

# ISHOD 4 – ODLUČIVANJE - MATERIJAL ZA UČENJE

Mag.oec Ratka Jurković

## Sadržaj

1.1.	Uvod u donošenje odluka .....	1
1.2.	Vrste odluka .....	1
1.3.	Modeli donošenja odluka .....	3
1.3.1.	Klasični model donošenja odluka.....	3
1.3.2.	Bihevioristički model donošenja odluka .....	4
1.4.	Pogreške u odlučivanju i kognitivne heuristike.....	6
1.4.1.	Kognitivne heuristike i pristranosti na individualnoj razini odlučivanja .....	6
1.4.2.	Kognitivne heuristike i pristranosti u grupama.....	10

## 1.1. Uvod u donošenje odluka

Donošenje odluka je sastavni dio našeg života, kako u poslu tako i u privatnom životu. Štoviše, možemo reći da se naš svaki dan sastoji od cijelog niza odluka koje moramo donijeti. Neke donosimo automatizmom, brzo, rutinski i bez puno razmišljanja i možemo reći da je to slučaj za veliku većinu odluka koje svakodnevno donosimo. No postoje i one odluke koje od nas traže duže promišljanje, nisu rutinske i zahtijevaju da im se posvetimo sa puno većom pažnjom. Donošenje odluka definirat ćemo kao proces identificiranja problema te odabira između različitih alternativa kojima možemo riješiti problem. (Buchanan i Huczynski, 2017)

U organizacijama donošenje odluka događa se na svim hijerarhijskim nivoima i mnogi teoretičari menadžmenta, kao što je primjerice Henry Mintzberg, smatraju da je donošenje odluka jedna od najvažnijih i najučestalijih menadžerskih aktivnosti, koja prema njemu zasjenjuje i sve ostale funkcije menadžmenta.

## 1.2. Vrste odluka

Prema Griffin i Moorhead (2014, str.209) donošenje odluka u organizacijama može se podijeliti

- s obzirom na učestalost, tj. koliko često se pojedina odluka ponavlja

- i s obzirom uvjete za donošenje odluke, tj. koliko informacija posjedujemo prilikom donošenja određene odluke te u kakvoj vrsti okoline donosimo odluke.

S obzirom na učestalost odluke se mogu podijeliti na programirane i neprogramirane.

Programirane odluke su one pri kojima imamo standarizirani 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. Jedan od primjera programirane odluke je standardna procedura zapošljavanja (sve aktivnosti vezane za zapošljavanje od objave oglasa, intervjuiranja, selekcije i sl.) koja postoji u mnogim organizacijama, a vrlo često je koordinira odjel upravljanja ljudskim resursima. (Schermerhorn et al., 2010.)

Neprogramirane odluke nisu učestale, zahtijevaju novi način pogleda na situaciju i razmišljanja. Vrlo često zahtijevaju jedinstveni odgovor, sukladan nastaloj situaciji, za razliku od univerzalno standardiziranog odgovora. Neprogramirane odluke događaju se na svim razinama organizacije, od nižih do onih najviših, no učestalo je da se sa takvim odlukama bave više strukture menadžmenta. Primjer takvog odlučivanja je dolazak novog disruptivnog konkurenta na tržište (npr. Uber i postojeći taxi operateri), gdje usprkos iskustvu koje imamo, odgovor na ovakav problem zahtijeva nove načine promišljanja kako se nositi sa novom konkurencijom.

Slijedeća tabela donosi kratki prikaz razlika između programiranih i neprogramiranih odluka

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

Tablica: Razlika između programiranih i neprogramiranih odluka, Izvor: Griffin i Moorhead (2014, str. 211)

S obzirom na uvjete u kojima se odluke donose, razlikujemo tri vrste okolina koje karakterizira određeni nivo informacija koje posjedujemo: sigurnu, rizičnu i nesigurnu okolinu (Rijavec i Miljković, 2001, str.2). Sigurna je ona okolina u kojoj imamo dovoljno vremena i informacija kako bismo mogli predvidjeti posljedice svake potencijalne alternative. To je isto tako okolina u kojoj su, zbog obilja informacija i dovoljno vremena, problemi dobro definirani te donositelji odluka odabiru onu

alternativu koja je najbolje rješenje problema. U današnjem poslovnom okruženju, takve su okoline rijetke.

