjerojatnosti djelovanja iz emocija koje bi kasnije požalili. Konačno, moguće je institucionalizirati kontrolu nad emocijama. Kao društvo skloni

smo dodijeliti oskudne resurse "življim" brigama a ne problemima gdje bi oskudni resursi postigli najviše koristi, jer življe priče stvaraju emocionalne reakcije koje zauzvrat dovode do pogrešnog raspoređivanja naših resursa. Institucionalizacija korištenja logičkih procesa odlučivanja zaštitila bi naše društvo od pretjeranog utjecaja privremenih osjećaja.

### **3.9. Važnost pravednosti i etičnosti u procesu donošenja odluka**

Etičko odlučivanje definiramo prilagodbom definicije etičkog ponašanja koju je razvio Jones: etička odluka je ona koja je moralno prihvatljiva široj zajednici (Jones, 1991). Pitanja pravednosti i etike ključna su za potpuno razumjevanje donošenja odluka. Ljudi čine sustavne pogreške, neskladne vlastitoj željenoj etičnosti, koje mogu duboko naštetiti drugima. Visoko samopoštovanje zbog kojeg sebe smatramo moralnim, kompetentnim i zaštićenim od etičkih propusta sprječava nas u praćenju vlastitog ponašanja i čini ograničenu etičnost još vjerojatnijom. Usmjerenost na psihološke tendencije dovest će do poboljšanja etičkog odlučivanja. Procjene pravednosti mogu imati velike posljedice kako za socijalni tako i za ekonomski sustav. Kad pojedinci percipiraju ishode kao pravedne, doživljavaju zadovoljstvo i vjerojatno će podržati ishod i uključene strane (Hegtvedt i Killian, 1999). Međutim, kada pojedinci vide da ishodi krše pravednost, vjerojatno će doživjeti nezadovoljstvo (Bies, McCall i Kaplan, 1987).

Procjene pravednosti nisu uvijek donijete na način koji je u skladu s ekonomskom racionalnošću. Umjesto toga, prosudbe pravednosti vode se nizom psiholoških načela. Kahneman i suradnici identificiraju "sustavna implicitna pravila" koja navode pojedince da kategoriziraju radnje kao poštene ili nepoštene (Kahneman, Knetsch i Thaler, 1986). Oni ta pravila označavaju standardima pravednosti zajednice.

### **3.10. Etičko odlučivanje u organizacijama**

Postalo je od imperativne važnosti da moderne organizacije budu sposobne prepoznavati i baviti se složenim poslovnim etikama. Razlog za to može naći u nekoliko dobro dokumentiranih skandala, gdje se pokazalo da je neetično ponašanje vođa imalo ozbiljne posljedice za organizacije i njihovu okolinu (Gillespie i Dietz, 2009). Ti su skandali bili dobro popraćeni u medijima, što je rezultiralo javnim negodovanjem zbog obmane i prijevara. Posljedice su uključivale tužbe, gubitak povjerenja i vjerodostojnost među zaposlenicima, kupcima, klijentima i široj javnosti. Moralno pitanje prisutno je kod svake

pojedinačne radnje, kad se slobodno izvode, ako mogu naštetiti ili imati koristi od drugih (Jones, 1991). Stoga radnja ili odluka moraju imati posljedice po druge ljude i uključivati izbor donositelja odluke.

Postoji nekoliko studija koje su razmatrale učinke pojedinih i organizacijskih varijabli na različite faze u procesima etičkog odlučivanja, uključujući svijest, etičku prosudbu, namjeru i ponašanje. Međutim, istraživanja o učincima stresa na etičko odlučivanje u organizacijama i dalje su rijetka. Ova odsutnost je zagonetna iz nekoliko razloga: prvo, literatura o stresu na radu i njezinim učincima na kognitivno funkcioniranje, percepciju i rješavanje problema dobro je razvijena. Drugo, stres i etičke dileme koegzistiraju u organizacijama jer stresne situacije vjerojatno mogu predvoditi etičke dileme (Mohr i Wolfram, 2010).

### **3.11. Grupno odlučivanje**

Grupa je definirana kao određeni broj ljudi koji su u međusobnoj interakciji, psihološki svjesni jedni drugih i osjećaju se kao skupina (Dansky, 1996). Broj ljudi uključenih u donošenje odluka u grupi uvelike varira te pojedinci u grupi mogu biti demografski slični ili prilično raznoliki. Grupe koje donose odluke mogu biti relativno neformalne prirode ili formalno određene i opterećene određenim ciljem. Postupak koji se koristi za donošenje odluka može biti nestrukturiran ili strukturiran. Priroda i sastav grupa, njihova veličina, demografska struktura i svrha, u određenoj mjeri, utječu na njihovo funkcioniranje. Vanjske izvanredne situacije s kojima se suočavaju grupe (vremenski pritisak i sukobljeni ciljevi) utječu na razvoj i učinkovitost grupa koje donose odluke. U organizacijama se mnoge posljedice donose nakon što se poduzme neki oblik procesa grupnog odlučivanja. Međutim, grupe nisu jedini oblik kolektivnog rada. Grupno odlučivanje treba razlikovati od koncepata timova, timskog rada i samoupravnih timova (Katzenbach i Smith, 2015). Iako se riječi tim i grupa često upotrebljavaju naizmjenično, znanstvenici sve više razlikuju to dvoje. Čini se da je osnovna razlika u tome da timovi djeluju kolektivnije i postižu veću sinergiju rada. Osim toga, grupa ima određenog vođu, dok tim ima zajedničke vodeće uloge.

Norme su ključne odrednice grupa. One djeluju kao standardi ponašanja i uspješnosti. Norme se mogu opisati kao zajednička uvjerenja među članovima grupa o tome koja su ponašanja prikladna unutar grupe (Feldman, 1984). One usmjeravaju zaposlenike na ono što trebaju i što ne smiju učiniti u određenim okolnostima. Norme postaju nepisana pravila ili implicitno

shvaćeni kodeksi ponašanja za članove grupe. Na primjer, ako norme grupe uključuju točnost u dolaženju na vrijeme i ako članovi grupe kasne, drugi će članovi vjerojatno reagirati na takvo ponašanje na suptilan ili očiti način te se takvo ponašanje neće dugo tolerirati. Status članova ovisi o slaganju s uspostavljenim normama, te postoju dvije pretpostavke o konceptu normi u kontekstu grupnog ponašanja (Steinel i sur., 2010): što je član više rangiran to mu je veći stupanj pridržavanja normama i više mu se toleriraju veća odstupanja od ponašanja povezanog s normama.

Jedna od najznačajnijih pojava koja nastaje kod procesa grupnog odlučivanja je 'zajedničko ili grupno razmišljanje'. Grupno razmišljanje je kao pojam formirao Janis, kojim opisuje pojavu kad skupina dobronamjernih ljudi donese iracionalne ili ne-optimalne odluke koje potiču iz nagona za usklađivanjem ili izbjegavanjem neslaganja (Janis, 2008). Pojedinci često ne znaju da su pod utjecajem grupnog razmišljanja. Jedna takva upitna praksa je brainstorming. U teoriji zvuči odlično, ovom praksom se sakuplja što više ideja iz jedne grupe pod pretpostavkom da su dvije glave uvijek bolje od jedne. Međutim, karizmatični pojedinci imaju tendenciju da preuzmu moć glasa grupe. Postaje teško predložiti inovativnu ideju ako ste stalno postavljeni u grupu jer je inovacija, po definiciji, radikalna. Grupe uvijek dovode u pitanje radikalne ideje, posebno kada te ideje ugrožavaju položaj ostalih članova grupe, ili cijele grupe.

## **4. KORIŠTENJE TEORIJE SOCIJALNOG UČENJA I DONOŠENJA ODLUKA U ORGANIZACIJSKU KORIST**

U prethodna dva poglavlja smo prošli kroz ključne koncepte teorije socijalnog učenja i procesa donošenja odluka, s brojnim primjerima iz postojećih istraživanja i literature. U ovom poglavlju ih povezujemo sa suvremenim organizacijama, tj. istražujemo njihove uloge u organizacijama. Pokriva se proces donošenja odluka u organizacijama te strategije za njegovo poboljšanje. Time se dodirujemo grupnog odlučivanja te raznih tehnika koje se koriste za unapređivanje donošenja grupnih odluka. Glavne pokrivene tehnike su brainstorming, tehnika nominalne grupe i Delphi tehnika. Također se raspravlja korištenje teorije socijalnog učenja za razvoj i uspješnost organizacija. Tu se najviše opisuje veza između promatranja, modeliranja i razvoja kompetencija kod zaposlenika.

### **4.1. Donošenje odluka u organizacijama**

Proces donošenja odluka ključan je za uspješno upravljanje bilo kojom vrstom organizacije. Razmislite o poteškoćama koje donose pojedinačne odluke u vašem osobnom životu. Stoga možete shvatiti koliko kompliciran i važan proces donošenja odluka može biti u organizacijama u kojima su ulogi značajni i utjecaj je širok. U oba slučaja priroda donošenja odluka je sasvim ista.

Teoretičari menadžmenta slažu se da je donošenje odluka jedna od najvažnijih - ako ne i najvažnija - aktivnosti upravljanja (Mintzberg, 2008; Simon, 1997). Važno je napomenuti da u donošenju odluka sudjeluju ne samo menadžeri i rukovoditelji, već i zaposlenici na svim razinama organizacije. Danas mnoge odluke u organizacijama donose grupe, timovi ili odbori. Grupno odlučivanje se odnosi na sudjelovanje više pojedinaca u procesu donošenju odluka (Hirokawa i Rost, 1992). Grupno donošenje odluka se odvija u različitim mjerama: u jednoj mjeri je konsultantsko donošenje odluka u kojem se vođa prije donošenja odluke savjetuje s članovima grupe ali donosi odluku sam; s druge strane je demokratsko odlučivanje u kojem se problem daje grupi, a članovi grupe su ovlašteni za donošenje odluke. S treće strane, postoji konsenzusno odlučivanje, u kojem vođa i članovi grupe stvaraju i ocjenjuju alternative i pokušavaju postići dogovor oko rješenja problema (Randeree i Ghafar Chaudhry, 2012). Konsenzus je postignut kada se grupa može složiti o odluci i svaki član može reći: "Vjerujem da razumijete moje stajalište"; "Vjerujem da razumijem vaše stajalište";



"Poduprijet ću ovu odluku kad napustimo ovaj sastanak jer je donesena fer i otvoreno" i "Vjerujem da je ova odluka u najboljem interesu organizacije i njezinih članova (Hartnett, 2011).

#### **4.2. Strategije za unapređivanje procesa donošenja odluka u organizacijama**

Prednosti grupnog odlučivanja uključuju to da su na raspolaganju više znanja i stručnosti za rješavanje problema; ispituje se veći broj alternativa; konačna odluka se bolje razumije i prihvaćaju je svi članovi grupe; i postoji veća predanost svih članova grupe kako bi konačna odluka uspjela (French, 2011). Postoje neke uobičajene disfunkcije učinkovitog donošenja odluka u grupi. Postoji nekoliko načina na koje se organizacija može suprostaviti tim nepravilnostima i poboljšati grupno odlučivanje. Nažalost, na otvorenu raspravu mogu negativno utjecati mnogi aspekti ponašanja, poput društvenog pritiska da se uklopiš, manjinska dominacija i vremenska kašnjenja (grupnim odlukama obično treba više vremena nego pojedinačnim odlukama) (Schermerhorn i sur., 2011).

