

SOCIO - PSIHOLOŠKI ASPEKTI ODLUČIVANJA

Datum prijave: 20.11.2014.
Datum prihvatanja: 15.12.2014.

UDK: 159.947.:316
Stručni rad

doc. dr. sc. Ivana Bulog, Luka Dadić, univ. bacc. oec.
Ekonomski fakultet
Sveučilište u Splitu
Cvite Fiskovića 5, Split, Hrvatska
Telefon: 021 430 693 Fax: 021 430 701 E-mail: ivana.bulog@efst.hr

SAŽETAK - S porastom neizvjesnosti i nedovoljnog znanja o nastupanju budućih događaja donošenje odluka postaje sve zahtjevniji proces u svakom segmentu ljudskog djelovanja. Jedan od glavnih razloga tomu jest složenost ljudske prirode koja uključuje kognitivne procese koji prethode jednostavnim i/ili složenim aktivnostima u pravljenju izbora. Odlučivanje je interdisciplinarnog karaktera s obzirom na raspon disciplina kojima se ovo područje tretira. Jedne od utjecajnih disciplina koje svojim spoznajama doprinose dubljem razumijevanju ovog područja jesu i dvije društvene znanosti: sociologija i psihologija. Ove discipline izučavaju prirodu odlučivanja, svaka iz svog kuta gledišta, posljednjih četrdesetak godina. U ovom se radu prikazuju, analiziraju i interpretiraju njihove osnovne teorijske odrednice. Osim pregleda važnijih koncepata i modela u okviru svake discipline, autori neke od važnijih dodatno empirijski ispituju i potvrđuju.
Ključne riječi: odlučivanje, sociološki aspekti odlučivanja, psihološki aspekti odlučivanja

SUMMARY - With increasing uncertainty and lack of knowledge about the occurrence of future events decision making becomes even more demanding process in every aspect of human activity. One of the main reasons for this is the complexity of human nature, which includes cognitive processes that precede a simple and/or complex activity in choice making. Decision making has interdisciplinary character with respect to the range of disciplines that have treated this area. One of the influential disciplines, whose findings contribute to a deeper understanding of decision making nature, are two social sciences: sociology and psychology. These disciplines have been studying the nature of decision making, each from its point of view, for the past forty years. In this paper authors show, analyze and interpret their basic theoretical determinants. In addition to reviewing the most important concepts and models within each discipline, some of them are also empirically tested and validated.

Keywords: decision making, sociological aspects of decision making, psychological aspects of decision making

1. UVOD

Odlučivanje je složeni, dinamični, sekvencijalni proces (Harrison, 1999:6.) razmišljanja i prosuđivanja (Qlueck, 1977) koji ima svoj tijek i koji se podvrgava određenim pravilima, a u konačnici završava donošenjem odluke kao rezultatom izbora između nekoliko mogućih pravaca djelovanja orijentiranih k ostvarenju određenog cilja (Yates, 2001). Odlučivanje je proces koji je urođen svim oblicima organizirane aktivnosti (Harrison, 1999:147.), a uzrok ima u jasnoj potrebi svakog socijalnog entiteta za odlukom. Upućuje na postojanje problema, prilika ili ciljeva koji se moraju realizirati, a vodi k svjesnom odabiru jedne od nekoliko mogućih opcija djelovanja koja će rezultirati željenim stanjem.

Odlučivanje je, također, i aktivnost, ali i vještina koja je prisutna u svakodnevnom životu pojedinca kako u njegovoj privatnoj tako i poslovnoj sferi djelovanja. Događa se na svim razinama i u svim područjima ljudskoga djelovanja.

Iako je teorija odlučivanja danas posebno akademsko područje, njime se bave istraživači iz različitih disciplina - psihologije, ekonomije, sociologije, organizacijske teorije, statistike, filozofije i srodnih znanosti. Svaka od ovih disciplina izučava prirodu procesa odlučivanja iz svog kuta gledišta i time doprinose interdisciplinarnom karakteru ovog područja. U ovom radu autori

razmatraju temeljne teorijske odrednice dviju osnovnih društvenih disciplina i njihov doprinos području odlučivanja: sociološke i psihološke aspekte odlučivanja.