Rizična je ona okolina u kojoj donositelji odluka nisu u potpunosti sigurni koje će biti posljedice različitih mogućih alternativa, ali su donekle svjesni vjerojatnosti da se pojedina alternativa dogodi. Svijest o vjerojatnosti proističe iz dostupnih informacija koje donositeljima odluka omogućuju procjenu. Jednostavno rečeno, temeljem informacija odlučitelji mogu napraviti više mogućih scenarija za svaku od mogućih situacija. Ovo je najčešći tip okoline s kojom se organizacija i njen menadžment suočavaju. Nesigurna je ona okolina u kojoj menadžment u organizaciji nema u toj mjeri dostupnih informacija pa se mora osloniti na svoju intuiciju i nagađanje kako bi je pokušao predvidjeti.

### **1.3. Modeli donošenja odluka**

U literaturi vrlo često razlikujemo dva modela donošenja odluka: klasični i bihevioristički. U sljedećem dijelu ukratko ćemo objasniti oba modela.

#### **1.3.1. Klasični model donošenja odluka**

Klasični model, kojeg još nazivamo i preskriptivni (govori o tome kako bi donošenje odluka trebalo biti u teoriji), temelji se na ideji savršene racionalnosti u donošenju odluka. Buble (2001.) navodi kako je ovaj model razvijen na pretpostavci tradicionalne ekonomije, te da su donositelji odluka logični, savršeno racionalni (na odlučivanje ne utječu emocije!) te imaju dosta vremena za odlučivanje. Kao rezultat toga, donositelji odluka izabiru one alternative koje su najbolje za poduzeće.

Ovaj se model, prema Buble (ibid., str. 146.), temelji na sljedećim pretpostavkama:

1. donositelj odluka djeluje na ostvarenju unaprijed utvrđenih ciljeva. Probleme koji mu se mogu naći na putu moguće je precizno definirati i formulirati;
2. donositelj odluka ima potpunu informaciju o situaciji u kojoj donosi odluke, dakle djeluje u sigurnoj okolini;
3. kriteriji za evaluaciju alternativa su poznati te se odabire najbolja odluka za poduzeće (ona koja će primjerice dovesti do maksimalnog profita);
4. donositelj odluka logički i racionalno evaluira sve aspekte situacije u kojoj odlučuje te je u stanju utvrditi vrijednosti, preferencije, evaluirati alternative i donijeti optimalnu odluku.

Proces donošenja odluka u klasičnom modelu odvija se na slijedeći način (Buchanan i Huczynski, ibid., str. 669):

1. uviđanje da postoji problem ili prilika
2. identificiranje kriterija po kojima ćemo evaluirati problem ili priliku
3. dodavanje parametara za odlučivanje svakom kriteriju
4. prikupljanje podataka o mogućim alternativama
5. evaluacija alternative
6. odabir između alternativa
7. implementacija odabrane alternative

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

Tablica: Donošenje odluka prema klasičnom modelu, Izvor: adaptirano od Buchanan and Huczynski, (2017, str. 669.)

### 1.3.2. Bihevioristički model donošenja odluka

Ovaj model, još nazivan i deskriptivnim modelom (opisuje kako se odluke donose u praksi), ili administrativnim modelom, zasniva se na spoznajama kognitivne psihologije

Među prvima koji su se pozabavili odgovorom na pitanje kako ljudi zaista donose odluke u realitetu, bio je znanstvenik Herbert Simon. On je ustvrdio da u složenom svijetu osobe ne mogu u potpunosti dobiti ni procesuirati sve potrebne informacije da bi donijele u potpunosti racionalnu odluku.

Ljudski um je ograničenog kognitivnog kapaciteta, tj. sposobnosti procesuiranja činjenica u memoriji i sposobnosti pamćenja i nije savršeno racionalan nego kako ga je Herbert Simon nazvao ograničeno racionalan (en. bounded rationality ili hr. ograničena racionalnost). Osim toga vrlo često nemamo dovoljno vremena za donošenje odluka a isto tako niti dovoljno informacija. Zbog toga vrlo često ne donosimo najbolju odluku nego se zadovoljavamo onom dovoljno dobrom, koja predstavlja zadovoljavajuće rješenje (eng. satisficing). Ljudski mozak u donošenju odluka pronalazi razne načine pojednostavljenja, tzv. mentalnih prečica, kako bi se suočio sa složenim realnim problemima. Takve pojednostavljene mentalne prečice ili jednostavna pravila nazivaju se heuristikama ili kognitivne heuristike. Heuristike se temelje na tuđem ili prijašnjem iskustvu i pomažu nam u bržem donošenju odluka. (Buchanan i Huczynski, op.cit.,).