Da bi grupe bile učinkovitije, moraju prevladati neke probleme i disfunkcije s kojima se grupe obično susreću kao što su: grupno razmišljanje (Janis, 1982) i grupna polarizacija (Bordley, 1983). Tradicionalni modeli djelotvornosti grupe uključuju stvaranje odgovarajuće klime gdje su podrška, predanost, ciljevi, nagrade, komunikacijski sustavi i fizički prostor sinkronizirani kako bi se omogućilo grupi da radi u produktivnoj atmosferi. Optimalna veličina grupe trebala bi biti između 5 do 12 sudionika, ovisno o zadatku, a članove treba birati na temelju njihove motivacije i sposobnosti (Bruno i Lay, 2008). Nadalje, kohezija grupa trebala bi se uspostaviti bilo uspostavljanjem homogenih skupina ili prevladavanjem potencijalnih problema povezanih s raznolikošću; suradnjom i kontaktom; i čineći tako da se skupina čini pomalo "isključivom", tako da je članovima čast biti uključenima (Walumbwa i sur., 2011).

Nekoliko drugih tehnika razvijeno je za pomoć grupama u donošenju zdravih odluka koje promiču pozitivne stavove te izbjegavaju neke od potencijalnih disfunkcija. Pet važnih tehnika su brainstorming, tehnika nominalne grupe, Delphi tehnika, Vražji odvjetnik i dijalektičko ispitivanje. Brainstorming je tehnika se generiraju alternativna rješenja problema. Drugim riječima cilj je povećanje broja ideja iz kojih menadžeri mogu birati prilikom procjena i donošenja svojih odluka. Sljedeća su pravila središnja za stvaranje brainstorminga (Litchfield, 2008):

1. Ne ocjenjujte i ne raspravljajte o alternativama. Evaluacija dolazi kasnije. Izbjegavajte kritiku svojih ili tuđih ideja.
2. Ohrabrujte "slobodno kretanje". Nemojte smatrati da je neka ideja pretjerana. Neobična ideja može pomoći doći do istinski kreativne odluke.
3. Potaknite i promovirajte količine ideja. Što je veći broj generiranih ideja, to će veći broj korisnih ideja ostati nakon evaluacije.
4. Potaknite "Piggybacking". Članovi grupe trebali bi kombinirati, uljepšati ili poboljšati ideje. Prema tome, većina proizvedenih ideja pripadat će grupi, a ne jednom pojedincu.

Druga tehnika koja se može koristiti u donošenju odluka u grupi, a koja uključuje neke značajke brainstorminga, jeste tehnika nominalne grupe (Harvey i Holmes, 2012). Kao i u brainstormingu, pojedinci se okupljaju kako bi razvili rješenje problema. Za razliku od brainstorminga, tehnika nominalne skupine bavi se e. Proces odlučivanja u nominalnim skupinama ima nekoliko koraka (Ven i Delbecq, 1974):

1. Tiha generacija ideja. Ostavite pet do deset minuta za ovu fazu. Problem bi trebao biti postavljen negdje na prednjem dijelu prostorije. Članove se upozorava da ne razgovaraju i ne gledaju radne listove ostalih sudionika.
2. Kružno zapisivanje ideja. Vođa kruži po sobi izvlačeći jednu ideju od svakog člana grupe. To se nastavlja sve dok se ne iscrpe sve ideje. Glavni cilj ovog koraka je postavljanje pred skupinu točan popis ideja koje mogu poslužiti kao sastavljanje grupnih ideja.
3. Rasprava o idejama. Svaka ideja se raspravlja redoslijedom koji se pojavljuje na grafikonu ispred članova. Vođa čita svaku stavku i pita grupu ako ima bilo kakvih pitanja, potreba za pojašnjenjem ili neslaganja.
4. Preliminarno glasanje o važnosti predmeta. Svaki član donosi neovisnu prosudbu o alternativama tako što ih klasificira potajno na karticama. Prosjek tih prosudbi koristi se kao odluka grupe.
5. Dodatna rasprava. Analiziraju se obrasci glasanja i ispituju razlozi da bi se utvrdilo može li se donijeti točnija odluka.
6. Konačno glasanje. Konačno glasanje odvija se na isti način kao i preliminarno glasovanje, tajnim rangiranjem. Ova radnja dovršava postupak odlučivanja i osigurava zatvaranje.

Kao što smo već napomenuli, tehnika nominalne skupine odvaja ideju od evaluacije. Ideje se generiraju nominalno (bez verbalne komunikacije). To sprečava pristranost i sukladnost, što se događa u fenomenu grupnog razmišljanja (Janis, 1982). Evaluacija se odvija strukturirano na način da svaka ideja može dobiti odgovarajuću pozornost. Istraživanje o učinkovitosti tehnike nominalne skupine je ohrabrujuća. Tehnika nominalne grupe često olakšavaju

provedbu odluka. Usprkos istraživačkoj podršci tehnici nazivne grupe, mnogi menadžeri i dalje ne koriste njezine prednosti u grupnim odlukama.

Istraživači korporacije Rand razvili su tehniku Delphi u šezdesetim godinama (Dalkey, 1969). Za razliku od brainstorminga i tehnike nominalne skupine, Delphi pristup potpuno se oslanja na nominalnu skupinu; odnosno da sudionici ne sudjeluju u raspravama licem u lice. Umjesto toga, njihov se zahtjev traži poštom u njihovim različitim bazama, omogućujući tako anketiranje velikog broja stručnjaka, klijenata, rukovoditelja ili biračkih tijela koji su udaljeni. Postoji nekoliko prednosti Delphi tehnike. Prvo, eliminira mnoge međuljudske probleme povezane s ostalim pristupima odlučivanju u grupi. Drugo, uključuje pomoć stručnjaka i osigurava učinkovito korištenje njihovog vremena. Treće, omogućava odgovarajuće vrijeme za promišljanje i analizu problema. Četvrto, pruža veliku raznolikost i količinu ideja. I konačno, olakšava precizno predviđanje budućih događaja. Delphi tehnika ima mnogo varijacija, ali općenito djeluje na sljedeći način (Dalkey, 1969):

1. Organizacija utvrđuje skupinu stručnjaka, unutar i izvan organizacije, i traži njihovu suradnju.
2. Svaki član panela dobiva osnovni problem.
3. Svaki pojedini stručnjak samostalno i anonimno piše komentare, prijedloge i rješenja problema.
4. Središnja lokacija sastavlja, prepisuje i reproducira komentare stručnjaka.
5. Svaki panelist dobiva primjerak svih komentara i rješenja ostalih stručnjaka.
6. Svaki stručnjak daje povratne informacije o komentarima drugih, piše nove ideje potaknute njihovim komentarima i prosljeđuje ih središnjoj lokaciji.
7. Organizacija ponavlja korake 5 i 6 onoliko puta koliko je potrebno dok se ne postigne konsenzus ili dok se ne donese nekakav postupak glasanja za donošenje odluke.

Zadnja tehnika je "Vragov odvjetnik", koja uvodi sukob u proces donošenja odluka, za koju Janis sugerira da je protuotrov za grupno razmišljanje (Schwenk, 1984). Grupno razmišljanje rezultira prijevremenom usklađenošću s grupnim normama. Vragov odvjetnik može poništiti ove i druge negativne pojave kojima su podvrgnuti članovi grupe. Nakon što je grupa razvila alternativna rješenja problema, plan se daje jednom ili više članova s uputama da nađu što više pogrešaka. Ako plan odolijeva ispitivanju vragovog odvjetnika, može se pretpostaviti da nema problema grupnog razmišljanja.

### 4.3. Korištenje teorija socijalnog učenja za razvoj i uspješnost organizacija

Tri aspekta socijalne kognitivne teorije posebno su relevantna za organizacijsko područje (Bandura, 1988): razvoj kognitivnih i socijalnih kompetencija ljudi kroz modeliranje, njegovanje uvjerenja ljudi u njihove mogućnosti s ciljem učinkovitog korištenja njihovih talenata, i poboljšanje motiviranosti ljudi kroz postavljanje ciljeva.

Psihološke teorije tradicionalno su naglašavale učenje kroz djelovanja. Ako bi se znanje i vještine mogle steći samo izravnim iskustvom, proces ljudskog razvoja bio bi u velikoj mjeri usporen, a da ne spominjemo vrlo naporan, skup i opasan. Srećom, ljudi mogu proširiti svoje znanje i vještine na temelju informacija koje promatraju i naknadno modeliraju. Zapravo, gotovo svi fenomeni učenja koji proizlaze iz izravnog iskustva mogu se pojaviti i promatranjem ponašanja ljudi i njegovih posljedica (Zimmerman, 1990). Modeliranje nije samo mimikrija ponašanja. Ljudi mogu usvojiti funkcionalne uzorke ponašanja koji predstavljaju dokazane vještine i uspostavljene običaje, u osnovi u istim oblicima u kojima prikazani. Uticaji modeliranja također sadrže pravila za generativno i inovativno ponašanje. Većina ljudskog učenja usmjereno je na razvijanje kognitivnih vještina o tome kako steći i koristiti znanje u različite svrhe.

Tehnike za modeliranje uspješno su primijenjeni kako bi pomogli menadžerima i vođama u razvoju kompetencija. Modeliranje proizvodi trajna poboljšanja vještina menadžera (Latham i Saari, 1979). Jednostavno objašnjavanje pravila i davanje strategija za rješavanje problema na poslu bez korištenja modeliranja i vođenih praksi ne poboljšava njihove nadzorne kompetencije. Kako bi se poboljšale kompetencije, ljudima je potrebno poučno modeliranje, vođena praksa s korektivnim povratnim informacijama i pomoć u prenošenju novih vještina u svakodnevne situacije. Porras i njegovi kolege pokazali su da tehnike modeliranja utječu na moral i produktivnost organizacija kao i na sposobnost menadžera (Porras i sur., 1982). Menadžeri koji su imali koristi od programa modeliranja poboljšali su i zadržali svoje vještine rješavanja problema supervizije, prema ocjeni njihovih zaposlenika. Postrojenje u kojem se primjenjivao program modeliranja imao je nižu stopu izostanka, nižu stopu promjene zaposlenika i višu razinu produktivnosti u daljnjim procjenama.

Menadžeri su kontinuirano uključeni u donošenje odluka i strukturiranje rada drugih prema željenim rezultatima. Okviri upravljačkih odluka sastoje se od dinamičnih tokova različitih informacija i resursa iz raznih izvora. Povratne informacije o adekvatnosti odluka često su

odgađane, višedimenzionalne i pokvarene pristranostima. Zadaci odlučivanja obično uključuju više faza u kojima na odluke ljudi u svakoj fazi utječu njihove prethodne odluke i informativno iskustvo. U tom kontekstu odlučivanja menadžeri moraju kontinuirano povezivati kratkoročne ciljeve s više udaljenim organizacijskim ciljevima. Unatoč dokazima da velik dio rukovoditelja uključuje donošenje odluka u složenim i nesigurnim okruženjima, malo se pozornosti posvetilo sustavnoj analizi procesa upravljanja odlučivanjem. Istraživanje odlučivanja koje je provedeno u okviru kognitivne psihologije pridonijelo je razumijevanju utjecaja perceptivnih i kognitivnih procesa na donošenje odluka. Međutim, raspon varijabli koje su obuhvaćene ovim modelima odlučivanja i vrste proučenih odluka ograničavaju generalizaciju nalaza na donošenje menadžerskih odluka (Wood i Bandura, 1989).

