

ORGANIZACIJA I MANAGEMENT

Ishod 4 - Odlučivanje

Donošenje odluka

Donošenje odluka -definicija

proces identificiranja problema te odabira između različitih alternativa kojima možemo riješiti problem

Donošenje odluka u organizacijama može se podijeliti

- s obzirom na učestalost, tj. koliko često se pojedina odluka ponavlja**
 - s obzirom uvjete za donošenje odluke, tj. koliko informacija posjedujemo**
- prilikom donošenja određene odluke te u kakvoj vrsti okoline donosimo odluke.**

Vrste odluka s obzirom na učestalost

- **Programirane** - imamo standardizirani odgovor na situaciju koja je učestala ili na rutinski problem, organizacija i njeni članovi su se već u prošlosti susretali sa takvim problemima te imaju iskustva u njihovom rješavanju (primjer – standardna procedura zapošljavanja)
- **Neproprogramirane** - nisu učestale, zahtijevaju novi način pogleda na situaciju i razmišljanja. Vrlo često zahtijevaju jedinstveni odgovor, sukladan nastaloj situaciji, za razliku od univerzalno standardiziranog odgovora. (primjer dolazak novog disruptivnog konkurenta na tržište taksi usluga – Uber i postojeći taksisti)

Razlika programirane i neprogramirane odluke

KARAKTERISTIKE	PROGRAMIRANE ODLUKE	NEPROGRAMIRANE ODLUKE
Vrsta odluke	Dobro strukturirana	Loše strukturirana
Učestalost	Ponavljajuća i rutinska	Nova i neuobičajena
Ciljevi	Jasni, specifični	Nejasni
Informacija	Lagano dostupna	Nedostupna ili teško dostupna
Posljedice	Male	Velike
Organizacijski nivo	Niže razine odlučivanja	Sve razine odlučivanja, ali vrlo često vodeći menadžment
Vrijeme rješavanja	Relativno kratko	Relativno dugo
Baza za odlučivanje	Standardizirane procedure i odluke	Procjena i kreativnost u odlučivanju

Vrste odluka s obzirom na uvjete i okolinu

- Odluke koje se donose u sigurnoj okolini - imamo dovoljno vremena i informacija kako bismo mogli predvidjeti posljedice svake potencijalne alternative, zbog obilja informacija i dovoljno vremena problemi su dobro definirani te donositelji odluka odabiru onu alternativu koja je najbolje rješenje problema. U današnjem poslovnom okruženju, takve su okoline rijetke.
- Odluke koje se donose u rizičnoj okolini - donositelji odluka nisu u potpunosti sigurni koje će biti posljedice različitih mogućih alternativa, ali su donekle svjesni vjerojatnosti da se pojedina alternativa dogodi. Temeljem informacija odlučitelji mogu napraviti više mogućih scenarija za svaku od mogućih situacija. Najčešći tip okoline s kojom se organizacija i njen menadžment suočavaju.
- Odluke koje se donose u nesigurnoj okolini - menadžment u organizaciji nema u toj mjeri dostupnih informacija pa se mora osloniti na svoju intuiciju i nagađanje kako bi je pokušao predvidjeti.

Kako donosimo odluke?

Logično, svjesno, sporo, imamo dovoljno vremena, ulažemo dosta napora

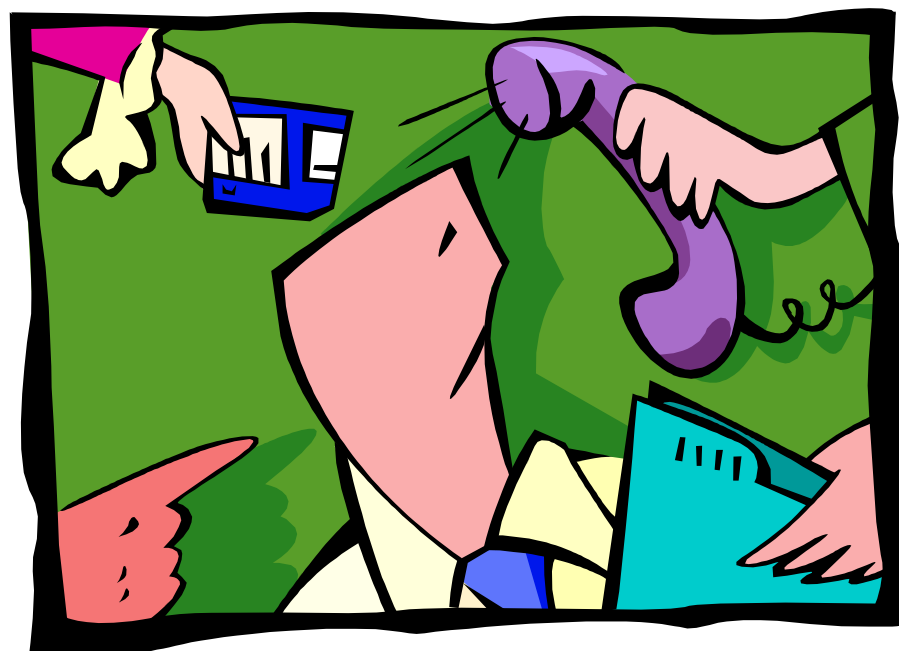
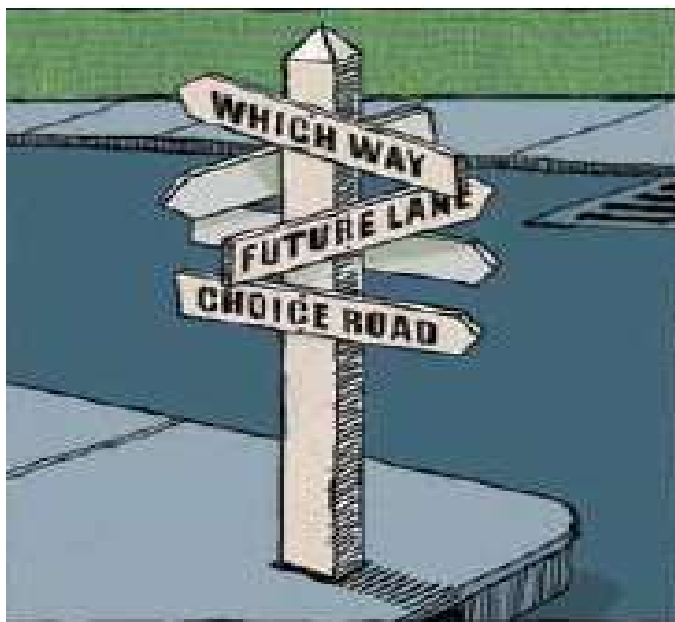
To je takozvani klasični ili preskriptivni model donošenja odluka