Iako nam heuristike uvelike štede mentalnu aktivnost, one ipak mogu dovesti do sustavnih pogrešaka u odlučivanju, o kojima ćemo govoriti u nastavku teksta.



Slika: Kognitivna ograničenja

Pretpostavke biheviorističkog modela odlučivanja su, prema Buble (op. cit., str. 147.) sljedeće:

1. menadžeri često ne zamjećuju koji su to problemi u poduzeću te su odluke o ciljevima često neodređene, konfliktne i nema konsenzusa;
2. ne primjenjuju se racionalne procedure, često se u donošenje odluka upliću i emocije;
3. traženje alternativa ograničeno je resursima u poduzeću – vremenskim, finansijskim, ljudskim i informacijskim;

4. odluke su često pod utjecajem osobnih i političkih organizacijskih faktora.

## 1.4. Pogreške u odlučivanju i kognitivne heuristike

Kroz istraživanja u području biheviorističkog modela odlučivanja, znanstvena je zajednica došla do spoznaja o tome koliko prilikom odlučivanja griješimo te se je pozabavila i odgovorom na pitanje „Zašto griješimo pri odlučivanju?“. 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. U nastavku teksta objasniti ćemo najbitnije pogreške u odlučivanju.

Literatura iz organizacijske psihologije dala nam je više razloga zbog čega se događaju pogreške 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 promjenjene 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.

Slijedeći dio poglavlja donosi pregled najvažnijih kognitivnih heuristika koje upotrebljavamo u procesu odlučivanja, kako na individualnoj tako i na grupnoj razini, te pogreškama u odlučivanju koje pri tome mogu nastati. Prvo ćemo objasniti kako donosimo odluke na individualnoj razini i koje pogreške činimo a zatim ćemo dati kratki pregled kako donosimo odluke u grupe te objasniti neke od pogrešaka koje nastaju u grupnom odlučivanju.

### 1.4.1. Kognitivne heuristike i pristranosti na individualnoj razini odlučivanja

Od kognitivnih heuristika i na individualnoj razini odlučivanja te pristranosti koje mogu iz njih nastati predstaviti ćemo slijedeće:

- a) heuristika reprezentativnost
- b) heuristika usidrenja i prilagodbe
- c) općenite heuristike - neracionalna eskalacija odanosti zacrtanom cilju

a) Reprezentativnost

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 (Bazerman, 2013). Primjer iz poslovnog svijeta je slijedeći – menadžerica izabire novog zaposlenika ne zbog toga što je kvalitetan i sposoban radnik, nego zbog toga što osoba dolazi iz odjela koji je poznat po tome da je u prošlosti iznjedrio neke od najboljih vodećih menadžera. U ovom slučaju, nisu bile bitne kvalifikacije za posao, nego odjel u kojem je osoba radila. Naravno, služenje ovakvim heuristikama može se pokazati i korisnim jer nam smanjuje vrijeme za donošenje odluka – iskustvo je već pokazalo kako iz tog odjela dolaze neki od najboljih za upravljačke strukture. No ako se njome učestalo služimo, može dovesti do diskriminatornog ponašanja i stvaranja stereotipa. (Schemerhorn et al., op. cit., str. 216.)

Stereotip se definira kao jednostavna generalizacija cijele grupe ljudi bez obzira na individualne razlike. Kada prosuđujemo osobu ili događaj, tražimo karakteristike u toj osobi koje korespondiraju s prije stvorenim stajalištima. Psiholozi su zaključili kako se ljudi vole identificirati s ljudima sličnima sebi te im pridavati pozitivnije karakteristike nego onima koji su „dručkiji“. Osim toga, kada prosuđujemo osobu, u njoj tražimo karakteristike koje odgovaraju prethodno stvorenim stajalištima – negativnim ili pozitivnim.

#### b) Usidrenje i prilagodba

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.

Primjer sidra u poslu je odluka o povećanju plaća na temelju prošlih plaća. Iako je odluka o povećanju plaće uvijek dobrodošla, pitanje koje si možemo postaviti je slijedeće – Da li je to dobra odluka, ako je temelj za odlučivanja plaća koja osobi ne pokriva niti osnovne životne troškove?