Da dodatno zakompliciramo stvari, menadžeri ne reaguju samo na okruženja odluka koja su za njih pažljivo postavljena. Umjesto toga, oni stvaraju vlastite sustave za podršku odlučivanju i selektivno obrađuju informacije generirane u tim izgrađenim okolinama (Benston, 1985). Menadžersko odlučivanje zahtijeva da menadžer radi kroz druge u organizacijskom kontekstu kojeg karakteriziraju hijerarhija, podjela rada i specijalizacija. Mnoge važne odluke koje menadžeri moraju donijeti uključuju raspodjelu radnih uloga, upravljanje i nadzor kolektivnih napora ljudi koje nadgledaju. Kognitivni pristup donošenju odluka je dalje ograničen jer obično zanemaruju utjecaj koji afektivni, motivacijski i drugi samoreferencijalni utjecaji imaju na nečije pribavljanje informacija, procjenu i izbor (Bartunek i Moch, 1987). U prirodno prisutnim okruženjima odluka, interakcije između situacijskih zahtjeva i samoreferencijskih čimbenika mogu imati snažan utjecaj na proces donošenja odluka. Primjerice, u studijama odlučivanja u organizacijama pokazalo se da uočavane prijetnje i nedostaci smanjuju spremnost menadžera da traže nove informacije ili da ih uključe u svoje izbore kako bi ojačali svoju posvećenost prošlim postupcima, kako bi suzili svoje mišljenje ili potakli retrospektivni fokus u potrazi (Brockner i Rubin, 1985). Međutim, menadžeri nisu uvijek bojažljivi u situacijama prijetnji. Oni mogu istraživati suprotna mišljenja, tražiti nepotvrđene informacije i nastojati pomiriti sukobljene vrijednosti u nastojanjima da donose odluke koje donose uspjeh.

Višestruka priroda menadžerskih aktivnosti i njihova zamršena povezanost s organizacijskim učinkom unose složenost u odnos između osobnih ciljeva i postignuća grupe. U većini prethodnih istraživanja, osobni ciljevi primjenjuju se na osobne performanse, nad kojima pojedinci mogu provoditi izravnu kontrolu regulirajući svoju pažnju i razinu napora. U

organizacijskim okruženjima upravljački ciljevi moraju se društveno posredovati koordiniranim naporima drugih. Sam menadžerski napor ne osigurava postizanje grupnog cilja. Nadalje, napori na povećanju razine funkcioniranja organizacije često zahtijevaju promjenljive sastavnice u pojedinim aspektima socijalne strukture i načinu dodjele socijalnih resursa. Sustavno traženje takvih operativnih ciljeva doprinosi eventualnom uspjehu, ali ne mora nužno postići znatne doprinose u organizacijskoj uspješnosti u kratkom roku. Stoga generalizacije o učincima ciljnih izazova na povećanje performansi na organizacijskoj razini moraju biti tempirane razmatranjima ovih složenosti. U organizacijskim okruženjima koja zahtijevaju složeno donošenje odluka, menadžeri moraju savladati ispravna upravljačka pravila koja im omogućuju predviđanje i ostvarivanje utjecaja na kolektivni napor. Da bi prepoznali predvidljiva pravila, moraju učinkovito obraditi višedimenzionalne informacije koje sadrže nejasnoće i nesigurnosti. Predvidljivi čimbenici obično su povezani, vjerovatno, a ne neizbježno, s budućim događajima, što ostavlja određenu razinu neizvjesnosti. Ispitujući predvidljiva pravila, ljudi moraju iskoristiti svoje znanje kako bi stvorili hipoteze o predvidljivim čimbenicima, da bi vagali i integrirali te čimbenike u složena pravila, testirali svoje prosudbe na osnovu rezultata ishoda i zapamtili koji su pojmovi testirani i koliko dobro su radili.

Socijalna kognitivna teorija pruža konceptualni okvir za razjašnjavanje psiholoških mehanizama preko kojih se socijalno-strukturni čimbenici povezuju s organizacijskim učinkom. Socijalno-kognitivna teorija pruža eksplicitne smjernice o tome kako osposobiti ljude kompetencijama, samoregulacijskim sposobnostima i osjećajem učinkovitosti koji će im omogućiti da unaprijede i svoj dobrobit i postignuća.

## **5. ISTRAŽIVANJE UTJECAJA TEORIJA SOCIJALNOG UČENJA I PROCESA DONOŠENJA ODLUKA NA USPJEŠNOST ORGANIZACIJE**

Kroz sudjelovanje u online anketi na temu procesa učenja i donošenja odluka u organizacijama, istražili smo percepciju ljudi iz njihovih osobnih radnih iskustva o ta dva procesa. U ovom poglavlju se opisuje cijelo istraživanje, te se započinje s njegovim glavnim ciljem i razlozima koji stoje iza odabira predmeta istraživanja. Nastavlja se s metodološkim okvirom, gdje se navode detalji kao što su broj sudionika, broj i vrsta pitanja i struktura ankete. Najveći dio ovog poglavlja obuhvaća rezultate istraživanja i njihove poveznice s prethodno istraženim teorijama i konceptima. Na kraju se opisuju ograničenja istraživanja.

### **5.1. Cilj istraživanja**

Glavni cilj istraživanja je pridodati postojećim ograničenim nalazima o ulozi ljudskih psiholoških procesa u organizacijama, njihovim slabostima te kako se oni mogu poboljšati i koristiti kao alat za organizacijski razvoj. Fokus je na identificiranju uloga teorije socijalnog učenja i procesa donošenja odluka u suvremenim organizacijama. Smatra se da su učenje i odlučivanje primarni čimbenici kod ponašanja i uspješnosti zaposlenika i time mogu stvoriti mnoge prednosti ali i štete ukoliko se koriste na nepravilan način bez pridavanja pažnje pozadinskim čimbenicima koji na njih utječu. Tom logikom, vrlo je važno da menadžeri razumiju i znaju upotrijebiti teoriju socijalnog učenja i procese odlučivanja prema zadanom/željenom cilju organizacija, kako bi se maksimalizirala učinkovitost radne snage i efikasnost donošenja odluka. Kao što smo već zaključili kroz mnogobrojne primjere u istraživanjima literature, učenje i odlučivanje otvaraju vrata mnogim nepravilnostima, kojima je teško biti prirodno otporan te treba svjestno razumjevanje i prihvaćanje tih kognitivnih grešaka kako bi se na njima moglo raditi. Smatra se da nesvjesno korištenje heuristika na krivi način često može dovesti do pristranosti što naknadno uzrokuje velike probleme i financijske gubitke u organizacijama. Poslovne odluke su direktno povezane sa uspješnošću pa je od ogromne važnosti imati znanje o donošenju optimalnih odluka, prepoznavanju slabosti i grešaka te primjenjivanju različitih postojećih strategija ukoliko je potrebno poboljšati ili popraviti proces donošenja odluka.

## **5.2. Metodološki okvir istraživanja**

U istraživanju navedenog će se koristiti dvije vrste izvora podataka, sekundarni podatci koji uključuju znanstvene članke i knjige te primarni podaci koji će se prikupiti empirijskim istraživanjem. Podatci će se prikupljati kroz pozivanje na sudjelovanje u online istraživanju. Istraživanje će se provesti putem ankete na ljudima s poslovnim iskustvom u organizacijama, na različitim pozicijama, sa i bez podređenih. Anketa je podjeljena na dva glavna dijela ovog istraživanja, prvi dio pokriva koncepte iz teorije socijalnog učenja a drugi koncepte procesa donošenja odluka, koje će se istražiti kroz pitanja zatvorenog formata i tvrdnja s Likertovom skalom procjene. Anketa sveukupno sadrži 50 pitanja od kojih su 41 zatvorenog tipa i 9 skale procjene.

## **5.3. Rezultati istraživanja**

U ispunjavanju ankete je sudjelovalo 132 ispitanika, od kojih je većina imala između jedne i pet godina radnog iskustva te je više od pola, 59%, u nekom trenu imalo menadžerskog ili rukovoditeljskog iskustva.

### *5.3.1. Učenje*

Iako znamo da je većina ponašanja ljudi naučena promatranjem i imitiranjem, jer bi ljudski izgledi za preživljavanje zaista bili mali kada bi se morali oslanjati većinom na osobna iskustva s pokušajima i pogreškama, prevladavajuća većina ispitanika je ipak izabralo direktna osobna iskustva kao njihov najčešći i najbitniji oblik učenja. Stjecanje znanja isključivo iz vlastitih postupaka je djelotvorno ali zaista rijetko, pogotovo na radnom mjestu, pošto zahtjeva puno više vremena, napora i resursa. Ovaj rezultat je zanimljiv jer potvrđuje tradicionalnu teoriju socijalnog učenja koja je osnovna načela imala iz radova N.E. Millera i J. Dollarda, koji su tvrdili da se određeno ponašanje može naučiti jedino kroz osobna iskustva. Međutim ta teorija se kritizirala kroz mnoge radove i istraživanja, pogotovo Bandurom, koji je dokazao da je nemoguće steći većinu znanja i ponašanja kroz osobna iskustva, bez promatranja ponašanja drugih. U ponudi odgovora je jasno bilo naglašeno da izravna osobna iskustva ne uključuju promatranje drugih, ali su ispitanici svejedno izabrali to kao vodeći i najčešći način učenja, što je u stvarnosti nemoguće. Isto tako je zanimljivo, i kontradiktorno, da su na druga pitanja o vikarijskom učenju kroz promatranje i modeliranje



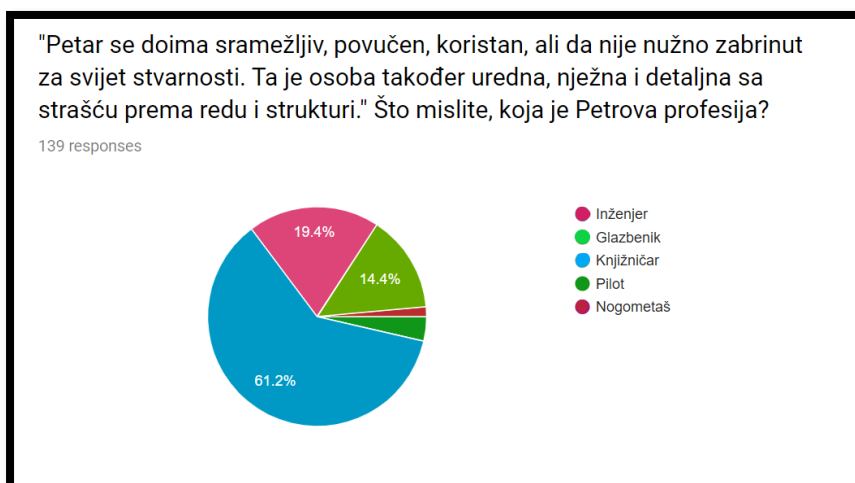
drugih, kao na primjer da li često uče nove oblike ponašanja promatranjem drugih, uživo i kroz medije, je više od 80% odgovorilo pozitivno. Jedno od mogućih objašnjenja takve kontradikcije je da ljudi još uvijek premalo znaju o socio-kognitivnoj teoriji učenja te karakteristikama i prevalentnosti učenja promatranjem i modeliranjem.

### 5.3.2. *Donošenje odluka*

- **Priistranosti**

Kad donosimo prosudbe o pojedincu, predmetu ili događaju, imamo tendenciju tražiti osobine koje odgovaraju prethodno oblikovanim stereotipima. Drugim riječima procjenjujemo vjerojatnost događaja uspoređujući ga s postojećim prototipom koji već postoji u našem umu. Naš prototip je ono što mislimo da je najrelevantniji ili tipični primjer određenog događaja, predmeta ili osobe. Samo zato što je događaj, osoba ili objekt reprezentativan ne znači da je njegova pojava vjerojatnija. U istraživanju sam uključila dva pitanja na ovu tematiku i rezultati su potvrdili da su ljudi skloni donositi procjene o drugim ljudima bazirajući se na reprezentativnosti i svojim postojećim predodžbama, zanemarujući ostale relevantne informacije. Prvi primjer je bio opis muškarca Petra kao tihe, povučene osobe koja voli red i strukturu. Petrov se opis poklapao s onim za što su ispitanici vjerovali da predstavlja tipičan knjižničar i time su se vodili kod procjenjivanja i odlučivanja, iako statistički postoji više inženjera, nogometaša i glazbenika.