Navedene su discipline proučavanjem odlučivanja, svaka iz svoje perspektive, iznjedrile nekoliko osnovnih koncepata i modela kojima su ostvarile signifikantan utjecaj u društvenim i kognitivnim znanostima, a svojim rezultatima otvoreni su brojni novi znanstveni vidici. Svrha ovog rada jest prikaz, analiza i interpretacija osnovnih teorijskih odrednica socioloških i psiholoških aspekata odlučivanja. Njihovim se pregledom omogućava potpunije i lakše razumijevanje prirode odlučivanja kako u poslovnoj tako i privatnoj domeni djelovanja donositelja odluke. Autori su prvotno predstavili temeljne spoznaje do kojih su istraživači, u njihovim okvirima, došli kroz prikaz nekih temeljnih koncepata i modela te su dodatno neke od njih i empirijski provjerili.

2. SOCIOLOŠKI ASPEKTI ODLUČIVANJA

“Odlučivanje je socijalni proces s elementima procesa koji se mogu predstaviti u obliku niza događaja koji se dešavaju između ljudi” (Wroom i Jogo, 1974:748.). Iz ove definicije vidno je kako se odlučivanje, kada je riječ o glavnim nositeljima procesa, može kategorizirati u dvije temeljne grupe:

individualno i grupno odlučivanje. Sociološke značajke odlučivanja ne mogu se objasniti kada je riječ o individualnom donošenju odluke, već kada u odlučivanju sudjeluje više osoba, odnosno kada se govori o grupnom odlučivanju.

Hoće li se neke odluke donositi individualno ili u grupi, ovisi o nizu faktora među kojima su najčešće spominjani: vrsta odluke koja se donosi, zemlja u kojoj se poduzeća nalaze te složenost problema o kojem se odlučuje. Da bi se kvalitetnije objasnili i razumjeli sociološki aspekti menadžerskog odlučivanja, potrebno je definirati što je to grupa, grupno ponašanje, grupno odlučivanje te navesti prednosti i nedostatke grupnog odlučivanja.

2.1. Grupe, grupno ponašanje, grupno odlučivanje

Kako bi se pobliže objasnile odrednice grupnog odlučivanja, potrebno je najprije definirati pojam grupe. Prema Scheinu (1988:145), grupa je određeni broj ljudi koji su u međusobnoj interakciji, psihološki svjesni jedni drugih i osjećaju se kao skupina. Homansova (1950:1) općenita definicija grupe opisuje kao „*određeni broj osoba koje međusobno komuniciraju tijekom vremenskog perioda i dovoljno su malobrojni da svi članovi mogu međusobno izravno komunicirati, licem u lice, bez posredovanja drugih osoba.*“ Kast i Rosenzweig (1970:275) navode kako su grupe „*agregacija ili niz osoba koje se smatraju povezanim na određeni način ili su ujedinjeni zajedničkim interesima, primjerice, klasom, rasom ili stručnim profilom.*“ Primjećuje se kako su prema svim definicijama interakcija i osjećaj zajedništva ključne značajke grupe.

Slikovitije nego definicijom, grupu možemo predočiti njenim osnovnim karakteristikama. Dunford (1992) smatra kako grupu obilježavaju četiri temeljne karakteristike:

- Uloge: pojedinim članovima grupe povjerene su različite vrste zadataka. Tako se, primjerice, neki članovi mogu baviti funkcijama procesa, a drugi aktivnostima.

- Norme: Schein (1988:76) definira normu kao „*niz pretpostavki ili očekivanja članova grupe ili organizacije oko toga kakvo ponašanje je dobro ili loše, prikladno ili neprikladno, dozvoljeno ili nedozvoljeno.*“

- Kohezivnost: preko uspostavljenih normi, uloga i mehanizama kontrole, grupa postiže osjećaj kohezivnosti. Kohezivna grupa odlikuje se jasnim ulogama, snažnim sustavom normi i visokim stupnjem kontrole.