Usidrenje je vidljivo i prilikom procjene ljudi. U psihologiji postoji fenomen „halo efekta“, koji se javlja kada neku osobu upoznajemo po prvi puta. Dojam koji je osoba ostavila na nas može biti pozitivan ili negativan, zbog nekih karakteristika koje ta osoba ima (npr. prekrasan osmijeh može u nama stvoriti pozitivan dojam o toj osobi kao srdačnoj, toploj, iskrenoj). Prvi dojam može služiti kao sidro za daljnju procjenu osobe. Dakle, ako nam se osoba svidjela, u daljnjoj interakciji sa tom osobom tražiti ćemo elemente koji će potvrđivati da je ta osoba zaista pozitivna. Isto tako važi i u suprotnom, ako nam se osoba nije dopala, naše mentalno sidro će nam u daljnjoj interakciji sa tom osobom služiti za traženje samo onih negativnih elemenata koji će potvrditi da je osoba zaista negativna. Prvi dojam služi kao sidro za daljnju procjenu osobe, što može biti uzrok stvaranja stereotipa. (Bazerman, op.cit.)

c) Općenite heuristike – neracionalna eskalacija odanosti zacrtanom cilju

Ovaj kompleksni naslov objašnjava problematiku sa kojom ste se zasigurno već susreli, kako u poslovanju tako i u privatnom životu. U nastavku ćemo objasniti ovu heuristiku.

Plous (1993., str. 241.) navodi sljedeći primjer:

*Zovete informacije i dobijete govorni automat koji vam kaže: „Hvala što ste nazvali. Svi naši operateri su trenutačno zauzeti. Molimo, ostanite na liniji. Vaš poziv nam je bitan.“*

*Čekate na liniji, dok prolaze minute u kojima slušate muziku s druge strane te vam kroz glavu počne prolaziti pitanje da li da spustite slušalicu i nazovete ponovno. No onda se sjetite da ako prekinete vezu morat ćete cijelu proceduru prolaziti ispočetka, a i tko zna, možda ste upravo slijedeći na vezi. Bolje je da pričekate.*

*Minute prolaze, a vi se počinjete pitati: „Zašto se nitko ne javlja tako dugo?“ i donosite odluku, ako se operater ne javi za 1 minutu, spuštate slušalicu. Naravno, nakon 1 minute operateri se nisu javili i vi ogorčeni spuštate slušalicu.*

Koliko dugo čekati na liniji da se jave operateri? Uzmimo i drugi primjer - koliko dugo popravljati stari automobil? Klasični, racionalan način odlučivanja će vam reći da je vaš stari automobil već odavno trebao završiti na otpadu, no on za vas ima sentimentalnu vrijednost, a i nemate novaca da sada kupite novi automobil. Jeftinije je opet kupiti rezervni dio. No, kada biste zbrojili koliko ste već novaca uložili u rezervne dijelove, vrlo često ćete doći do računice da ste za tu svotu već mogli imati novi automobil.

Eskalacije odanosti cilju javljaju se i u poslovanju, primjerice sa odanošću lošoj investiciji u koju stalno morate pumpati dodatna sredstva. Takve situacije mogu dovesti i do bankrota jer se nismo zaustavili na vrijeme. Psihologija će nam reći da vrlo često ne odustajemo jer je bitno i kako je problem formuliran. Uzmite za ilustraciju slijedeći primjer:

*Vi ste osobni bankar/bankarica u jednoj velikoj banci. Prije pola godine odobrili ste zajam prijatelji poduzetniku od 500.000,00 kn. No, on vam sada ponovno dolaz i kaže da mu treba dodatnih 100.000 kn zbog nepredviđenih troškova te da će ta dodatna investicija promijeniti cijelu situaciju. Hoćete li mu odobriti zajam? Northcraft i Neale (1994, str. 157.)*

Psihologija nas uči da su pri negativnom formuliranju problema, ljudi skloniji rizičnijem ponašanju. U ovoj je situaciji osobni bankar/banakarica suočen s gubitkom pola milijuna kuna ili ulaganjem



dodatnih 100.000,00 kn koje mogu spasiti investiciju. Ponekad nam je u lošim situacijama teže prihvatiti činjenicu da investicija neće uspjeti, te smo skloniji angažirati dodatna sredstva u nadi da će cjelokupna investicija zaživjeti, nego jednostavno odustati od svega.

Zbog čega se javljaju eskalacije?