**Graf 1: Priistranost reprezentativnosti, prvi primjer**

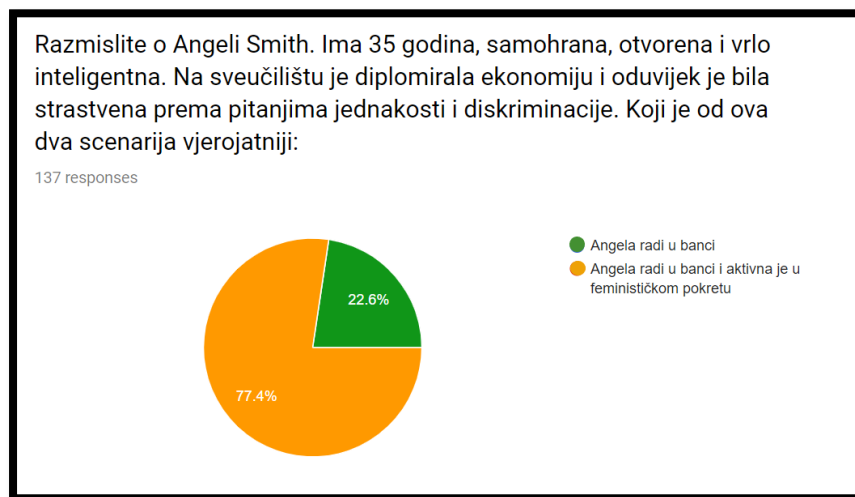


Drugi primjer je bio opis žene Angele koja je opisana kao vrlo inteligentna osoba s diplomom iz Ekonomije koja se ne ustručuje davati svoje mišljenje i strastveno se bavi pitanjima

jednakosti i diskriminacije. Postavljeno je pitanje da li je vjerojatnije da Angela radi u banci ili je vjerojatnije da ona radi u banci i da je aktivna u feminističkom pokretu. Skoro 80% ispitanika je odabralo drugu opciju da je vjerojatnije da Angela radi u banci i da je također aktivna u feminističkom pokretu, ali to je netočno. Kod donošenja procjena i odluka trebali biste razmišljati statistički ili logički, a ne voditi se reprezentativnošću informacija. Druga opcija, "Angela radi u banci i aktivna je u feminističkom pokretu" je podskup prve opcije, "Angela djeluje u banci." Zbog te činjenice, druga opcija ne može biti statistički vjerojatnija od prve. Vjerojatnosti Laurinog ponašanja koje spadaju u užu podskup "zaposlenika u bankama koji su aktivni u feminističkom pokretu" moraju biti statistički niže od vjerojatnosti da pripadaju u veću skupinu "zaposlenika u bankama".

Ovi rezultati potvrđuju da su ljudi skloni pristranostima koje proizlaze iz heuristike reprezentativnosti kod donošenja procjena i odluka.

**Graf 2: Pristranost reprezentativnosti, drugi primjer**



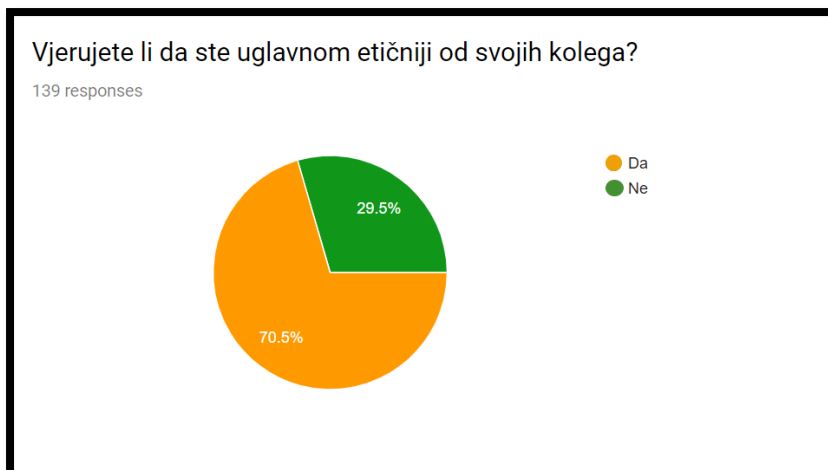
Druga pristranost koja se promatrala u ovom istraživanju je bila pretjerano samopouzdanje, pitajući smatraju li da su njihove radne vještine ispodprosječne, prosječne ili iznadprosječne. Oko 60% ispitanika odgovorilo je da smatraju da imaju iznadprosječne vještine. 40% ispitanika je odgovorilo da su prosječni. Gotovo nitko nije mislio da je ispodprosječan. Ove brojke predstavljaju statističku nemogućnost. Pretjerano samopouzdanje se u literaturi često smatra najsnažnijom vrstom pristranosti i njeni utjecaji mogu biti jedni od najštetnijih, pogotovo jer može biti uzrok mnogih drugih pristranosti. Ovi rezultati potvrđuju da ljudi imaju tendenciju da misle da su sposobniji nego što zapravo jesu. Takva pristranost može dovesti do bezbroj drugih problema, kao što su precijenjivanje koliko se može postići u ograničenom vremenu i precjena kvalitete odrađenog posla.

**Graf 3: Pretjerana samouvjerenost**



Također, zbog pristranosti pretjeranog samopouzdanja, ljudi vjeruju da su etičniji od svojih suradnika. Na pitanje da li smatraju da su generalno etičniji od svojih suradnika, 70% ispitanika je odgovorilo potvrdno. Zbog ove pristranosti ljudi će etička pitanja često shvaćati olako, jer jednostavno pretpostavljaju da imaju dobar karakter i stoga će učiniti ispravne stvari kad se nađu u etičkim izazovima. Zapravo, mnoge drugih istraživanja pokazuju da pretjerano samopouzdanje uzrokuje ljudi precjenjuju koliko često će donirati novac ili volontirati u dobrotvorne svrhe. Dakle, pretjerano samopouzdanje prema vlastitom moralnom karakteru nas može natjerati da djelujemo bez odgovarajućeg razmišljanja. A to je slučaj kada se najvjerojatnije ponašamo neetički.

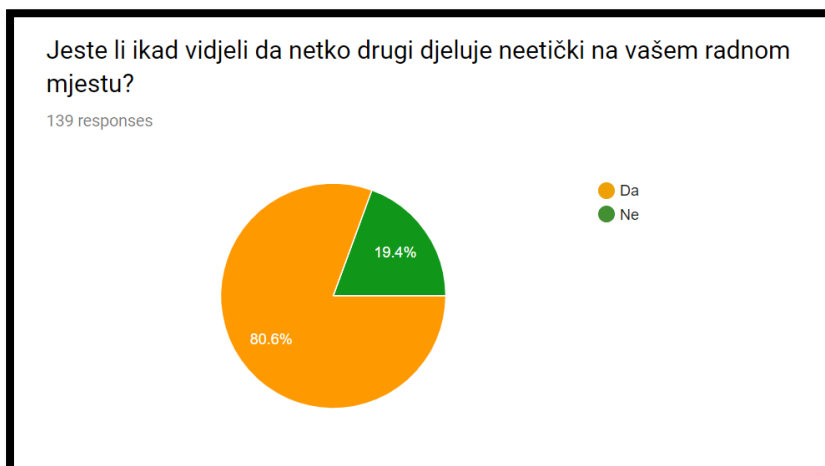
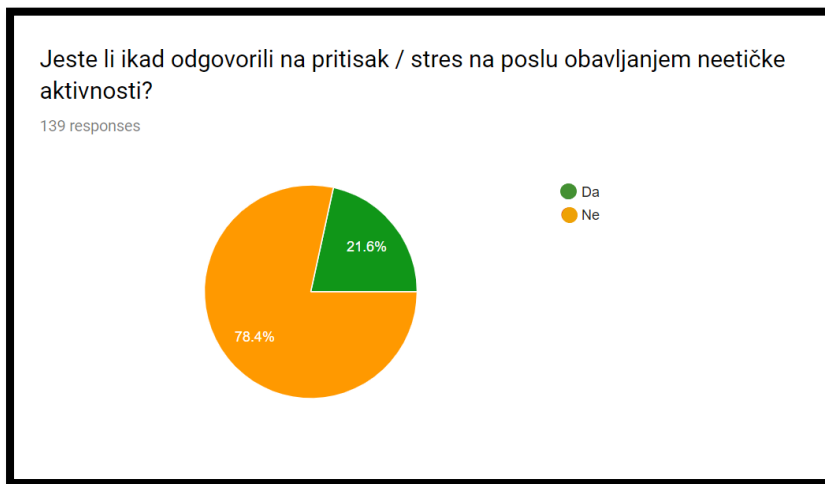
**Graf 4: Pretjerano samopoštovanje**



Pretjerano samopoštovanje zbog kojeg sebe smatramo moralnim, kompetentnim i zaštićenim od etičkih propusta sprječava ljude u praćenju vlastitog ponašanja i čini ograničenu etičnost još vjerojatnijom. Na pitanje da li su ikada, pod pritiskom stresa na poslu, podvrgnuli

neetičkom ponašanju, velika većina od skoro 80% je odgovorilo da nisu. Međutim 80% ispitanika je na pitanje da li su vidjeli svoje suradnike da se bave neetičkim aktivnostima na poslu odgovorilo da jesu. Drugim riječima, ovi rezultati potvrđuju ljudsku ograničenu etičnost gdje će prema sebi uvijek biti blagi i smatrati se moralnim vertikalama dok će druge bez problema "osuditi" za neetično ponašanje. Također, 65% ih je na pitanje da li su ikada, pod pritiskom stresa na poslu, razmišljali da naprave nešto neetičko, odgovorilo da jesu. Kad je pitanje postavljeno na blaži način ljudi su skloniji priznati naznake neetičnosti. Ovi rezultati ponovno potvrđuju da ljudi imaju tendenciju vjerovati da su etičniji od svojih suradnika zbog pristranosti pretjeranog samopouzdanja i samopoštovanja.

#### **Grafovi 5 i 6: Percepcija etičnosti**



Također se istražila pristranost zbog vlastitog interesa, pitajući sudionike "Ako vas netko tuži i pobijedite u slučaju, treba li on platiti vaše pravne troškove?", 70% ispitanika odgovorilo je sa da, dok je samo 50% odgovorilo da na drugo pitanje " Ako tužite nekoga i izgubiti slučaj da li bi trebali platiti njegove troškove?". Kada predstavljeni s identičnim informacijama

pojedinci situaciju prosuđuju na dramatično različite načine, ovisno o svojoj ulozi u toj situaciji. Ovi rezultati sugeriraju da pojedinci određuju sklonost određenom ishodu na temelju osobnog interesa. Iako ljudi često imaju za cilj postizanje pravednog rješenja, njihova je procjena onoga što je pravedno često pristrana vlastitim interesom.

Posljednja pristranost koja se istraživala je zabluda o slučajnosti, zbog koje ljudi imaju neprimjerenu tendenciju pretpostaviti da će se slučajni i ne-slučajni događaji izbalansirati, tj da će se vjerojatnosti tih događaja izjednačiti, čak i ako su ishodi očigledno samo slučajni, poput bacanja kovanice. David Kahneman skovao je taj koncept kako bi opisao fenomen ljudi koji očekuju da će niz događaja generiranih slučajnim postupkom predstavljati bitne karakteristike tog procesa. Rezultati su potvrdili da kod bacanja kovanice, većina ispitanika, 65%, smatra da je slijed HTHTHT vjerojatniji od HHHTTT. U stvarnosti, svaki od tih nizova ima točno jednaku vjerojatnost. Ovo je pogrešna zabluda o slučajnosti. U poslovnim situacijama je bitno da zaposlenici kod donošenja odluka u situacijama slučajnosti znaju prepoznati slučajnost i biti svjesni da se vjerojatnosti ne balansiraju s vremenom i ponavljanjima, već su ishodi uvijek samo slučajni.