- Suglasnost: Dunford (1992) navodi zaključke više istraživanja kako će se pojedinci pod utjecajem grupnog pritiska ponašati suprotno vlastitom osjećaju ispravnog, a sve u cilju izbjegavanja konflikta (Teale et al., 2003:282).

Tijekom vremena, razvijeno je mnogo teorija grupnog ponašanja, a svaka od njih naglašava druge aspekte. Posebno se istaknulo sljedećih šest (Harrison, 1999:215 - 218.):

1. *Homansova sistemska teorija* - u središte postavlja tri osnovna oblika ponašanja: aktivnost, interakciju i sentimente. Aktivnosti su sve one operacije koje ljudi obavljaju s materijalnim elementima i drugim ljudima, poput pisanja, čitanja ili vožnje. Interakcija je poseban oblik aktivnosti usmjeren prema drugim osobama, uzimajući u obzir njihovu reakciju. Sentimenti se odnose na osjećaje, vjerovanja i stavove. Homans smatra kako su ova tri koncepta dinamički povezana na način da promjena jednog vodi do promjene ostalih.

2. *Blauova teorija socijalne integracije* - objašnjava način na koji pojedinci postaju prihvaćeni članovi grupe. Prihvaćanje smatra ovisnim o atraktivnosti, odnosno impresioniranju grupe pozitivnim kvalitetama i pristupačnosti, koju potencijalni član treba demonstrirati umjerenošću i poniznošću.

3. *Kelmanova teorija* - opisuje socijalni utjecaj grupe na pojedine članove. Navodi tri utjecajna procesa karakteristična za grupne veze: popustljivost (prihvaćanje tuđih stavova kako bi se postigla pozitivna reakcija drugih članova), identifikaciju (prihvaćanje stavova ili mišljenja druge osobe zbog poistovjećivanja s njom) i internalizaciju (prihvaćanje ponašanja ili mišljenja druge osobe zbog slaganja s njihovim stajalištima).

4. *Lewinova teorija grupne dinamike* - često se naziva i teorijom polja, a zaključuje kako grupa ima svoj životni prostor, zauzima poziciju relativnu drugim objektima u istom životnom prostoru, orijentirana je ciljevima i pokreće je potjera za tim ciljevima (pri čemu može doživjeti poraze i prepreke).

5. *Baleov model analize procesa interakcije* - razmatra četiri glavna problema s kojima se grupa u svom djelovanju suočava: prilagodbu na vanjske utjecajne faktore (potreba za suradnjom s drugim grupama ili prilagodbu ciljevima organizacije kojoj pripada), instrumentalnu kontrolu nad stvarima o kojima ovisi izvedba zadatka, izražavanje i upravljanje osjećajima članova (iskazivanje zadovoljstva ili nezadovoljstva, izgladivanje tenzija) te razvoj i održavanje integracije među članovima.

6. *Jacksonova dvodimenzionalna teorija* - utemeljena je na Lewinovoj teoriji, a razlikuje dvije vrste članstva. Prvo se bazira na privlačnosti (sili koja pojedinca motivira na pridruživanje grupi i ostajanje u njoj), a drugo na prihvaćanju (stupanj podudarnosti sposobnosti i ponašanja pojedinca s ulogama unutar grupe).

Od važnosti je napomenuti kako su norme jedna od najvažnijih odrednica grupe. Status člana unutar grupe uvelike ovisi o slaganju i suglasnosti s uspostavljenim normama, te se svako odstupanje kažnjava. Homans (1950:123) navodi tri hipoteze o konceptu normi u kontekstu grupnog ponašanja:

- što je član više rangiran unutar grupe, veći je stupanj njegove suglasnosti s normama,

- što je član više rangiran, toleriraju mu se veća odstupanja od ponašanja uspostavljenog normama,

- svi članovi nalaze se pod pritiskom održanja vlastite razine suglasnosti s normama (povećanje

suglasnosti bi moglo ugroziti trenutnu hijerarhiju grupe, a smanjenje rezultirati kaznom).