Bazerman (op. cit., str. 127-131.) navodi sljedeće razloge:

### 1. Pogrešna percepcija

Pogrešna percepcija očituje se u tome da više pažnje dajemo informacijama koje potvrđuju naše pretpostavke nego onima koje ih ne potvrđuju. Ako se projekt prikaže i doživi kao investicija u budućnost, a ne kao sadašnji trošak, lakše ćemo opravdati daljnje ulaganje u projekt. Uz to, neke je projekte vrlo skupo prijevremeno zatvoriti ili naprasno prekinuti zbog dodatnih troškova koji time nastaju, primjerice penale zbog neispoštovanog ugovora, moguće otpremnine i plaće, i sl.

Jednako tako, kod nekih se projekata ne može vidjeti povrat ulaganja sve dok cjelokupni projekt nije gotov (npr. gradnja mosta ili gradnja podzemne željeznice).

### 2. Pogrešna procjena

Kao što smo već naveli u prethodnom dijelu teksta o našem osobnom bankaru/bankarici, skloniji smo riziku kada je problem negativno formuliran. S druge strane, zamislite da ste kolega našeg bankara/bankarice koji situaciju promatra sa strane. Pošto vaš kolega nije posudio početnih 500.000 kn, nije sudjelovao u tom projektu od početka, nije uložio energiju i vrijeme na njega, on ima sasvim drukčiji pogled na situaciju. Njemu će se možda činiti lakšim odustati od svega, krenuti u prisilnu naplatu potraživanja ili slično nego osobi koja je od početka angažirana na projektu te se vodila svojim procjenama.

### 3. Menadžment dojmova

Odustajanje od loših odluka često znači „gubitak obraza“ pred kolegicama i kolegama u organizaciji ili osobama do kojih nam je stalo. Vrlo često pred kolegama i kolegicama na poslu želimo ostaviti dojam konzistentne i odlučne osobe a ne one koja često mijenja smjer i neodlučna je. S time u svezi ćemo i vrlo često davati selektivne informacije o odlukama koje donosimo drugim osobama, te ćemo tražiti činjenice koji podupiru našu odluku više nego one koje govore suprotno njoj. Istraživanje

provedeno na europskom menadžmentu pokazalo je kako će menadžeri i menadžerice biti prije nagrađeni za eskalaciju odanosti nekom cilju nego za promjenu smjera. To vrlo često znači da su odlučni i veliki lideri i liderice, no to može dovesti tvrtku i do velikih gubitaka. Menadžeri i menadžerice bi prije svega trebali se voditi ekonomskim pravilom stvaranja budućih prihoda, no mnogi padnu u zamku menadžmenta dojmova (ili tzv. menadžmenta impresija)

Javnost voli sliku odlučnog vođe. To najbolje ilustrira primjer američke predsjedničke kampanje iz 2004. godine između republikanca George Busha i demokrata Johna Kerryja. Jedan od argumenata sa kojima su republikanci napadali Kerryja je i činjenica da je neodlučan (en. flip-flopper) jer je u prošlosti o mnogim stvarima znao promijeniti mišljenje.

#### 4. Pretjerani optimizam

Pretjerani optimizam je pogreška u odlučivanju koja nam govori da se ljudi ponašaju kao da će njihova budućnost biti bolja, svjetlija i prosperitetnija nego u ostalih ljudi. Isto tako, ljudi su skloni nerealistično pripisivati pozitivne ishode samima sebi, a negativne ishode eksternim faktorima (recesija, inflacija, okolina). Primjer takvoga pretjeranog optimizma može se pronaći u godišnjim izvještajima poduzeća, ali i u govorima političara. Biti optimističan je svakako pohvalno, jer optimizam predstavlja dodatnu motivaciju za ostvarivanje ciljeva. No pretjerani optimizam može biti poguban jer dovodi do pretjeranog samopouzdanja, tj. tendencije da precijenimo razinu kontrole nad događajima i potcijenimo činjenicu da se pozitivne stvari ponekad događaju samo zato što smo bili sretni ruke (primjerice bili smo na pravom mjestu u pravo vrijeme, igrom slučaja).

#### 1.4.2. Kognitivne heuristike i pristranosti u grupama

Obično se smatra da su grupne odluke bolje od individualnih zato što različiti članovi tima ili grupe donose u proces odlučivanja različita iskustva, ekspertizu i stajališta. To je točno, no ipak postoje situacije kada i grupe griješe tj. pristrane su. Intenzitet (i shodno tome i posljedice) lošeg grupnog odlučivanja puno je jači od intenziteta pogreške pojedinca.