- **Motivacijski i emocionalni utjecaji na donošenje odluka**

Ponovio se dio već postojećeg istraživanja koje je pokazalo da se duhan, alkohol i aditivi za hranu svi smatraju rizičnim i nisko korisnim proizvodima, dok se na rentgenske zrake, cjepiva i antibiotike gleda kao na niskorizične i visoko korisnim (Fischhoff, Slovic i Lichtenstein, 1978, pp. 127-152). Naši rezultati su u potpunosti potvrdili rezultate izvornog istraživanja. Važan aspekt ovih rezultata je taj što su stavke uvijek ocijenjene kao niske-rizike i visoke-koristi (ili obrnuto), iako su neke stavke u stvari visoki-rizik i visoka-korist ili niski-rizik i niska-korist. Do ovog rezultata dolazi jer pušenje, alkohol i aditivi u hrani pokreću negativne emocionalne reakcije, dok ostale aktivnosti izazivaju pozitivne emocije. Dakle, mi zapravo ne razmatramo rizike i koristi; mi automatski biramo pozitivniju opciju (nizak rizik i visoka korist) za koncepte s pozitivnim asocijacijama, a suprotno onima koji imaju negativne asocijacije.

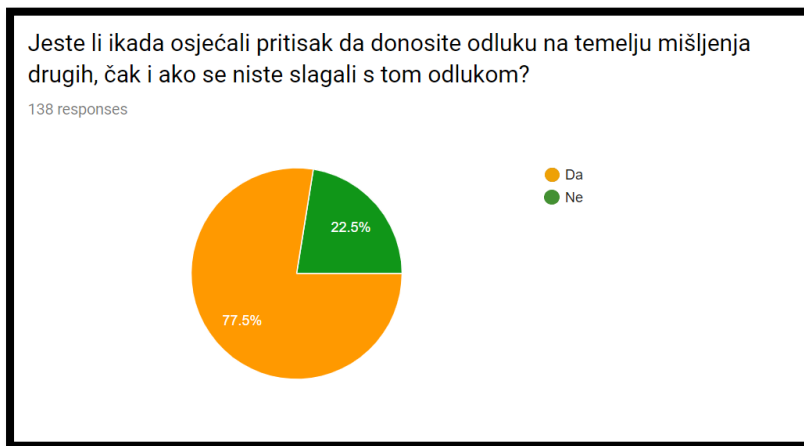
- **Grupno razmišljanje**

Jedna od najznačajnijih pojava koja nastaje kod procesa grupnog odlučivanja je 'zajedničko ili grupno mišljenje'. Grupno mišljenje opisuje pojavu kad skupina ljudi donese iracionalne ili ne-optimalne odluke zbog nagona za usklađivanjem ili izbjegavanjem neslaganja. Drugim

riječima, kod donošenja odluka u grupama često dolazi do nepravilnosti zbog različitih čimbenika, uključujući pritisak za uklapanjem, strah prema isticanju svojih osobnih mišljenja koji se razlikuju od većine, nesigurnost u svoje sposobnosti i ideje, itd. Na pitanje da li su se ikada bojali dati mišljenje koje se razlikuje od mišljenja većine na poslu, više od pola ispitanika je odgovorilo potvrdno.

Na tvrdnju da se u njihovom poslovnom iskustvu više cijeni grupna sloga/usklađenost nego individualna sloboda istraživanja, čak 70% ispitanika je izabralo da je tvrdnja istinita. Na pitanje da li su ikad osjećali pritisak da se donese odluka temeljena na mišljenjima drugih, iako se s njom nisu slagali, skoro 80% ispitanika je odgovorila da jesu.

**Graf 7: Grupno razmišljanje**



Ovi rezultati potvrđuju opasnost grupnog razmišljanja te ukazuje na štetnost koju može imati kod donošenja odluka u organizacijama. Organizacije bi trebale prihvatiti često postojanje ovih nepravilnosti te investirati u educiranje zaposlenika na svim razinama o njima i sustavno uvođenje tehnika s kojima se minimaliziraju ili potpuno sprječavaju nepravilnosti kod donošenja odluka.

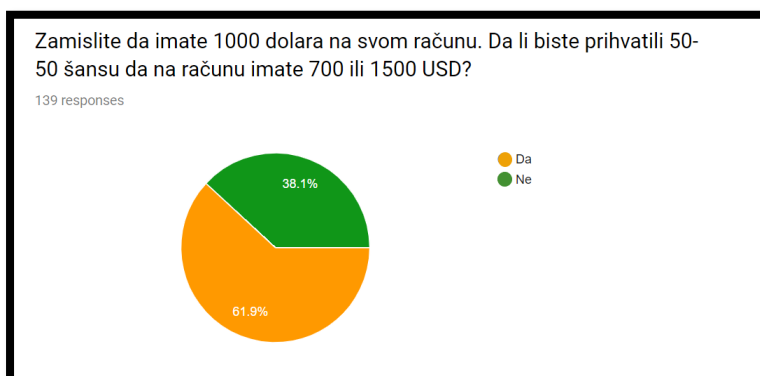
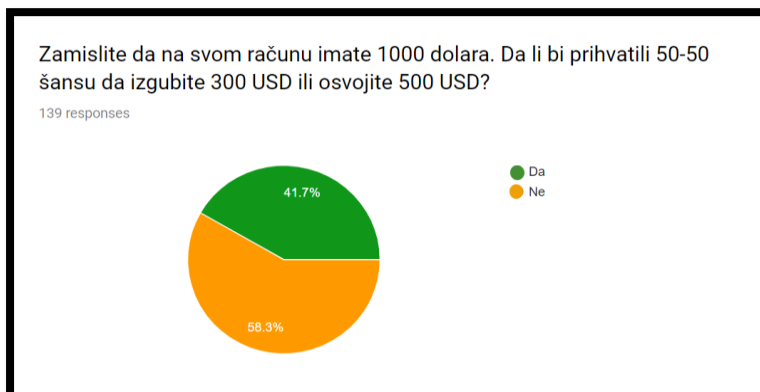
- **Averzija na rizik kao element donošenja odluka**

Averzija prema riziku se može opisati kao oklijevanje kod odlučivanja zbog rizičnih vrijednosnih izgleda čak i kada oni uključuju očekivani dobitak. Istražili smo i potvrdili tvrdnju da pojedinci tretiraju rizike koji se odnose na percipirane dobitke različito od rizika koji se odnose na percipirane gubitke. Na pitanje da li bi prihvatili siguran dobitak od \$50 ili okladu s 50-50 izgledima da dobiju \$100 ili ništa, 70% ispitanika je izabralo siguran dobitak. Međutim, na pitanje da li bi izabrali siguran gubitak od \$50 ili okladu s 50-50 izgledima da ne izgube ništa ili izgube \$100, čak skoro 80% ispitanika je izabralo drugu opciju. Ovi

rezultati potvrđuju averziju prema riziku kad su u pitanju dobitci i prihvaćanje rizika kad su u pitanju gubitci. Odgovori na drugo pitanje koje također potvrđuje averziju na rizik kod donošenja odluka je da li bi izabrali siguran dobitak od 9,000 eura ili okladu s 50-50 izgledima da dobiju 18,000 eura ili niša, na što je velika većina od 85% izabrala sigurnu opciju. Ovi rezultati potvrđuju empirijske dokaze Kahnemana i Tverskog koji su pokazali da ljudi pristupaju odlukama u okvirima dobitka ili gubitka potpuno drugačije s tim da se plaše gubitaka više nego što cijene dobitke.

Istražili smo i tvrdnju Kahnemana i Tverskog da postoje i velike razlike temeljene na promjeni „uokvirivanja“ izbora koje mogu dramatično utjecati na način na koji ljudi prave odluke. Drugim riječima formiranje alternativnih izraza istih objektivnih informacija će značajno mijenjati odluku, iako razlike između okvira ne bi trebale utjecati na racionalnu odluku. Na pitanje da li bi, ukoliko imaju \$1000 na računu, prihvatili 50-50 izgleda da ili izgube \$300 ili dobiju \$500, 60% ispitanika je odgovorilo da nebi. Na isto pitanje, formirano na način da li bi prihvatili 50-50 izgleda da imaju \$700 ili \$1500 na računu, 60% je odgovorilo da bi. Obje opcije su identične ali zbog naglaska na gubitak kod prve opcija se donosi suprotna odluka od one kod druge opcije.

**Grafovi 8 i 9: Uokvirivanje izbora**



Stupanj averzije prema riziku može se demonstrirati identificiranjem sigurne količine prema kojoj je pojedinac ravnodušan u izborima protiv rizičnog ishoda. Taj indiferentni iznos, ili ekvivalent sigurnosti, precizno odražava vrijednost priključenu rizičnoj opciji i omogućava usporedbu različitih opcija kod pojedinaca. U istraživanju smo pitali sudionike da ocjene ekvivalent sigurnosti tako da izaberu koji izgledi su sigurniji, 40/60 (dobitak-gubitak), 10/90 (dobitak-gubitak) ili je ekvivalent sigurnosti jednak za obje opcije. Sudionici su se podjelili u svojim percepcijama sigurnosti tih dviju opcija. Sudionici koji se mogu smatrati neutralnima prema riziku, izabrali su da je ekvivalent sigurnosti jednak za obje 40/60 i 10/90 opcije. Suprotno tome, donositelji odluka koji imaju visoku averziju prema riziku, izabrali su 40/60 kao sigurniju opciju jer im povećanje rizika na 10/90 snižava ekvivalent sigurnosti. Dakle, razlika između ekvivalenta sigurnosti kod donošenja odluka odražava stupanj averzije rizika svakog pojedinca.

#### **5.4. Ograničenja istraživanja**

Najveće ograničenje istraživanja je broj sudionika- takva vrsta istraživanja bi se trebala provesti na puno većem uzorku ljudi. Također, trebalo bi se gledati dublje u čimbenike poput različite vrste organizacija, različite organizacijske kulture, veličine organizacije, dužina postojanja, itd. Također bi idealno bilo više pitanja, i više vrsta pitanja, ali to možda ne bi onda pasalo anketi zbog dužine i zahtjevnosti koja se očekuje od sudionika.



## 6. ZAKLJUČAK

Učenje i donošenje odluka su jedne od najvažnijih - ako ne i najvažnije - aktivnosti upravljanja u organizacijama. Ljudi su glavni ključ organizacijske uspješnosti te od prvog dana sudjeluju u kontinuiranom učenju i odlučivanju. Zbog toga je iznimno važno da se tome pridodaje pažnja i investira u poboljšanje oba procesa. Nažalost, nakon brojnih istraživanja koja ukazuju na mnogobrojne nepravilnosti ljudskih kognitivnih procesa zbog kojih dolazi do velikih propusta u odlučivanju koja se svakodnevno događaju na radnim mjestima, još uvijek im se pridodaje premalo pažnje u suvremenim organizacijama. Iako se u današnjem svijetu povećava važnost organizacijske kulture, boreći se protiv diskriminacija na radnim mjestima, što je iznimno važno, ipak je premala svijest zaposlenika, na svim razinama, o njihovim ponašanjima s psihološke strane.