Bazira se na pretpostavki savršene racionalnosti.

Koraci u donošenju odluka u klasičnom modelu

KORAK	PRIMJER
Uviđanje da postoji problem ili prilika	„Želim kupiti novi automobil.“
Identificiranje kriterija po kojima ćemo evaluirati problem ili priliku	Cijena Sigurnost Petrošnja Robna marka
Dodavanje parametara za odlučivanje svakom kriteriju	Cijena – 10 Sigurnost – 6 Petrošnja – 8 Robna marka - 4
Prikupljanje podataka o mogućim alternativama	Nissan VW Ford Toyota
Evaluacija alternativa	Nissan VW Ford Toyota
Odabir između alternativa	Nissan VW Ford Toyota
Implementacija odabrane alternative	Kupujem Toyotu

Kako zaista donosimo odluke?



Bihevioristički model donošenja odluka

- Deskriptivni – kako se odluke zaista donose u praksi
- Menadžeri/ce imaju malo vremena, problemi nisu jasno definirani, rade više stvari odjednom, nemaju potpunu informaciju i u odlučivanju se služe intuicijom i emocijama, ADT sindrom
- Ograničena racionalnost – donosimo dovoljno dobre, zadovoljavajuće odluke umjesto najboljih

Heuristike

- Mnogo odluka u organizacijama donosi se putem heuristika, prethodno stečenog iskustva, mentalnih prečica, u vrlo kratko vremenu, sa nedovoljnim informacijama.
- Sve to je plodno tlo za pogreške u odlučivanju tj pristranosti.

Heuristika

provizorno
pravilo, prečac ili
utemeljena
pretpostavka koja
ograničava ili
reducira potragu
za rješenjima;
može imati
pristranost za
posljedicu

Pristranost

neinformirana
ili nehotična
sklonost koja
onemogućuje
nepristranu
prosudbu

Logička pogreška

pogrešno
zaključivanje;
naizgled
razuman
argument koji je
zapravo logički
netočan ili
neosnovan

Mentalni sklop

fiksni,
nepromjenjiv
mentalni stav ili
odluka koja
unaprijed
određuje
odgovore neke
osobe na
određenu
situaciju i njezinu
interpretaciju iste

Zašto griješimo u odlučivanju?

1.ograničeni kognitivni kapaciteti – vlastito i tuđe iskustvo temelji se na viđenju i interpretaciji svijeta oko nas. Ta interpretacija ponekad može biti točna, ali je ponekad pod utjecajem krive percepcije, krivo upamćenih činjenica i promijenjene situacije koja nije ista onoj iz prošlosti.

2. utjecaj grupe na naše ponašanje – pošto je čovjek društveno biće, na njegove i njene individualne stavove i odluke, svjesno ili podsvjesno utječu i stavovi okoline u kojoj žive i u kojoj rade.

Kognitivne heuristike i pristranosti (pogreške u odlučivanju) koje mogu nastati iz njih

- **Individualne** (heuristika reprezentativnosti, heuristika usidrenja i prilagodbe, opće heuristike-neracionalna eskalacija odanosti zacrtanom cilju)
- - **Grupne** (raspršenost odgovornosti u grupi, grupno mišljenje)

-Heuristika reprezentativnosti nam govori o tome da ljudi prilikom stvaranja mišljenja o osobi ili događaju traže u toj osobi ili događaju neke osobine i karakteristike koje oni imaju s prethodno stvorenim stereotipima

-Usidrenje i prilagodba je heuristika koja govori da ljudi u procjenjivanju situacija i ljudi koriste neke početne vrijednosti (tzv. mentalna sidra) i prilagođavaju ih kako bi došli do konačne odluke. Iskustvo nam vrlo često pokazuje kako je u donošenju odluka bolje početi od neke početne vrijednosti nego od ničega. Stoga takva početna vrijednost ili mentalno sidro ima snažnu ulogu u procesu donošenja odluka.