Nadalje, jedna od značajnih pojava koja se javlja prilikom grupnog odlučivanja jest ona koju Janis (1982:9.) opisuje kroz pojam, odnosno stanje zajedničkog mišljenja (eng. groupthink). Ova pojava javlja se kada se unutar grupe naglašeno nastoji održati ugodna atmosfera i visoka razina morala na račun efektivnog donošenja odluka. Steiner i Miner (1977:191 - 192) nabrajaju sljedeće simptome grupnog mišljenja:

1. *Iluzija neranjivosti* - grupa se osjeća potpuno neosjetljiva na vanjske prijetnje te precjenjuje vlastite šanse uspjeha u riskantnim situacijama.

2. *Kolektivni racionalizam* - grupa teško uočava slučajne uspjehe (koji nisu posljedica njenog usmjerenog djelovanja), neuspjehe nastoji racionalizirati, a upozorenja zanemariti.

3. *Vjera u nepogrešivu moralnost grupe* - kao dio procesa održanja visoke suglasnosti, grupa razvija uvjerenje kako je sve što radi ispravno, u logičkom, etičkom i moralnom smislu.

4. *Stereotipi o entitetima izvan grupe* - žrtve grupnog mišljenja sklone su pristrano stereotipizirati konkurentne grupe.

5. *Izravan pritisak na disidente* - prilikom znakova nesuglasja, vrši se snažan pritisak kako bi se članove vratilo u red, sustavima nagrađivanja ili kažnjavanja.

6. „*Čuvari uma*“ - određeni članovi služe kao intelektualna zaštita za ostale, primjerice, obeshrabrivanjem od razgovora s pojedincima različitih stavova ili filtriranjem onih informacija s kojima se ostali članovi možda ne bi slagali.

7. *Samocenzura* - atmosfera u grupi odvraća članove od izražavanja neslaganja s donesenim odlukama.

8. *Iluzija jednoglasnosti* - ponajviše zbog prethodna dva procesa, u zajednicama koje pate od simptoma zajedničkog mišljenja vlada iluzija grupnog jednoglasja. Tišina se smatra slaganjem, a ravnodušno odobrenje kao iskrena suglasnost.

2.2. Prednosti i nedostaci grupnog odlučivanja

Neke od prednosti grupnog odlučivanja očite su. Primjerice, odluke koje donese isključivo jedan pojedinac mogu biti doživljene autokratskima, dok grupne odluke češće bivaju smatrane legitimnima jer se doimaju demokratskima. Osnovni nedostatak jest duže vrijeme potrebno za donošenje odluke. Potrebno je spomenuti i kako određena karakteristika može biti smatrana prednošću, ali i nedostatkom, ovisno o situaciji odlučivanja i okolnostima (Teale i sur. 2003).

Dunford (1992:117) je u teoriju odlučivanja uveo pojam tzv. „*rizične smjene*“ (eng. *risky shift*), koji se zasniva na otkriću kako su grupe sklonije odabrati rizičniju opciju od pojedinaca. Četiri potencijalna objašnjenja ovog koncepta su:

- *hipoteza familijarizacije* (raspravljanjem o riziku, on nam postaje bliži i manje nas prestravljuje);

- *hipoteza vodstva* (osobe sklone riziku često se afirmiraju kao vođe grupe zbog čega imaju veći utjecaj na odluke);

- *hipoteza o difuziji odgovornosti* (krivica za lošu odluku dijeli se, zbog čega svaki pojedinac snosi samo dio rizika u odnosu na samostalno odlučivanje); te

- *hipoteza o vrijednosti rizika* (umjereni rizik vrjedniji je za zajednicu od opreza, zbog čega će pojedinci nastojati da ih se smatra sklonima riziku, a time i istaknutijim članovima).