Rezultati istraživanja su pokazali da ljudi još uvijek ne pridodaju važnost učenju promatranjem i imitiranjem te u većini slučajeva nisu svjestni svojih pristranosti koje utječu na njihovo razmišljanje i odlučivanje. To je uistinu zabrinjavajuće, imajući na umu da je većina ispitanika već imala menadžerskog/rukovoditeljskog iskustva, što znači da su bili odgovorni za brojne zaposlenike, čime se postavlja pitanje kako mogu pravilno voditi druge ako nisu svjestni ni svojih limitiranosti. U ovom radu smo se dotakli mnogobrojnih koncepta, od kojih su možda najbitniji heuristike i pristranosti, jer direktno i značajno utječu na ljudske odluke. Dobra vijest je da se na svim nepravilnostima i greškama može raditi, dok god postoji svijest, želja i motivacija. Prvo i najbitnije je da se poveća svijest ljudi o procesima koji se događaju podsvjesno, tj bez njihovog znanja. Drugim riječima, od ključne je važnosti da ljudi mogu prepoznati i identificirati pozadinske nepravilnosti kod učenja i donošenja odluka, što je ujedno i najteži dio. Nakon ovog koraka sve postaje lakše. Kad ljudi znaju da su lako podvrgnuti neželjenim pristranostima, automatski će biti motivirani da tome pridodaju pažnju kako bi svaka odluka bila što ispravnija. Ako možemo naučiti prevladati heurističke pristranosti i razmotriti niz alternativnih objašnjenja, možemo poboljšati kvalitetu naših odluka. Moramo biti svjestni svojih limitacija kod racionalnog pristupa donošenju odluka i, s opreznosti, prihvaćati intuiciju kao veliku pomoć. Mora se puno više raditi na osvješćivanju ljudi o svojim kognitivnim procesima, prihvaćanju nepravilnosti kao motivatore za poboljšanje performansi i možda najvažnije-prihvaćanju odgovornosti za svaku odluku, od glave do pete. Kad bi svaka osoba bila u potpunosti odgovorna za svaku odluku koja se donosi u organizacijama (uključujući timovima i grupama), s imanjem na umu da iza njih

stoje velike posljedice, tad bi se svaka odluka i donosila s više poštovanja i odgovornosti. Organizacije trebaju prepoznati koliko prostora još uvijek postoji za poboljšanje njihovih procesa učenja i donošenja odluka jer se iza toga krije ogromni potencijal za organizacijsku prednost nad konkurentima.

Dva ključna zaključka, ili savjeta, ovog rada su zapravo prilično jednostavna. Prvo, kako bi neutralizirali negativan utjecaj psiholoških procesa na naše odluke moramo započeti identificiranjem tih procesa i njihovih izvora. Osvješčivanje njihovih prisutnosti i djelovanja može biti učinkovito sredstvo za smanjenje, ili barem kontroliranje, njihove snage. Drugo, donositelji odluka moraju biti u potpunosti odgovorni za svaki svoj izbor. Jednostavna spoznaja odgovornosti ima mogućnost smanjenja vjerojatnosti djelovanja iz nepravilnih procesa, kao što su pristranosti, koje bi kasnije požalili.

## POPIS KORIŠTENIH IZVORA

1. Agor, W. H. (1989). *Intuition in organizations: Leading and managing productively*. Thousand Oaks: Sage Publications.
2. Bandura, A., Ross, D., Ross, S. A. (1961). Transmission of aggression through imitation of aggressive models. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 63(3): 575-582.
3. Bandura, A., Ross, D., Ross, S. A. (1963). Imitation of film-mediated aggressive models. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 66(1): 3-11.
4. Bandura, A., Walters, R. H. (1963). *Social learning and personality development*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
5. Bandura, A., Ross, D., Ross, S. (1963). Vicarious reinforcement and imitative learning. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(6): 601-607.
6. Bandura, A. (1973). *Aggression: A social learning analysis*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
7. Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs: Prentice Hall
8. Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
9. Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. New York: W.H. Freeman.
10. Bandura, A., Freeman, W. H., Lightsey, R. (1999). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W.H. Freeman
11. Barberis, N., Huang, M. (2001). Mental accounting, loss aversion, and individual stock returns. *The Journal of Finance*, 56(4): 1247-1292.
12. Bartunek, J. M., Moch, M. K. (1987). First-order, second-order, and third-order change and organization development interventions: A cognitive approach. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 23(4): 483-500.
13. Bazerman, M. H., Tenbrunsel, A. E., Wade-Benzoni, K. (1998). Negotiating with yourself and losing: Making decisions with competing internal preferences. *Academy of Management Review*, 23(2): 225-241.
14. Bazerman, M. H., Sezer, O. (2016). Bounded awareness: Implications for ethical decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136: 95-105.
15. Benartzi, S., Thaler, R. H. (1995). Myopic loss aversion and the equity premium puzzle. *The quarterly journal of Economics*, 110(1): 73-92.
16. Benston, G. J. (1985). The self-serving management hypothesis: Some evidence. *Journal of Accounting and Economics*, 7(1-3): 67-84.
17. Bies, R., McCall, M., Kaplan, R. (1987). Whatever it Takes: Decision Makers at Work. *Administrative Science Quarterly*, 32(2): 309-312.

18. Bohm, R. M. (1987). American death penalty attitudes: A critical examination of recent evidence. *Criminal Justice and Behavior*, 14(3): 380-396.
19. Bordley, R. F. (1983). A Bayesian model of group polarization. *Organizational behavior and human performance*, 32(2): 262-274.
20. Buontempo, G., Brockner, J. (2008). Emotional Intelligence and the Ease of Recall Judgment Bias: The Mediating Effect of Private Self-Focused Attention. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(1): 159-172.
21. Brockner, J., Rubin, J. (1985). *Entrapment in escalating conflicts*. New York: Springer-Verlag.
22. Brown, R. (2004). Consideration of the origin of Herbert Simon's theory of "satisficing"(1933-1947). *Management Decision*, 42(10): 1240-1256.
23. Bruno, L. F., Lay, E. G. (2008). Personal values and leadership effectiveness. *Journal of Business Research*, 61(6): 678-683.
24. Chapman, G. B., Johnson, E. J. (1994). The limits of anchoring. *Journal of Behavioral Decision Making*, 7(4): 223-242
25. Chugh, D., Bazerman, M. H. (2007). Bounded awareness: What you fail to see can hurt you. *Mind & Society*, 6(1): 1-18.
26. Clark, R. E. (2004). The classical origins of Pavlov's conditioning. *Integrative Physiological & behavioral science*, 39(4): 279-294.
27. Croson, R., Sundali, J. (2005). The gambler's fallacy and the hot hand: Empirical data from casinos. *Journal of risk and uncertainty*, 30(3): 195-209.
28. Dansky, K. H. (1996). The effect of group mentoring on career outcomes. *Group & Organization Management*, 21(1): 5-21.
29. Dalkey, N. C. (1969). *The Delphi method: An experimental study of group opinion*, Santa Monica: RAND Corporation.
30. Darke, P. R., Chaiken, S. (2005). The pursuit of self-interest: Self-interest bias in attitude judgment and persuasion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89(6): 864.
31. Dawson, J. P. (1974). The Self-Serving Intermeddler. *Harvard Law Review*, 87(7): 1409-1458.
32. De Martino, B., Kumaran, D., Seymour, B., Dolan, R. J. (2006). Frames, biases, and rational decision-making in the human brain. *Science*, 313(5787): 684-687.
33. Drewes, A. A. (2008). Bobo revisited: What the research says. *International Journal of Play Therapy*, 17(1): 52-65.
34. Feldman, D. C. (1984). The development and enforcement of group norms. *Academy of management review*, 9(1): 47-53.

35. Finucane, M. L., Alhakami, A., Slovic, P., Johnson, S. M. (2000). The affect heuristic in judgments of risks and benefits. *Journal of behavioral decision making*, 13(1): 1-17.
36. Fischhoff, B., Slovic, P., Lichtenstein, S., Read, S., Combs, B. (1978). How safe is safe enough? A psychometric study of attitudes towards technological risks and benefits. *Policy sciences*, 9(2): 127-152.
37. French, R. (2011). *Organizational behaviour*. New York: John Wiley & Sons.
38. Gillespie, N., Dietz, G. (2009). Trust repair after an organization-level failure. *Academy of Management Review*, 34(1): 127-145.
39. Gigerenzer, G., Gaissmaier, W. (2011). Heuristic decision making. *Annual review of psychology*, 62(1): 451-482.
40. Han, S., Lerner, J. S., Keltner, D. (2007). Feelings and consumer decision making: The appraisal-tendency framework. *Journal of consumer psychology*, 17(3): 158-168.
41. Hammond, J. S., Keeney, R. L., Raiffa, H. (1998). The hidden traps in decision making. *Harvard business review*, 76(5): 47-58.
42. Harrison, F. (2006). *The Managerial Decision-making Process*, 5. izdanje. Boston: Houghton Mifflin.
43. Harvey, N., Holmes, C.A. (2012). Nominal group technique: an effective method for obtaining group consensus. *International journal of nursing practice*, 18(2): 188-194.
44. Hartnett, T. (2011). *Consensus-oriented decision-making: The CODM model for facilitating groups to widespread agreement*. Gabriola Island: New Society Publishers.
45. Haselton, M. G., Nettle, D., Murray, D. R. (2015). 'The evolution of cognitive bias', *The handbook of evolutionary psychology*, 1-20.
46. Hegtvedt, K. A., Killian, C. (1999). Fairness and emotions: Reactions to the process and outcomes of negotiations. *Social Forces*, 78(1): 269-302.
47. Hirokawa, R., Rost, K. (1992). Effective Group Decision Making in Organizations. *Management Communication Quarterly*, 5(3): 267-288.
48. Janis, I. L. (1972). *Victims of groupthink*. Boston: Houghton, Mifflin.
49. Janis, I. L. (1982). *Groupthink: Psychological studies of policy decisions and fiascoes* (Vol. 349). Boston: Houghton Mifflin.
50. Janis, I. L. (2008). Groupthink. *IEEE Engineering Management Review*, 36(1): 36.
51. Jones, T. M. (1991). Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model. *Academy of management review*, 16(2): 366-395.
52. Kahneman, D., Slovic, S. P., Slovic, P., Tversky, A. (1982). *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases*. Cambridge university press.

53. Kahneman, D., Knetsch, J. L., Thaler, R. (1986). Fairness as a constraint on profit seeking: Entitlements in the market. *The American economic review*, 728-741.
54. Kahneman, D., Frederick, S. (2002). Representativeness revisited: Attribute substitution in intuitive judgment. *Heuristics and biases: The psychology of intuitive judgment*, 49: 81.
55. Kahneman, D., Tversky, A. (2013). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Handbook of the fundamentals of financial decision making: Part I*: 99-127.
56. Katzenbach, J. R., Smith, D. K. (2015). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Harvard Business Review Press.
57. Khatri, N., Ng, H. A. (2000). The role of intuition in strategic decision making. *Human relations*, 53(1): 57-86.
58. Langer, T., Weber, M. (2005). Myopic prospect theory vs. myopic loss aversion: how general is the phenomenon?. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 56(1): 25-38.
59. Lansford, J. E. (2016). Bobo Doll Experiment. *Encyclopedia of Personality and Individual Differences*, 1-3.
60. Latham, G. P., Saari, L. M. (1979). Application of social-learning theory to training supervisors through behavioral modeling. *Journal of applied Psychology*, 64(3): 239.
61. Lerner, J. S., Li, Y., Valdesolo, P., Kassam, K. S. (2015). Emotion and decision making. *Annual review of psychology*, 66: 799-823.
62. Lerner, J. S., Tetlock, P. E. (1999). Accounting for the effects of accountability. *Psychological bulletin*, 125(2): 255.
63. Litchfield, R. C. (2008). Brainstorming reconsidered: A goal-based view. *Academy of Management Review*, 33(3): 649-668.
64. Miller, N. E., Dollard, J. (1941). *Social Learning and Imitation*. New Haven: Yale University Press.
65. Miller, C. R. (1989). The rhetoric of decision science, or Herbert A. Simon says. *Science, Technology, & Human Values*, 14(1): 43-46.
66. Mintzberg, H. (2008). Leadership et communityship. *Gestion*, 33(3): 16-17.
67. Moore, D. A., Healy, P. J. (2008). The trouble with overconfidence. *Psychological review*, 115(2): 502-517.
68. Mohr, G., Wolfram, H. J. (2010). Stress among managers: The importance of dynamic tasks, predictability, and social support in unpredictable times. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(2): 167-179.
69. Mussweiler, T., Strack, F. (2001). The semantics of anchoring. *Organizational behavior and human decision processes*, 86(2): 234-255.