-Općenite-neracionalna eskalacija odanosti zacrtanom cilju – tendencija ka eskaliranju odanosti našoj inicijalnoj odluci

Priistranosti iz heuristike usidrenja – zamka potvrđivanja

$$2 - 4 - 6$$

Predvidite kakvo će biti daljnje kretanje ovog niza brojeva i izvedite pravilo.

- Odgovor – ne možemo dobro predvidjeti kretanje niza jer imamo premalo informacija.
- Ne znamo koji su brojevi bili ispred broja 2 (mogao je to biti i broj -10!)

Zamka potvrđivanja

- očituje se u tome da ljudi obično kada donose odluke o ljudima i stvarima vole čuti samo činjenice koje potvrđuju njihovo razmišljanje.
- - utječe ne samo na to gdje tražimo i prikupljamo dokaze koji će potkrijepiti našu tezu, nego i na to kako ćemo interpretirati dokaze koje primimo (previše pažnje pridajemo argumentima za našu odluku a premalo pažnje argumentima protiv).

Primjeri padanja u zamku potvrđivanja



Digitalna fotografija nikada neće preuzeti primat na fotografskom tržištu.



Elektronički kalkulatori i kompjuteri nikada neće nadmašiti mehaničke kalkulatore.

During the financial crisis, Lehman CEO Richard Fuld refused to recognize that Lehman was undercapitalized. His denial turned balance sheet misjudgments into catastrophe for the entire financial system. Fuld persistently rejected advice to seek added capital, deluding himself into thinking the federal government would bail him out. When the crisis hit, he had run out of options other than bankruptcy.

<http://hbswk.hbs.edu/item/why-leaders-lose-their-way>, 1.4.2016



At a rare public appearance before a Congressional committee, Fuld described the bank's collapse as "a pain that will stay with me for the rest of my life" but to the disgust of lawmakers, he refused to acknowledge any errors, insisting that all his decisions in running the bank had been "both prudent appropriate" based on the information he had at the time.

Many former employees see it differently. McDonald has accused Fuld of surrounding himself by "yes" men and of rotating senior executives regularly so they could never build a powerbase to threaten him. Fuld, he says, was one of a generation of "peacetime generals" on Wall Street who had become lulled into the belief, from two decades of prosperity, that making money was easy.

"It was a scrappy, over-achieving investment bank. Our goal was to catch the likes of Goldman Sachs and Morgan Stanley," says McDonald. "We'd had these tranquil seas with very little surf for so long."

In common with many other ex-Lehman bankers, he places blame for the firm's excesses squarely in the bank's 31st floor executive suite. "Lehman was a case of 24,992 people making money and eight guys losing it."

Pristranosti iz heuristike usidrenja – stvaranje mentalnog sidra

- Da li Turska ima više od 35/150 milijuna stanovnika?
- Prema Vašoj procjeni koliko Turska ima stanovnika?
- Točan odgovor – 85 milijuna

Kada odlučujemo, mozak se usidri na prvoj informaciji koju je primio. Ako je sidro veći broj i naš odgovor će biti takav, ako je manji broj i naš odgovor će biti takav.

Pristranost usidrenja u poslovanju

- ▶ Kompanija X je privatizirana i izašla je na zagrebačko tržište dionica sa početnom vrijednosti od 20 eura po dionici. Najbliži konkurent, kompanija Y, je godinu prije privatizirana i izašla je na zagrebačko tržište dionica sa istom početnom vrijednosti od 20 eura po dionici. Sada je vrijednost dionica 200/50 eura po dionici. Da li će vrijednost dionica kompanija X rasti ili padati i koliko?
- ▶ Visina vrijednosti na kojoj smo se usidrili itekako utječe na naš odgovor. Ako je sidro više i naše vrijednosti će biti više, ako je sidro niže i naši će se odgovori biti takvi.

Primjeri usidrenja

- - Povećanje plaće – temelj je sadašnja plaća. Da li je ona dobar temelj vrijednosti zaposlenika? Da li on/ona sa tom plaćom može živjeti “normalno”?
- Obrazovanje – kategorizacija djece od rane dobi prema postignutim rezultatima. A, B i C dijete - “C dijete” – očekuje se da će i dalje ostvarivati prosječne rezultate, A dijete – očekuje se da će ostvarivati superlativne rezultate
- Jane Elliot eksperiment (plave oči-smeđe oči) – gledali smo na prvoj godini!