##### Najčešće pogreške (pristranosti) u grupnom odlučivanju

Iako postoji puno primjera pogrešaka u grupnom odlučivanju, ovdje ćemo navesti samo neke od njih:

1. raspršenost odgovornosti u većoj grupi;

## 2. *groupthink* ili grupno mišljenje

1. Raspršenost odgovornosti u većoj grupi (još ga nazivamo i učinak prolaznika), fenomen je koji se događa kako u svakodnevnom životu tako i u poslovnom okruženju.

Jedan od primjera iz svakodnevice je i sljedeći:

*Dogodila se prometna nesreća pri kojoj je motor punom brzinom naletio u automobil u kojem je bilo dvoje ljudi. Motorist je, odbačen silinom udarca, nepomično ležao na cesti. Na automobilu je smrskano vjetrobransko staklo, a putnici su ozlijeđeni i sjede u autu.*

*Skupljaju se prolaznici, među kojima se nalazite i vi. Sa prolaskom minuta, nitko ništa ne čini, nego samo promatra. Odjednom se čuje povik: „Pa zaboga, ljudi, moramo ih pomoći!“ Ta ista osoba prilazi motoristu i poziva hitnu pomoć. Slijede ga i ostali prolaznici koji prilaze autu i ozlijeđenima u njemu. A vi sami sebe pitate: Zašto meni nije palo na pamet pozvati pomoć?*

Raspršenost odgovornosti u grupi očituje se i na poslu – primjerice situacije mobinga na poslu, gdje nitko iz odjela ili organizacije ne reagira na konkretan čin zlostavljanja. Čini se logički i razumno da ćemo uvijek u situacijama nesreća, nepravdi, zlostavljanja i sl. reagirati, no vrlo često se događa da većina ne čini ništa, stoji sa strane ili šuti. To nam se može činiti sebičnim i gotovo apatičnim, ali uzroci su mnogo dublji.

Primjerice, prilikom nesreća, prisutni prolaznici mogu smatrati da nisu kvalificirani za pružanje pomoći, te da sigurno postoji netko drugi, više kvalificiran. Shodno tome smatraju da njihova pomoć nije potrebna. Kod situacija mobinga na posla, ljudi ne reagiraju jer osjećaju strah od mogućih pravnih i inih posljedica, kao što je gubitak posla, kolega i prijatelja i sl. Isto tako, strah od nesuspjeha pred drugim ljudima može nas paralizirati od reakcije. Navodimo neke od načina rješavanja problema društvenog zabušavanja u organizacijama: uspostavlja sustava anonimnih prijava ili uvođenje institucije ombudsmana (pravobranitelja/pravobraniteljice) koja će biti dislocirana od glavnog ureda i /ili poslovne zgrade. Ombudsman je osoba kojoj će zaposlenici moći doći i anonimno prijaviti neregularno ponašanje u organizacijama, bez straha od moguće kazne.

Zbog sveprisutnosti ovog fenomena, postavlja se pitanje da li postoji grupa ljudi imunija na utjecaje ostalih sudionika određenog događaja. Istraživanja pokazuju da su to **djeca do 9. godine života**. Nakon 9. godine života na odluku o interveniranju uvelike utječe prisutnost drugih ljudi.

2. *Groupthink* ili grupno mišljenje, prema Buchanan i Huczynski (op. cit., str. 683.), predstavlja utjecaj i pritisak grupe na pojedince koji se događa kada pri donošenju odluka kod članova i članica grupe prevagne potreba za slogom i jednoglasnošću umjesto da realistično procijene datu odluku. Grupno mišljenje prisutno je osobito u jako povezanim grupama, koje su izolirane od vanjskih utjecaja. Fenomen je to kada se u grupi događa srozavanje učinkovitog razmišljanja, procjene realnosti i moralne procjene a sve zbog pritiska grupe na pojedince i slijepog povinovanja grupi.

*Jeste li ikada čuli sljedeće izjave:*

*Naš tim stoji 100% iza donesenih odluka.*

*Ne slušajte negativne kritike analitičara o padu našeg rejtinga. Oni slabo poznaju prilike u našem poduzeću (ili državi), pa se njihove procjene ne mogu shvatiti ozbiljno.*

*Svi članovi našeg upravljačkog tijela složili su se s donesenim odlukama.*

Ako ste ikada čuli navedene izjave, velika je šansa da se u njima krije sindrom grupnog mišljenja. Američki znanstvenik Irving Janis prvi je sustavno počeo sa proučavanjem ovog fenomena, i to kroz p analizu političkih događaja kao što su nereagiranje američkih vlasti na japanski napad na Pearl Harbour i odluke predsjednika Kennedyja u kubanskoj krizi. Analizom tih i mnogih drugih političkih događaja spoznao je kako je grupno odlučivanje bilo neučinkovito, pogubno i pristrano.