Schein (1988) objašnjava posljedice čijim se uzrokom dotad smatrala „*rizična smjena*“ hipotezom kulturnog pojačanja. Smatra kako će vrijednosti i stavovi osoba sličnih kulturalnih pozadina vjerojatno imati značajan utjecaj na proces donošenja odluke ukoliko se nađu u istoj skupini. Kao dodatak navedenoj hipotezi, Adler (1991) sugerira da različitost u multikulturalnim grupama povećava produktivnost u odnosu na homogene grupe. Kako bi se osigurale zadovoljavajuće performanse u kulturalno različitim grupama, predlaže:

1. Odabir članova slične razine sposobnosti (kako bi se omogućila precizna komunikacija, ali različitih stavova (ne bi li kreativnost bila unaprijeđena).

2. Posvećivanje pažnje kulturalnim razlikama, ali izbjegavanje stereotipiziranja.

3. Pomoć u određivanju zajedničkog, višeg cilja, koji pomaže nadilaženje individualnih različitosti.

4. Izbjegavanje kulturalne dominacije, odnosno raspodjelu moći prema procijenjenoj sposobnosti člana da doprinese situaciji, umjesto prema subjektivnom stavu o važnosti kulture iz koje potječe.

5. Ohrabrivati uzajamno poštovanje, što se najlakše postiže odabirom članova sličnih sposobnosti; pobrinuti se da su vještine i postignuća svakog člana poznate unutar grupe i minimizirati rane prosudbe zasnovane na stereotipima o određenoj kulturi.

Jedna od pojava kod grupnog odlučivanja jest i Abilene paradoks. Naziv je za situaciju kada, zbog nesposobnosti artikulacije i postizanja temeljnog konsenzusa, svi članovi bivaju nezadovoljni odabranim rješenjem. Teale i sur. (2003:290) prenose šest simptoma Abilene paradoksa, koje je iznio njegov originalni autor, Harvey (1974):

1. Članovi organizacije slažu se privatno, kao pojedinci, o prirodi problema.

2. Članovi se privatno, na individualnoj razini, slažu o koracima koje je nužno izvršiti kao dio rješenja problema.

3. Članovi organizacije neuspješni su u preciznom komuniciranju vlastitih želja i uvjerenja.

4. Zbog loše i neprecizne komunikacije, članovi su skloni odabrati zajedničku odluku koja ih vodi u smjeru suprotnom od onog kojim žele ići.

5. Kao posljedica kontraproaktivnih akcija, članovi doživljavaju bijes, frustraciju i nezadovoljstvo organizacijom.

6. Ukoliko članovi organizacije ne porade na rješavanju iskonskog problema, nesposobnosti postizanja dogovora, ciklus se ponavlja sve jačim intenzitetom.

3. PSIHOLOŠKI ASPEKTI ODLUČIVANJA

Psihološka znanost proučava misaone procese čovjeka, među njima i donošenje odluka. U okviru psiholoških aspekata odlučivanja objasniti će se utjecaj percepcije i osobnosti na odlučivanje, budući da iste značajke mogu ometati odabir optimalnog rješenja, a da ih pritom donositelj odluke ne bude svjestan.

3.1. Uloga percepcije u odlučivanju

Različiti pojedinci vide svijet na drukčiji način. Način interpretacije informacija koje dobivamo osjetilnim putem jest perceptualni proces. Stoga bismo u uvodnoj rečenici predikat „vide“ preciznije mogli izraziti sa „doživljavaju“ (Teale i sur., 2003:65). Psihološka istraživanja identificirala su široki raspon faktora koji utječu na proces odlučivanja pojedinca tako što ograničavaju racionalnosti prilikom obrade informacija. Stewart (1998) kao neke od najvažnijih navodi *pažnju, memoriju, heuristike, predodređenost i percepciju osobe*.