Pristranosti iz heuristike reprezentativnosti – neosjetljivost na osnovni omjer

- Ivan završava MBA na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu. Zanima ga umjetnost i čak je razmišljao o karijeri muzičara. Da li je veća vjerojatnost da će se zaposliti kao:

A) umjetnički menadžer ili

B) u konzultantskoj tvrtki

B – veća je vjerojatnost da se kao MBA student zaposli u konzultantskoj tvrtki – pogreška uslijed neosjetljivosti na relativnu učestalost događaja ili osnovni omjer

Zapitali smo se

Kolika je mogućnost da osoba koja radi u umjetničkom menadžmentu odgovara Ivanovim karakteristikama?

Umjesto

Kolika je mogućnost da netko Ivanovih karakteristika izabere umjetnički menadžment?

Koja od ovih žena je menadžerica?



Stereotipi - nastavak

- Kada prosuđujemo osobu ili događaj, tražimo karakteristike u toj osobi koje korespondiraju sa prije stvorenim stereotipima

Zašto nastaju stereotipi?

- Kada prosuđujemo ljude, obično tražimo njihovu sličnost sa prethodno formiranim stereotipima u našoj memoriji. A je sličan sa B utoliko koliko A nalikuje B.
- Identificiramo se sa ljudima koji su nam slični i pridajemo im pozitivnije karakteristike nego onima koji nisu slični nama.
- -Kada prosuđujemo osobu ili događaj, tražimo karakteristike u toj osobi koje korespondiraju sa prije stvorenim stavovima – negativnim ili pozitivnim – zamka potvrđivanja
- - Kognitivna greška usidrenja – usidrimo se u prvom dojmu koji je osoba ostavila na nas – negativan ili pozitivan. Prvi dojam služi kao sidro za daljnju procjenu osobe.



Nikada ne sudi prerano

Ovaj "Huligan" može da ti spasi život.

The gender neutral term for sugar daddy is glucose guardian

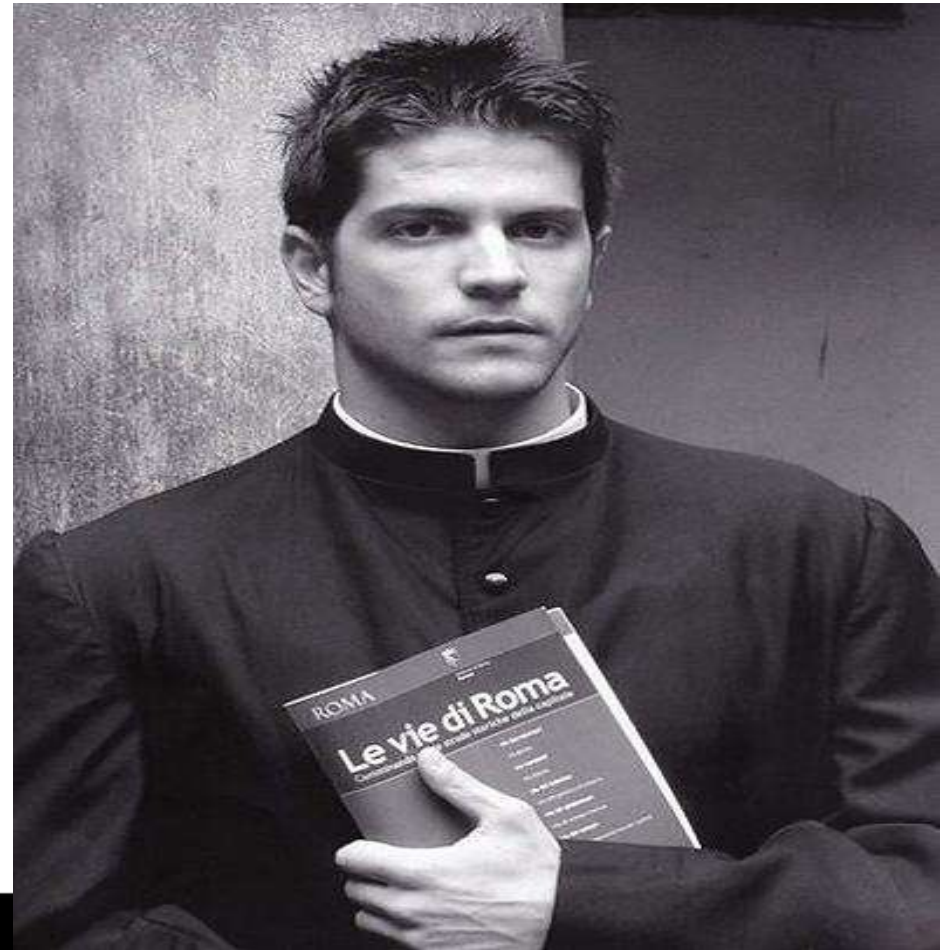


Slučaj intervjuja za posao

- - Ako je voditelj/ica intervjuja percipirao pozitivno potencijalnog kandidata, obično se pozicionira fizički bliže toj osobi, pokušava uspostaviti veliki broj kontakata pogledom, naslanja se više ka toj osobi nego od nje, intervjui traju duže.
- - kod osoba koje su na neki način stigmatizirane (npr. osobe druge rase), intervjui traju kraće, voditelji/ce intervjuja se drže fizički podalje od osobe i rade dosta govornih grešaka u intervjuu.