Faktori koji utječu na grupnu koheziju a shodno tome i moguću pojavu grupnog mišljenja su (Buchanan and Huczynski, op.cit., str. 685):

Veličina – manje grupe su više povezane nego veće zbog toga što su njihovi članovi i članice u češćoj interakciji

Vrijeme – što su članovi i članice grupe duže zajedno, to imaju više šanse da se upoznaju

Prijetnje - eksterna prijetnja na grupu može vrlo često poslužiti da se „zbiju redovi“ protiv vanjskog neprijatelja

Izolacija – dovodi do toga da se grupa udaljuje od ostalih (i od realnosti) i vrlo često smatra posebnom

Nagrade – grupne nagrade mogu dovesti do pojačane suradnje da se postignu grupni ciljevi

Ograničen ulaz u grupu – što je teži ulazak u grupu to se pojačava identifikacija sa grupom

Sličnosti – kada ljudi dijele iste ciljeve, imaju iste stavove, onda vole biti u okruženju jedni drugih

### Primjer grupnog mišljenja - Katastrofa svemirske letjelice Challenger 1986. godine

Dana 28. siječnja 1986., samo 73 sekunde nakon polijetanja, eksplodirala je svemirska letjelica Challenger. Taj događaj zabilježile su sve televizijske kamere i emitiran je širom svijeta. Poginulo je svih sedam članova posade, od kojih je jedna bila i učiteljica, Christa MacAuliffe. Uzrok eksplozije bili su kružni prstenovi pomoćnih raketa (tzv. booster raketa) oko letjelice koji su noć prije letenja bili izloženi temperaturama ispod nule.

Uzrok nesreće je bio mehaničke prirode, no dodatne su istrage pokazale stvarni problem koji je doveo do ove tragedije – sustavna pojava grupnog mišljenja koje je osobito eskaliralo 24 sata prije polijetanja letjelice.

Svjedočenje glavnog inženjera na projektu Challenger, Mortona Thoikola, pokazalo je kako su on i njegov tim bili su pod pritiskom menadžmenta NASA-e da se krene s lansiranjem letjelice, iako su ih on i njegovi kolege i kolegice pokušavali u više navrata uvjeriti kako je moguće da dođe do eksplozije.

Odgovore koje su dobivali bili su: „Za boga miloga, kada onda da lansiramo letjelicu, u travnju?“ Uz takve odgovore, menadžment je također zanemarivao statističke analize koje su pokazivale da se prilikom izloženosti kružnih prstenova temperaturama ispod nule, može dogoditi njihovo puknuće. Ohrabreni prošlim uspjesima i prevelikim samopouzdanjem, smatrali su takve statističke procjene anomalijom. Osim toga, svjedočenja su pokazala da su se i ostale bitne informacije sakrivala od menadžera odgovornih za polijetanje.

Izvor: adaptirano od Northcraft, G. B i Neale, M. A. (1994.) *Organizational Behavior: Management Challenge*, 2. izdanje, The Dryden Press: Orlando, USA, str. 142-143.

Simptomi grupnog mišljenja su sljedeći:

- iluzija neranjivosti, zajednička velikom dijelu grupe, koja dovodi do pretjeranog optimizma i shodno tome pretjeranog riskiranja;
- grupa čini kolektivne napore na umanjenju i racionalizaciji znakova upozorenja;
- bezrezervna vjera u moralnost grupe;
- stereotipni pogled na druge grupe kao pretjerano zle, premekane ili preglupe da bi se s njima pregovaralo;
- pritisak usmjeren na bilo kojeg člana ili članicu grupe koji se ne slaže sa stajalištima većine;

- zajednička iluzija o jedinstvenosti grupe;
- samocenzura mogućeg odstupanja od grupnog konsenzusa, prikrivanje sukoba;
- postojanje samoizabranih „cenzora“ sa svrhom zaštite grupe od informacija koje ugrožavaju njihovu samodopadnost.

Kako spriječiti grupno mišljenje?