Značaj *pažnje* najlakše se može predočiti kroz selektivnu percepciju, koja nam omogućuje zanemarivanje osjetilnih senzacija nevažnih za akciju koju obavljamo u danom trenutku. *Memorija* je zaslužna za pohranjivanje informacija u mozgu i njihovo kasnije prizivanje. Ljudska memorija dijeli se na tri vrste: senzornu ili osjetilnu koja pohranjuje senzacije u kratkom vremenskom periodu nakon što su se pojavile, kratkoročnu memoriju koja priziva i čuva informacije iz senzorne, te dugoročnu memoriju u koju se informacija pohranjuje mnogobrojnim ponavljanjem u kratkoročnoj memoriji. Važno je nadodati kako jednom upisana, informacija u dugoročnoj memoriji nikada ne nestaje. Međutim, problemi s njenim prizivanjem ili prisjećanjem se pojavljuju, ponajviše zbog činjenice što se informacije ne spremaju u dugoročnoj memoriji u obliku identičnom doživljaju osjetilnih organa. *Heuristike* su jednostavna poopćenja ili smjernice koje osobe koriste kako bi umanjile umni napor pri obradi informacija. Pojednostavnjuju i ubrzavaju procese interpretacije i klasifikacije novih informacija, čime olakšavaju predviđanja i odabir. *Predodređenost* se koristi kao općeniti pojam koji uključuje predrasude, predispozicije i ostale utjecaje koji ometaju objektivno procesiranje informacija. Premda se ova pojava često smatra negativnom, psihologija ju smatra prirodnom i neizbježnom, uz posebnu napomenu kako je u percepciji osoba izrazito nepoželjna. Kod *percepcije osobe*

predodređenost je najočitija kroz fenomen stereotipiziranja.

Stereotip je ranije definirana shema, generalizacija o karakteristikama određenih skupina ili kategorija ljudi. Tipični stereotipi dijele ljude i pretpostavljaju njihove osobine prema spolu, dobi, zanimanju, rasi ili nacionalnosti. Još jedan čest koncept u percepciji osoba jest prototipiziranje, pri čemu osobu klasificiramo prema jednoj ili skupini osobina, te joj potom pripisujemo i sve ostale značajke koje vežemo uz identificiranu kategoriju ili prototip. Najčešći primjer važnosti percepcije osobe jest selekcija prilikom kadroviranja. Naime, istraživanja koja su proveli Ribeaux i Poppleton (1978) i Webster (1964), a prenosi ih Stewart (1998), pokazala su da selekcijski intervju prilikom zapošljavanja najčešće ne omogućuje dobru podlogu za odabir, budući da se u kratkom periodu nakon početka stvara pozitivna ili negativna slika o kandidatu, koja se u ostatku intervjua nastoji potvrditi „dokazima“. Navedena dva primjera nisu isključivi faktori koji utječu na percepciju osobe. Tu još spadaju motivacija, prethodna iskustva, osjećaji, vještine i sposobnosti pojedinca.

3.2. Uloga osobnosti u odlučivanju

Osobnost je osnovna i jedna od najsnažnijih psiholoških sila koje utječu na donositelja odluke. Oko definicije osobnosti „lomila su se koplja“ psihologije. Jedna definicija smatra osobnost vodiljom karakternih osobina i načina prilagodbe pojedinca u vezama s ostalima u okolini. Druga definira kako je osobnost holistički koncept koji uključuje integrirane kvalitete, navike, interese, ideale i druge karakteristike koje čine pojedinca onakvim kakav jest. Najjednostavnije rečeno, osobnost je esencija osobe, ono što ona jest (Harrison, 1999:177).

Holistički pristup osobnosti naglašava ukupnost i međupovezanost ponašanja pojedinca. Unutar ovog pristupa, za kontekst odlučivanja posebno je zanimljiva Maslowljeva teorija osobnosti. Isti autor uveo je pojam hijerarhije potreba koje motiviraju ljudsko ponašanje, pri čemu je najviša potreba za samoispunjenjem, ili dostizanjem vlastitih potencijala. Uz preduvjet ispunjenosti potreba niže razine, Maslow (1950:156 - 174) dalje navodi opće karakteristike samoispunjene osobe:

1. Doživljava stvarnost precizno i spremno je prihvaća.
2. Ponaša se prirodno i ima potrebu za privatnošću.
3. Pokazuje samodostatnost, a ne zavisnost.
4. Cijeni život, uživa u njemu i nadilazi obično kroz vrhunce iskustava.
5. Pokazuje ljubav za bližnje i socijalni interes, što uključuje čvrsta prijateljstva.
6. Posjeduje demokratski duh i vjeruje u ravnopravnost.
7. Sposobna se usredotočiti se izravno na probleme.