Nekoliko savjeta

- Provjerite da li za procjenu situacije i osoba tražite samo potvrdne informacije na prethodno formirana mišljenja
- Potražite nekoga koga poštujete i zamolite ga da Vam bude “đavolji advokat”
- Kada tražite savjet od drugih nemojte postavljati “navođena pitanja” koja pozivaju na potvrdni odgovor.
- Ne okružujte se sa “da šefe” ljudima.



Neracionalne eskalacije odanosti zacrtanom cilju

- Koliko dugo popravljati stari auto dok ne kupimo novi?
- Koliko dugo čekati na telefonskoj liniji za npr. avionske informacije?

Eurofighter projekt



- ▶ Ranih 1980-tih Velika Britanija, Njemačka, Italija i Španjolska objavile su odluku o zajedničkom stvaranju sofisticiranog vojnog aviona-lovca.
- ▶ Projekt je trebao koštati 20 milijardi dolara i završiti 1997.
- ▶ 2003 – nakon niza tehničkih poteškoća, troškovi projekta su se popeli na 45 milijardi dolara.
- ▶ 2007-2008 – proizvedena je prva pošiljka aviona

Zaposlenička dilema

- Osobno ste odlučili zaposliti novu osobu. Iako ste očekivali odlične rezultate, ta osoba ne radi onako dobro kako ste Vi očekivali. Da li je trebate otpustiti? Možda Vam ona ipak postaje trošak a ne očekivana investicija..
- S druge strane, investirali ste u njenu edukaciju i možda je ona samo na početku učenja kako se kod Vas stvari rade. Odlučite u nju investirati još neki period i za to odvojite dodatna sredstva. Dva mjeseca kasnije, njeni rezultati su ispod očekivanja.
- Iako imate razloga za razmišljanje o uloženom kao prinudnom trošku, isto tako razmišljate da je to u ovim prilikama bila pozamašna svota novca. Kada trebate odustati od svoje investicije?

Zašto dolazi do eskalacija?

1. Pogrešna percepcija – više pažnje obraćamo informacijama koje potvrđuju naše pretpostavke nego onima koje to ne čine.
- 2. Pogrešna procjena – ljudi su skloniji rizičnijem ponašanju kada su problemi negativno formulirani

Vi ste osobni bankar u jednoj velikoj banci. Da li da odobrite zajam prijatelju poduzetniku koji nije još vratio niti onaj prošli u vrijednosti 100.000 eura, ali obećaje da sa novih 10.000 eura može promijeniti situaciju.

Teško je prihvatiti činjenicu da investicija neće biti uspješna. Skloniji smo riziku i investiranju dodatnih sredstava u nadi da će investicija zaživjeti radije nego da odustanemo. Odustajanje – plaćanje penala i ostalih dodatnih troškova

Zašto dolazi do eskalacija – nastavak

3. Menadžment impresija – odustati od loših odluka znači “izgubiti obraz” pred kolegama i osobama do koji nam je stalo. Želimo ostaviti sliku konzistentnosti i odlučnosti.

Istraživanje na EU menadžerima – češće će biti nagrađeni za odanost cilju nego da promijene svoju odluku.

Zašto dolazi do eskalacija - nastavak

4. Pretjerani optimizam - pogreška u odlučivanju prema kojoj se ljudi ponašaju kao da će njihova budućnost biti bolja, svjetlija, prosperitetnija nego u ostalih ljudi.
- Skloni smo nerealistično pripisivati pozitivne ishode samima sebi a negativne ishode eksternim faktorima (recesija, inflacija, okolina) – vrlo često se može pročitati u godišnjim izvještajima kompanija ali i čuti u izlaganjima političara
 - Pretjerani optimizam dovodi do pretjeranog samopouzdanja – tendencije da precijenimo nivo kontrole koji imamo nad događajima, isključujući ulogu sreće

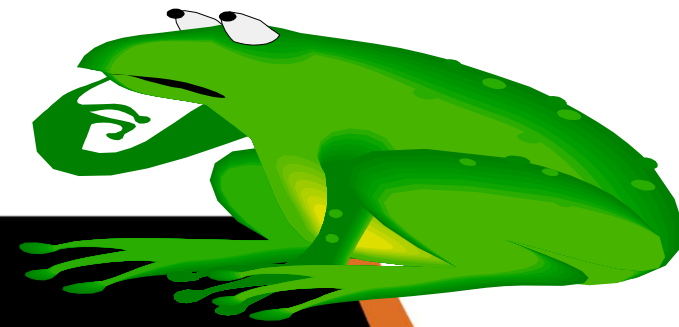
Ograničena etičnost

- psihološki procesi koji navode ljude, sa inače izgrađenim etičnim sustavom vrijednosti, na upravo suprotna, neetična ponašanja
- Donošenje neetičnih odluka zbog ograničenosti ljudskih kognitivnih kapaciteta i događa se na nesvjesnom nivou. Svjesni, materijalni nivo samo je manifestacija krivog procesuiranja informacija naših ograničenih kognitivnih kapaciteta.
- -kada se pojedincima prezentira identična situacija, oni će je percipirati ovisno o svojoj ulozi u datoj situaciji koja stvara zaštitna razmišljanja.
- Npr. u situaciji organizacijskog konflikta između zaposlenih i menadžmenta, istu informaciju će zaposlenik/ica i menadžer/ica interpretirati na drugi način, tj. na onaj koji odgovara njihovom interesu.