70. Nabavi, R. T. (2012). Bandura's social learning theory & social cognitive learning theory. *Theory of Developmental Psychology*, 1-24.
71. Neisser, U. (1979). The control of information pickup in selective looking. *Perception and its development: A tribute to Eleanor J. Gibson*, 201-219.
72. Oliveira, A. (2007). A discussion of rational and psychological decision-making theories and models: The search for a cultural-ethical decision-making model. *Electronic journal of business ethics and organization studies*, 12(2): 12-13.
73. Pearl, D., Bouthilet, L., Lazar, J. (Eds.). (1982). *Television and behavior: Ten years of scientific progress and implications for the eighties*. Rockville, MD: National Institute of Mental Health.
74. Porras, J. J., Hargis, K., Patterson, K. J., Maxfield, D. G., Roberts, N., Bies, R. J. (1982). Modeling-based organizational development: A longitudinal assessment. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 18(4): 433-446.
75. Rabin, M., Vayanos, D. (2010). The gambler's and hot-hand fallacies: Theory and applications. *The Review of Economic Studies*, 77(2): 730-778.
76. Rabin, M. (2013). Risk aversion and expected-utility theory: A calibration theorem. In *Handbook of the Fundamentals of Financial Decision Making: Part I*: 241-252.
77. Randeree, K., Ghaffar Chaudhry, A. (2012). Leadership–style, satisfaction and commitment: An exploration in the United Arab Emirates' construction sector. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 19(1): 61-85.
78. Raver, M. J. G. J. L., Schneider, L. H. N. B. (2004). Discrimination in organizations: An organizational-level systems perspective. *Discrimination at work: The psychological and organizational bases*. Dostupno na: <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.com/&httpsredir=1&article=1471&context=cahrswp> (15.9.2019.).
79. Röll, A. (1987). Risk aversion in Quiggin and Yaari's rank-order model of choice under uncertainty. *The Economic Journal*, 97: 143-159.
80. Rosenthal, T. L., Zimmerman, B. J. (1978). *Social learning and cognition*. New York: Academic Press.
81. Sadler-Smith, E., Shefy, E. (2004). The intuitive executive: Understanding and applying 'gut feel' in decision-making. *Academy of Management Perspectives*, 18(4): 76-91.
82. Schermerhorn, J. R., Davidson, P., Poole, D., Simon, A., Woods, P., Chau, S. L., (2011). *Management: Foundations and Applications*. New York: John Wiley & Sons.
83. Schunk, D. (1987). Peer Models and Children's Behavioral Change. *Review of Educational Research*, 57(2): 149-174.
84. Schwenk, C. R. (1984). Devil's advocacy in managerial decision-making. *Journal of Management Studies*, 21(2): 153-168.

85. Shanmugam, B., Bourke, P. (1992). Biases in appraising creditworthiness. *International Journal of Bank Marketing*, 10(3); 10-16.
86. Shiv, B., Loewenstein, G., Bechara, A. (2005). The dark side of emotion in decision-making: When individuals with decreased emotional reactions make more advantageous decisions. *Cognitive Brain Research*, 23(1): 85-92.
87. Simon, H. A. (1979). Rational decision making in business organizations. *The American economic review*, 69(4): 493-513.
88. Simon, H. (1991). Bounded Rationality and Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1): 125-134.
89. Simon, H. (1993). Decision Making: Rational, Nonrational, and Irrational. *Educational Administration Quarterly*, 29(3): 392-411.
90. Skinner, B. F. (1971). Operant conditioning. *The encyclopedia of education*, 7: 29-33.
91. Slovic, P., Finucane, M. L., Peters, E., MacGregor, D.G. (2007). The affect heuristic. *European journal of operational research*, 177(3): 1333-1352.
92. Steinel, W., Van Kleef, G. A., Van Knippenberg, D., Hogg, M. A., Homan, A. C., Moffitt, G. (2010). How intragroup dynamics affect behavior in intergroup conflict: The role of group norms, prototypicality, and need to belong. *Group Processes & Intergroup Relations*, 13(6): 779-794.
93. Taylor, S. and Brown, J. (1994). Positive illusions and well-being revisited: Separating fact from fiction. *Psychological Bulletin*, 116(1): 21-27.
94. Tversky, A., Kahneman, D. (1974). Availability: A heuristic for judging frequency and probability. *Cognitive psychology*, 5(2): 207-232.
95. Tversky, A., Kahneman, D. (1975). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185(4157): 1124-1131.
96. Tversky, A., Kahneman, D. (1986). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Judgment and decision making: An interdisciplinary reader*, 38-55.
97. Tversky, A., Kahneman, D. (1992). Advances in prospect theory: Cumulative representation of uncertainty. *Journal of Risk and uncertainty*, 5(4): 297-323.
98. Ven, A. H. V. D., Delbecq, A. L. (1974). The effectiveness of nominal, Delphi, and interacting group decision making processes. *Academy of management Journal*, 17(4): 605-621.
99. Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B., Oke, A. (2011). Retracted: Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of organizational behavior*, 32(1): 4-24.
100. Wood, R., Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management. *Academy of management Review*, 14(3): 361-384.
101. Wu, G., Zhang, J., Gonzalez, R. (2004). Decision under risk. *Blackwell handbook of judgment and decision making*.



102. Zimmerman, B. J., (1990). Self-regulated learning and academic achievement: An overview. *Educational psychologist*, 25(1): 3-17.

## POPIS GRAFOVA

- Graf 1: Pristranost reprezentativnosti, prvi primjer.....41
- Graf 2: Pristranost reprezentativnosti, drugi primjer.....42
- Graf 3: Pretjerana samouvjerenost.....43
- Graf 4: Pretjerano samopoštovanje.....43
- Grafovi 5 i 6: Percepcija etičnosti.....44
- Graf 7: Grupno razmišljanje.....46
- Grafovi 8 i 9: Uokvirivanje izbora.....47

# ŽIVOTOPIS STUDENTICE

## NIKOLINA SEKULIĆ

Državljanstvo: Hrvatsko, Rusko

Datum rođenja: 11.08.1992

+ 385 97 6999244

n.sekulic1108@gmail.com

### OBRAZOVANJE

**Vrije Universiteit Amsterdam**

**Diplomski studij Financije**

Amsterdam, Nizozemska

2016 – 2017

*Napredne korporativne financije, empirijske financije, bankarstvo, financijska tržišta i institucije, upravljanje bankama;*

*Teza: Utjecaj kriza na financiranje kućanstava*

**Sveučilište u Zagrebu**

**Diplomski studij Menadžment**

**Bachelor Degree in Business**

Zagreb, Hrvatska

2015 – trenutno

2011 – 2015

**International Baccalaureate Zagreb, XV. Gimnazija**

Dvojezična diploma

Zagreb, Hrvatska

2007 – 2011

### RADNO ISKUSTVO

**Amanotes**

*Kreativni Analitičar*

Ho Chi Minh City, Vijetnam

2019-trenutno

- Analiza podataka mobilnih igrica i reklama za prikupljanje igrača na različitim platformama

**African Clean Energy**

*Operativni službenik za razvoj*

Phnom Penh, Kambodža

2017 – 2018

- Rad na skaliranju operacija i rasta prisutnosti tvrtke na lokalnom tržištu. Iskustvo u vođenju i upravljanju prodajnim timovima. Stvaranje programa poticaja za prodaju.
- Edukacija o tehnologiji obnovljive energije i distribuciji na tržištima

**Nestlé Adriatic**

*Asistent za marketing*

Zagreb, Hrvatska

2015 – 2016

- Upravljanje zahtjevima za nabavu i računima robe putem SAP-a. Prikupljanje financijskih i statističkih informacija. Sudjelovanje u razvijanju marketinških planova.

**Impact Hub Amsterdam**

Poslovni inkubator

Amsterdam, Nizozemska

Srpanj 2014 – Listopad 2014

- Rad na projektu "Afrička čista energija": asistiranje u uspostavi kampanje financiranja njihovog poslovanja.
- Sudjelovanje u razvoju digitalnih marketinških kampanja i upravljanje promotivnim materijalima i događajima.

**MARRIOTT Residence Inn Hotel**

**CCUSA program rada i putovanja**

Portsmouth NH, Sjedinjene Američke Države

Srpanj 2013 – Listopad 2013

### AKADEMSKE AKTIVNOSTI

**Ithas- međunarodna akademija za turizam i ugostiteljstvo**

Hrvatska/Italija

Svibanj 2015

- Nagrađena punom stipendijom za pohađanje programa; sudjelovanje u intenzivnim tečajevima u turizmu i upravljanju ugostiteljstvom, uključujući predavanja o održivosti, etici i ekološkoj odgovornosti.

**Morpheus Cup**

**Finalist u Europskom digitalnom natjecanju**

Luksemburg, Luksemburg

Svibanj 2016

### VJEŠTINE

- Napredno znanje: Microsoft Office, Adobe Photoshop, Adobe Premiere, iMovie, GoPro studio, Adobe After Effects
- Srednje znanje: STATA, SAP software, PROMPT, Illustrator, Grapher

### JEZICI

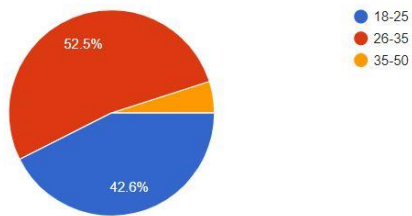
- Hrvatski, Ruski, Engleski

# PRILOZI: PITANJA I ODGOVORI ANKETE

Link ankete: [https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSen47sLbcrLsHxRN4-19-1CQfiEFDGEkCDjRLAMdUxC4nX0oQ/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSen47sLbcrLsHxRN4-19-1CQfiEFDGEkCDjRLAMdUxC4nX0oQ/viewform?usp=sf_link)

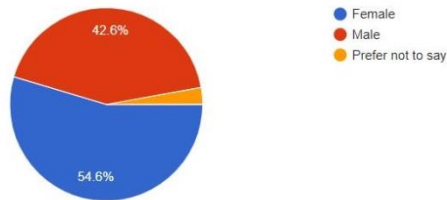
## Your age group

141 responses



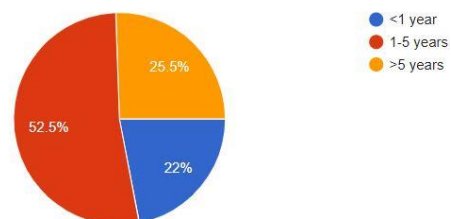
## Gender

141 responses



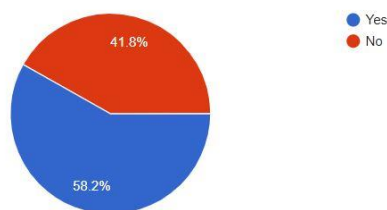
## Years of working experience

141 responses



## Have you ever had a managerial role or had subordinates?

141 responses



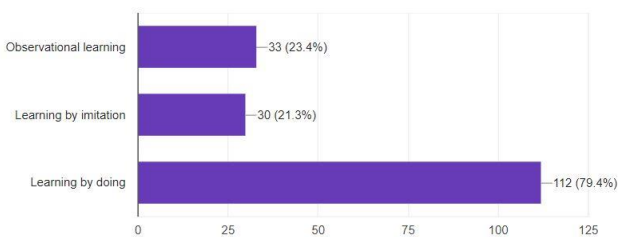
## What style of learning has been the most common in your working experience?

141 responses



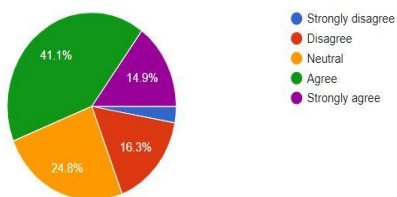
## In your opinion what style of learning is the most useful for professional development?