8. Izražava ispravan vrijednosni sustav i razlikuje dobro od lošeg.
9. Ima široko-filozofski smisao za humor.
10. Otporna je na društveni pritisak uklapanja.
11. Dobro je integrirana, potpuna i ispunjena.
12. Nadilazi razlike i zbližava različitosti.

U kontekstu donošenja odluka, osobnost donositelja odluke ogledava se najčešće kroz sklonost velikom, srednjem ili malom riziku, težnju traganja za problemima i održanjem kontrole nad situacijom, nasuprot čekanja da se problemi sami pojave, te preferenciju prema inovaciji ili prokušanim, dokazanim metodama (Harrison, 1999).

4. EMPIRIJSKA PROVJERA SOCIOPSIHOLOŠKIH ASPEKATA ODLUČIVANJA

U svrhu empirijske provjere praktične utemeljenosti odabranih teoretskih postavki (konceptata) iz domene socioloških i psiholoških aspekata odlučivanja učinjene su dvije zasebne analize. Prvotno je napravljen grupni intervju kojim se provjerila pojava koncepta tzv. „rizične smjene“, - jednog od konceptata u okvirima socioloških aspekata odlučivanja, a zatim je provedeno anketiranje koje za cilj ima predočiti utjecaj osobnosti i percepcije individualnog donositelja odluke na ishod odlučivanja i time provjeru zapažanja nekih psiholoških aspekata odlučivanja.

4.1. Empirijska provjera koncepta tzv. „rizične smjene“

U cilju provjere jednog od osnovnih konceptata u domeni socioloških aspekata odlučivanja, tzv. „rizične smjene“, nastojalo se iznaći odgovor na pitanje jesu li grupe sklonije odabiru rizičnije opcije od pojedinaca. S tim u vezi ispitanicima se postavio sljedeći problem:

„Odlučili ste investirati vlastitih 100.000,00 kn, odnosno cjelokupan iznos uštedevine. Na raspolaganju su vam dvije opcije:

Opcija „A“: 90% šanse za povrat od 150.000,00 kn; 10% šanse za povrat od 400.000,00 kn.

Opcija „B“: 50% šanse za povrat od 300.000,00 kn; 50% šanse za povrat od 50.000,00 kn.“

Očekivani prosječni povrat jednak je u obje opcije i iznosi 175.000,00 kn. Međutim, druga opcija donosi 50% vjerojatnosti za povratom koji je 50.000,00 kn manji od inicijalnog ulaganja, odnosno generira gubitak istog iznosa.

Uzorak je sačinjen od devetero ispitanika (konkretno, riječ je o studentima smjera na Ekonomskom fakultetu). Prvotno je navedeni problem prezentiran ispitanicima pojedinačno te je od njih traženo da individualno izvrše odabir jedne od ponuđenih opcija. Nakon toga, isti problem je istim ispitanicima prezentiran u grupi gdje se od njih tražilo da donesu zajedničku grupnu odluku, odnosno riječ je o grupnom odlučivanju. Odluku je bilo potrebno i obrazložiti.

Prilikom individualnog odlučivanja, osmero ispitanika se odlučilo za opciju „A“, navodeći kao glavni argument u korist izabrane opcije kako nema mogućnosti povrata manjeg od inicijalnog ulaganja te je stoga sigurno kako uloženi novac neće generirati gubitak. Jedini ispitanik koji se odlučio za drugu opciju izbor je komentirao polovičnom vjerojatnošću ostvarivanja dobitka od 200% (dvostruki iznos početnog ulaganja), dok u prvoj opciji postoji devedesetpostotna šansa za dobitak od 50%, koji je manji od iznosa inicijalne investicije.