Zbog čega se javlja “ograničena etičnost”?

- ▶ Dvosmislenost i nedorečenost – Iako su mnoge odluke u poduzeću jasno propisane, postoje i one koje su nedorečene i dvosmislene. Čim postoji takva mogućnost, to će se iskoristiti.
- ▶ Privrženost – Dugogodišnjim i važnim klijentima/icama ili kolegama/icama smo privrženi i izjednačavamo svoje interese sa njima – interpretirat ćemo podatke kako njima odgovara, progledati im kroz prste, napisati više sati rada na projektu, nećemo poslati fakturu ove godine nego slijedeće,
- ▶ Nivo poznatosti - ljudi češće voljni naškoditi nepoznatim osobama nego poznatima (klijenti/ce sa kojima imate dugoročni odnos, koje poznajete).

- **Diskontiranje** - ljudi obično brže reagiraju na događaje sa trenutnim i brzim posljedicama, nego na one sa posljedicama koje sežu u budućnost koju sada ne vidimo i ne možemo predvidjeti da će se te posljedice uopće i ostvariti.
- **Eskalacija** - Istraživanja pokazuju kako u neetično ponašanje upadamo polagano. Svi mi činimo male greške koje ponekad ne kažemo niti smo ih ponekad svjesni; isto tako skloni smo reći i kakvu “bijelu laž” da bi se opravdali. (pr. kuhanje žaba)



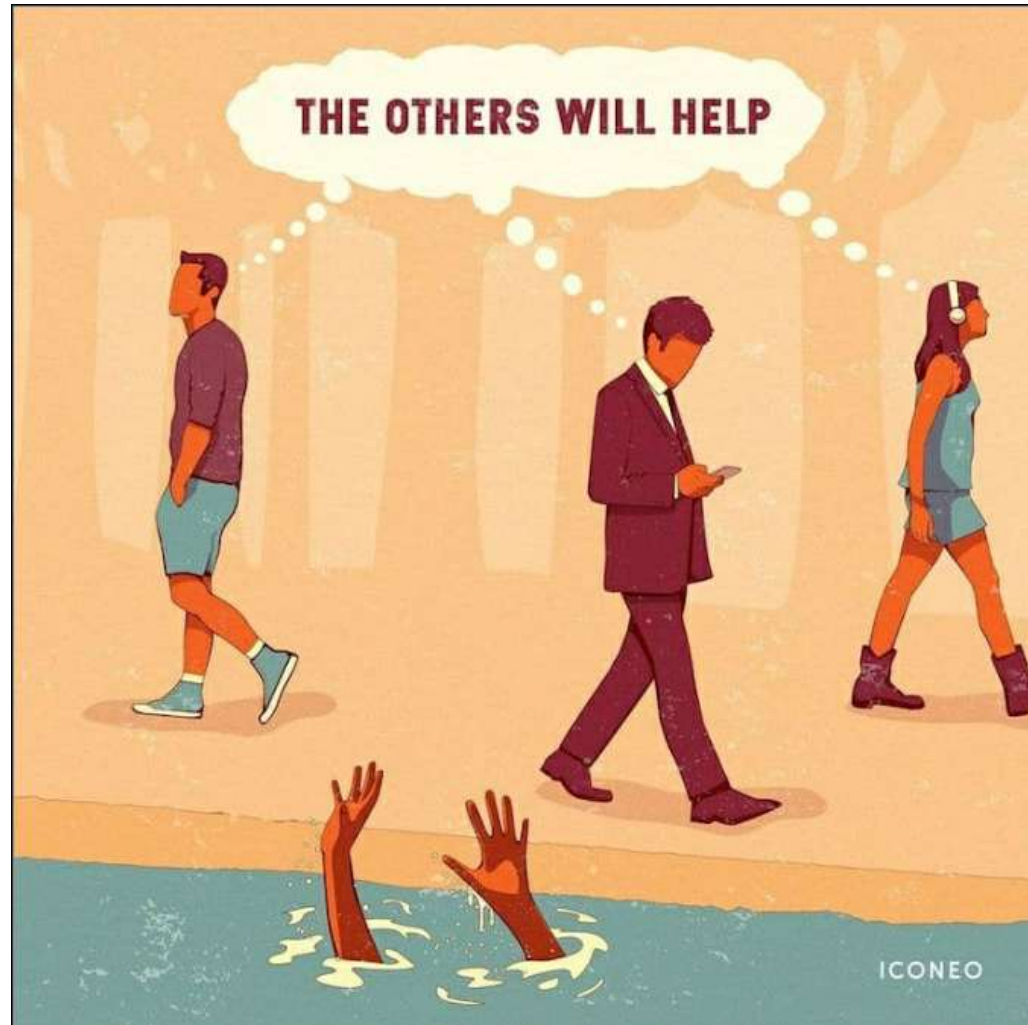
Kognitivne heuristike i pristranosti u grupama

- - Raspršenost odgovornosti u grupi ili efekt promatrača
- - Groupthink ili grupno mišljenje

Raspršenost odgovornosti u grupi

Kada su pojedinci suočeni sa odlukom da li pomoći nađu se pod utjecajem drugih ljudi, tj. gledamo što će oni učiniti.