- vođa treba poticati otvoreno izražavanje i preispitivanje odluka;
- vođa treba prihvatiti kritiku svojih stavova;
- članovi grupe sa važnijim statusom trebaju svoje mišljenje izraziti zadnji;
- treba se tražiti mišljenje drugih grupa koje se bave sličnom problematikom;
- s vremena na vrijeme grupa se treba podijeliti u manje podgrupe;
- članovi trebaju tražiti mišljenje pouzdanih vanjskih stručnjaka i kolega; treba ih s vremena na vrijeme pozivati na rasprave;
- netko u grupi treba biti „đavolji odvjetnik“, tj. osoba koja će konstruktivno pobiti sve dane argumente (Buchanan i Huczynski, op. cit., str. 684.).

Kako griješiti manje?

Činjenica je da pri donošenju odluka nikada ne možemo biti apsolutno točni. No postoje metode kojima možemo griješiti manje.

- Ne oslanjajte se isključivo na iskustvo iz prošlosti. Usvajajte nova znanja. Koliko god je iskustvo dobar učitelj, toliko je ekspertiza dobar sveučilišni profesor. Poslovna je realnost vrlo promjenjiva i strategije koje su rješavale probleme u prošlosti ne moraju biti dobre i za sadašnje probleme. Menadžer mora ići u korak s novim znanjima, osvijestiti njihov značaj i, ako je potrebno, zaposliti osobe koje posjeduju potrebne ekspertize.

- Osvježavajte rutinska ponašanja u svojem poduzeću. Koliko god da su rutine i procedure dobre jer skraćuju vrijeme obavljanja poslova i donošenja odluka, one nakon određenog vremena postaju zamke koje sprječavaju inovativnost u razmišljanju.

- Potičite inovativno razmišljanje. Znanstvenici u američkoj tvrtki 3M moraju provoditi 15% svojega radnog vremena u promišljanju i eksperimentiranju s novim idejama koje su izvan njihova opisa radnog mjesta. Koliko god je inovacija postala menadžerski hit, inovativno ponašanje treba prepoznati, njegovati i pravilno nagraditi.

- Nađite „đavoljeg odvjetnika“ – baš kao što to rade i u Vatikanu. Prilikom analize treba li nekoga proglasiti svecem, u komisiji se odabire „đavolji odvjetnik“, osoba koja mora pronaći konstruktivne protuargumente koji ne idu u prilog proglašenja osobe svetom. „Đavolji odvjetnik“ nije nužno negativna osoba koja će svemu reći ne, nego osoba koja će konstruktivno sagledati sve činjenice i dati kvalitetne protuargumente.

- Prihvatite poslovnu realnost onakvu kakva zaista je. Shvatite da se ona sastoji od događaja koje možete kontrolirati i od onih koje ne možete. Svaka poslovna odluka može poći krivim putem, čak i ako imate rezervni plan. Najgore što možete učiniti je forsiranje situacija koje ne idu. Imajte hrabrosti prepoznati kada je bolje da ne idete u neku situaciju ili da se povučete na vrijeme.

Izvor: Jurković, R. (2005.) *Odlučiti, a ne pogriješiti*, Lider, str. 63.

## Literatura

### Knjige

1. Bazerman, M. H. (2013.) *Judgment in Managerial Decision Making*, 8. izdanje, John Wiley and Sons: Hoboken, USA
2. Buble, M. (2006.) *Osnove menadžmenta*, Sinergija, Zagreb
3. Buchanan, D. i Huczynski, A. (2017.) *Organizational Behaviour*, 9. izdanje, Pearson Education Limited: Harlow, UK
4. Griffin, R.W. i Moorhead, G. (2014.) *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*, 11. Izdanje, South-Western Cengage Learning: Mason, USA
5. Northcraft, G. B i Neale, M. A. (1994.) *Organizational Behavior: Management Challenge*, 2. izdanje, The Dryden Press: Orlando, USA
6. Plous, S. (1993.) *The Psychology of Judgment and Decision Making*, McGraw-Hill: NewYork, USA
7. Rijavec, M. i Miljković, D. (2001.) *Kako rješavati probleme i donositi odluke?* MEP: Zagreb
8. Schemerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N. i Uhl-Bien, M. (2010.) *Organizational Behavior*, 11. izdanje, Wiley and Sons: Hoboken, USA

### Članci

1. Jurković, R. (2005.) Odlučiti a ne pogriješiti, *Lider*, 1, Listopad, str. 62-64.