141 responses



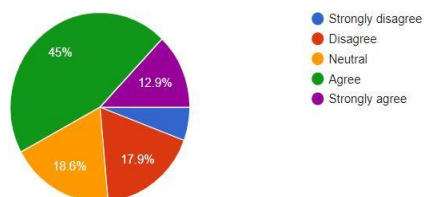
## Do you agree that rewards and punishments can be useful as part of the learning process?

141 responses



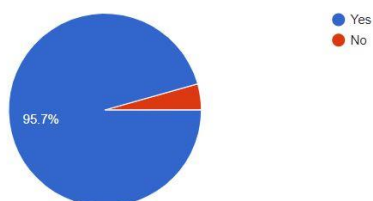
## You can learn by watching others being punished or rewarded for certain behaviors.

140 responses



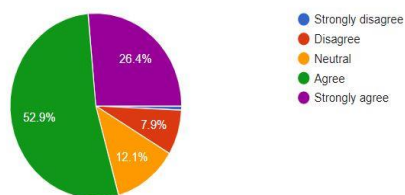
## Do you often learn new forms of behavior by observing others (in person)?

138 responses



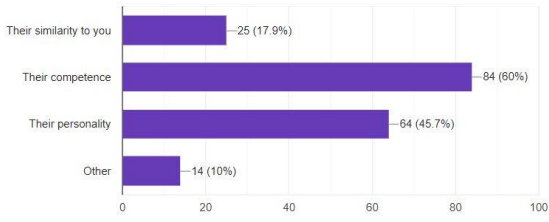
## It is possible to learn bad/unwanted behavior without even being aware of it.

140 responses



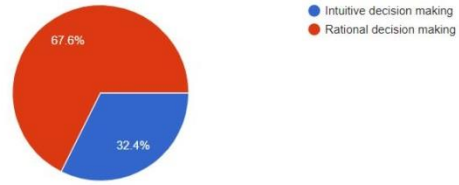
If you ever modeled someone else's behavior, which factor would you say was the most important for choosing that person as your model?

140 responses



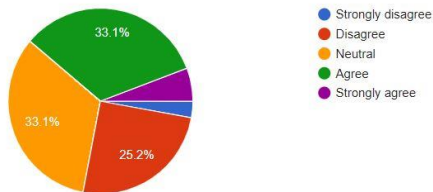
Which type of decision making do you think is more important in general?

139 responses



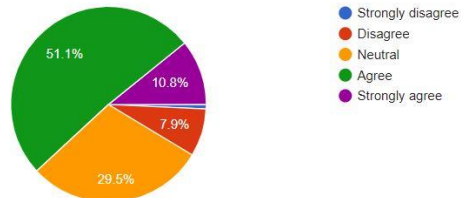
In your decision making you mostly use an intuitive approach.

139 responses



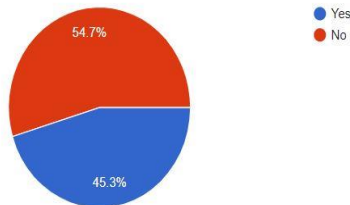
In your decision making you mostly use a rational approach.

139 responses

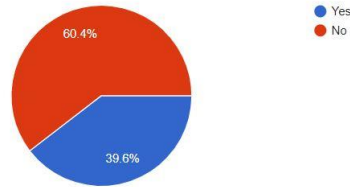


Do you think people are capable of making fully rational decisions? Do you think people, in general, will always strive to get the very best out of every decision?

139 responses

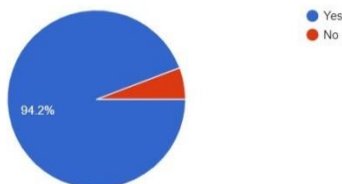


139 responses



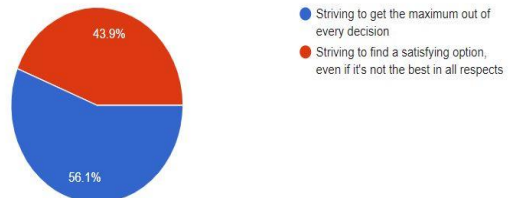
Do you think people, in general, will settle for a good enough option, not necessarily the best one?

139 responses



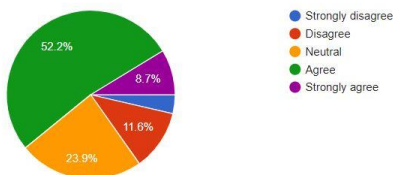
Which of these two decision approaches do you think you use the most?

139 responses



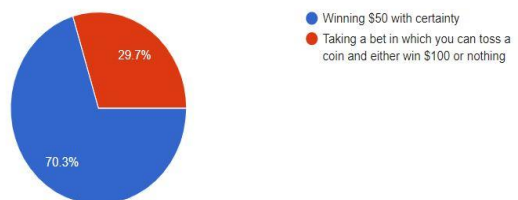
People make decisions based on the potential value of losses and gains rather than the final outcome.

138 responses



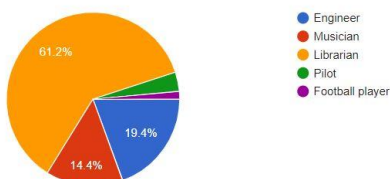
If you had to, which of these bets would you choose?

138 responses



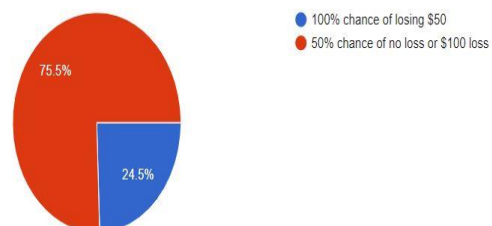
"Peter is seen as shy, withdrawn, helpful, but not necessarily concerned with the world of reality. This person is also tidy, gentle, and detailed with a passion for order and structure." What do you think is Peter's profession?

139 responses



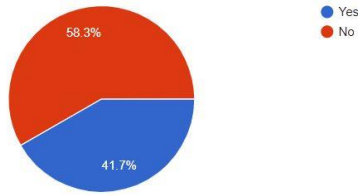
If you had to, which of these bets would you choose?

139 responses



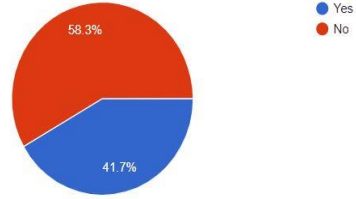
Imagine you have \$1000 in your account. Would you accept a 50-50 chance of either losing \$300 or winning \$500?

139 responses



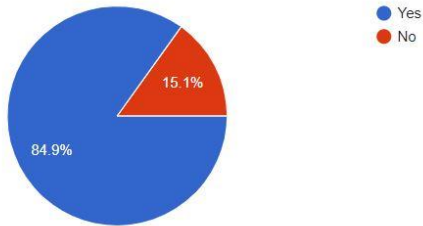
Imagine you have \$1000 in your account. Would you accept a 50-50 chance of either losing \$300 or winning \$500?

139 responses



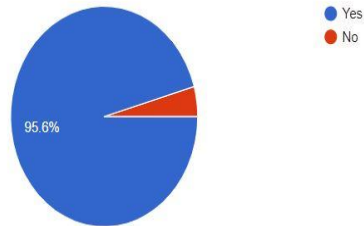
Did your emotions ever affect your decisions?

139 responses



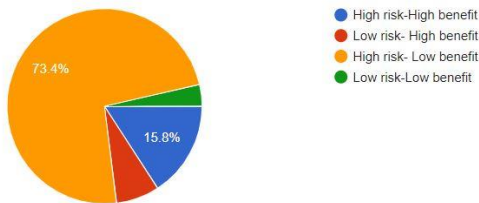
Have you ever gone with your gut feeling when making a decision?

137 responses



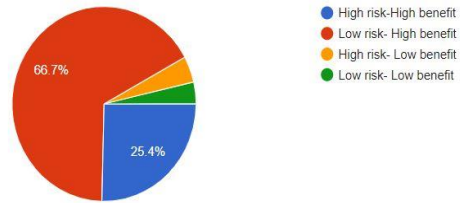
Please rate these items in terms of their risk-benefit structure: pesticides, food additives, alcohol, cigarettes.

139 responses



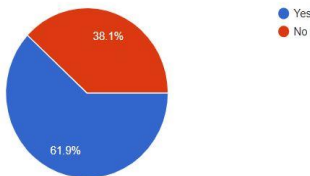
Please rate these items in terms of their risk-benefit structure: prescription drugs, antibiotics, vaccines, vitamins.

138 responses



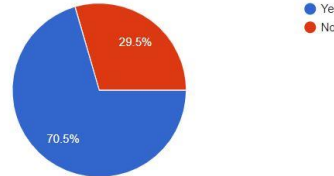
Imagine you had \$1000 in your account. Would you accept a 50-50 chance of having either \$700 or \$1500 in your account?

139 responses



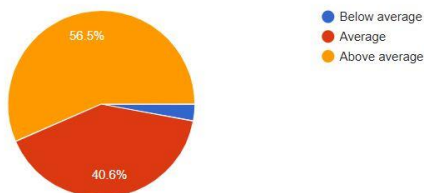
Do you believe you are generally more ethical than your coworkers and peers?

139 responses



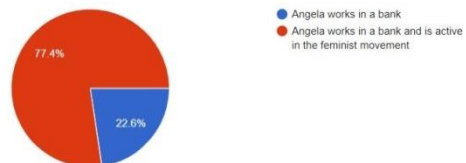
How would you rate your overall skills at your last or current job?

138 responses



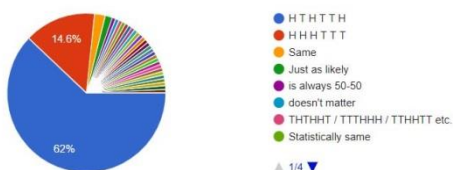
Consider Angela Smith. She is 35, single, outspoken and very intelligent. She majored in economics at university and has always been passionate about the issues of equality and discrimination. Which of these 2 scenarios is more likely:

137 responses



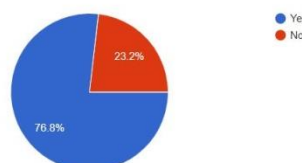
A coin is to be tossed 6 times. Which sequence is more likely?

137 responses



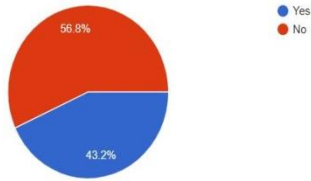
Do you ever interpret information in a way that supports your existing beliefs, without seeking out all objective facts?

138 responses



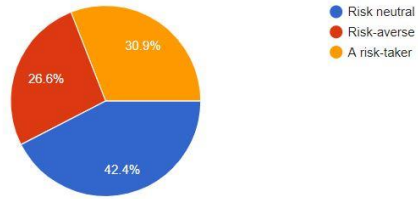
When making decisions do you tend to rely too heavily on the first piece of information offered?

139 responses



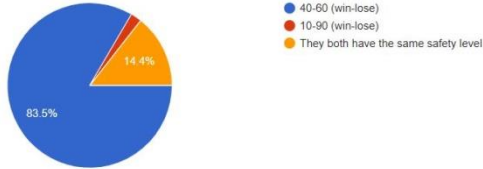
Would you consider yourself to be:

139 responses



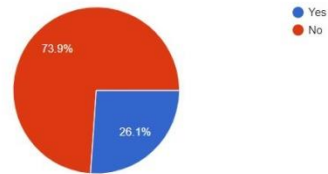
Which odds would you consider to be safer?

139 responses



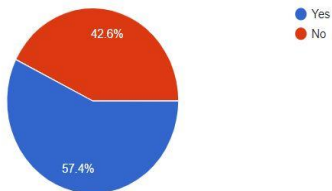
Would you take this bet: 50-50 chance of losing \$10 or winning \$11?

138 responses



If you sue someone and lose, should you pay for all of their expenses associated with the lawsuit?

136 responses



Would you take this bet: 50-50 chance of losing \$1000 or winning \$10,000?

139 responses