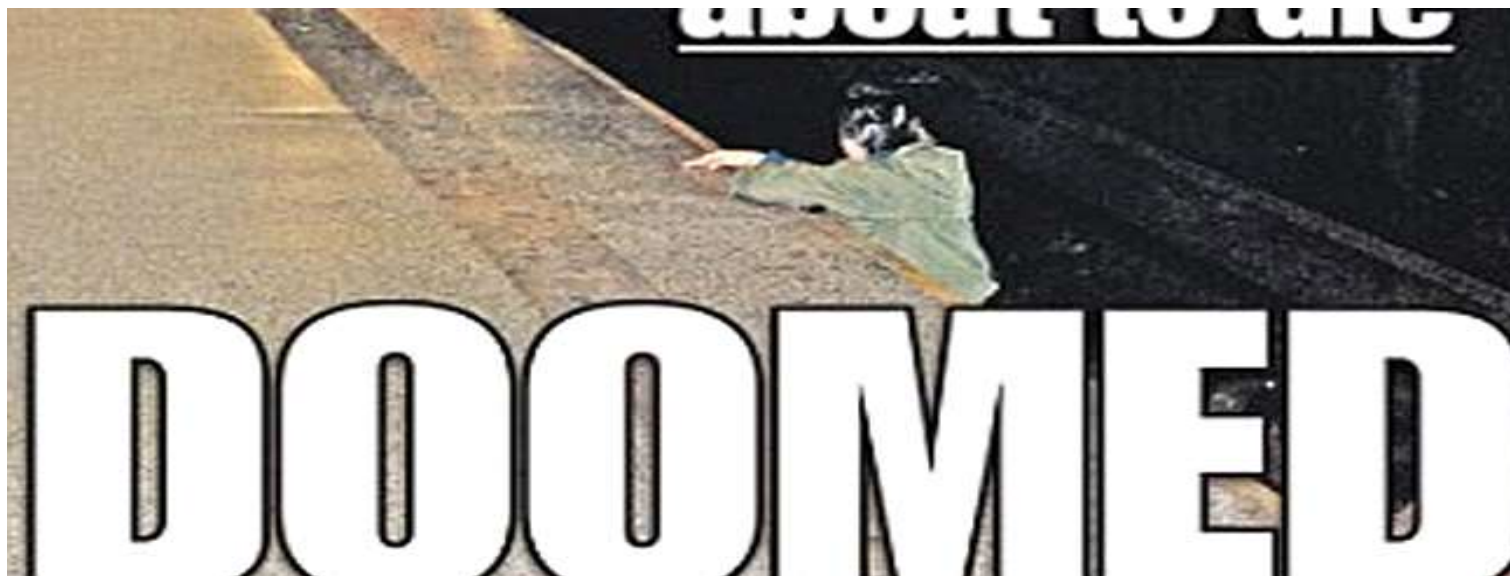
- Pr. mobbing pojedinaca na poslu, prometne nesreće,



PEOPLE NOWADAYS



ZAŠTO NITKO NIJE POMOGAO? Svijet zgrožen: 18 ljudi gledalo je kako muškarac pokušava pobjeći od nadolazećeg vlaka!



Autor: [Portal Jutarnji.hr](http://PortalJutarnji.hr)

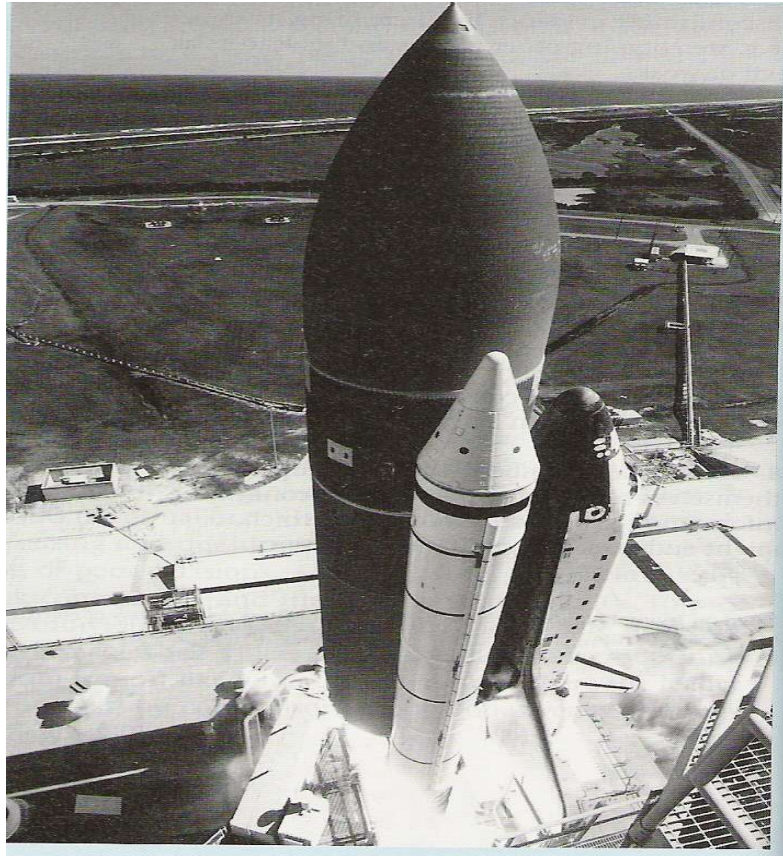
Fotografija Ki Suk Hana (58) kako se pokušava popeti na stanicu podzemne željeznice kod Times Squarea na Manhattanu, dok mu nitko od ostalih putnika nije pokušao pomoći, zgrozila je cijeli svijet

Putnik koji je svjedočio stravičnoj smrti muškarca kojeg je pregazila podzemna željeznica, progovorio je jučer o svom gnjevu prema 18 osoba koje su mučnu scenu promatrale s platforme, no nesrećenom nitko nije pomogao - uključujući i fotografa koji je povrh svega

Zašto ljudi oklijevaju pomoći u grupnom okruženju?

- - Smatraju da su drugi “promatrači” bolje kvalificirani da pomognu (pr. doktori, policajci) i da je njihova intervencija nepotrebna.
- - Smatraju da bi se mogli osramotiti pred ostalim “promatračima” te da bi mogli biti kažnjeni.
- - Strah od gubitka važnih suodnosa na poslu i van njega i strah od “loših posljedica”

Grupno mišljenje – Katastrofa Challengera



28.1.1986 – eksplodirao 73 sekunde nakon polijetanja

Uzrok: eksplozija kružnih prstenova zbog temperature ispod 0 noć prije polijetanja

Stvarni uzrok: loše odlučivanje.

Da li ste već čuli ovakve izjave?

- *Naš tim stoji 100% iza donesenih odluka*
- *Neki analitičari su rekli da nam pada rejting, ali oni slabo poznaju prilike u našoj zemlji i našu kompaniju, pa tako i ne možemo uzeti njihove procjene ozbiljno.*
-
- *Svi članovi našeg odbora složili su se sa donesenim odlukama.*

SUĐENJE BIVŠEM PREMIJERU SANADERU

**Š u k e r : V l a d a j e u v i j e k o d l u k e d o n o s i l a
j e d n o g l a s n o . S u d a c : P a č e m u o n d a s l u ž e
s j e d n i c e V l a d e ?**



Izvor: Večernji list, 2.3.2012.

Što je grupno mišljenje ili groupthink?

- Utjecaj ili pritisak grupe na pojedince.
- Događa se osobito u povezanim grupama, izoliranim od pretjeranih vanjskih utjecaja.
- - Zbog pritiska grupe dolazi do deindividualizacije, degradiranja efikasnog razmišljanja, procjene realnosti i moralne procjene

Simptomi grupnog mišljenja

- iluzija neranjivosti, koju dijeli većina u grupi, koja vodi do pretjeranog optimizma i riskiranja
- kolektivni naponi da bi se racionalizirali ili umanjili znaci upozorenja
- bezrezervna vjera u moralnost grupe
- stereotipni pogled na druge grupe kao pretjerano zle, pre-mekane ili pre-glupe da bi se sa njima pregovaralo
- presing usmjeren na bilo kojeg pojedinca koji se ne slaže sa stavovima većine
- zajednička iluzija o jedinstvenosti grupe
- samo-cenzura odstupanja od grupnog konsenzusa
- samo-izabrani «cenzori» koji štite grupu od informacija koje bi mogle ugroziti grupnu

Kako spriječiti grupno mišljenje?

- vođa potiče otvoreno izražavanje sumnji u odluke
- vođa prihvaća kritiku svojih stavova
- članovi grupe koji imaju važniji status izražavaju svoje mišljenje posljednji
- traži se mišljenje ostalih grupa koji se bave sličnom problematikom
- s vremena na vrijeme grupa se treba podijeliti u manje podgrupe
- članovi trebaju tražiti mišljenje od pouzdanih vanjskih eksperata i kolega; treba ih se s vremena na vrijeme pozivati na diskusije
- netko u grupi treba biti „đavolji advokat“, tj. osoba koja će konstruktivno pobiti sve dane argumente

Kako bolje odlučivati?

1. Osvijestite da griješite
2. Ne oslanjajte se isključivo na iskustva iz prošlosti – iskustvo plus nove znanja
3. Osvježite rutinu i potičite inovativnost
4. Poslovni realitet je kompleksan
5. Đavolji advokat