U drugom slučaju kada je isti problem razmatralo zajedno svih devetero ispitanika rezultat je bio ponovni odabir opcije „A“, omjerom 6:3. Primjećuje se porast od dva ispitanika koji su se priklonili rizičnijoj opciji u odnosu na situaciju kada su odluku donosili individualno. Navedena razlika empirijski potvrđuje posljedice identificirane pojavom „rizične smjene“, pri čemu je posebno zamjetna familijarizacija rizika, budući da su ispitanici brže obavili odabir no u prethodnom slučaju kada je odluka bila individualna i kada su se po prvi put susreli s prezentiranim problemom.

Tablica ispod sumira rezultate ispitivanja kojim su potvrđene teoretske značajke koncepta „rizične smjene“.

TABLICA 1. REZULTATI ISTRAŽIVANJA KONCEPTA TZV. „RIZIČNE SMJENE“

Broj ispitanika	Opcija „A“	Opcija „B“
Individualno odlučivanje	8	1
Grupno odlučivanje	6	3
Razlika	2	-2

Izvor: Rezultati istraživanja

4.2. Empirijska provjera utjecaja percepcije i osobnosti na odluke

U cilju empirijske provjere psiholoških aspekata odlučivanja istraživanje je provedeno u obliku *online* ankete. Uzorak je sačinjavalo 17 osoba.

Kako bi se provjerio utjecaj podsvijesti i percepcije u realnim situacijama odlučivanja, pred ispitanike su se postavile dvije situacije s identičnim očekivanim prosječnim ishodom, ali iskazane na različiti način - u jednom slučaju istaknute su pozitivne posljedice, u drugom negativne. U skladu sa stavovima kako se intuitivno odlučivanje odvija kroz fuziju nesvjesne, podsvjesne i svjesne razine misli, i suprotstavljeno je analitičkom donošenju odluka koje je produkt pažljivog, dedukcijskog razmatranja uz potpunu svijest o uključenim informacijama i operacijama, vjeruje se da će donositelj odluke težiti zadovoljavajućem, a ne maksimalnom ishodu, budući da je maksimizacija u realnim uvjetima nemoguća. Stoga se, prema teorijskim pretpostavkama, očekuje odabir opcije koja nudi najvišu vrijednost pozitivnih rezultata prilikom prve postavke problema, nasuprot opciji koja minimizira vjerojatnost za veće štetne posljedice u slučaju kada se problem postavi negativno.

Postavka problema je glasila:

„Turistički brod sa 1000 putnika doživljava brodolom. Morate se odlučiti za jednu od dvije moguće strategije spašavanja.“

U prvom krugu ankete, naglasak je stavljen na pozitivne rezultate, u konkretnom slučaju broj spašenih:

- prva strategija predviđa 70% šansi za spašavanje 500 putnika, a 30% za spašavanje 300 putnika,
- druga strategija nudi 90% šansi za spašavanje 400 putnika i 10% šanse za spašavanje 800 putnika.

Ispitanici su, u skladu s iznesenim pretpostavkama, u omjeru 12:5 odabirali drugu strategiju, odnosno opciju koja nudi veću maksimalnu vrijednost pozitivnog učinka, premda je vjerojatnost za njeno ostvarenje samo 10 %.

U drugom krugu ispitivanja, problem je iznesen naglašavajući potencijalno negativne posljedice izbora, odnosno smrtno ishode:

- prva strategija nosi vjerojatnost 70% za uzrokovati smrt 500 putnika, a 30% za smrt 700 putnika,
- druga strategija će s 90 postotnom sigurnošću uzrokovati smrt 600 putnika, dok će u 10% slučajeva umrijeti 200 putnika.“

Premda je očekivani broj spašenih osoba jednak za prvu i drugu strategiju kao i u prvoj postavci, u ovom slučaju većina se ispitanika, njih 9, odlučila za prvu opciju. Moguće objašnjenje takvom izboru jest izbjegavanje visoke vjerojatnosti za većom razinom štetnih posljedica u odnosu na alternativno rješenje. Tablica koja slijedi sumarno prikazuje rezultate ispitivanja i razliku kada je problem postavljen s naglaskom na pozitivne strane ishoda, u odnosu na isticanje negativnih posljedica.

TABLICA 2. REZULTATI ISTRAŽIVANJA UTJECAJA PODSVIJESTI I PERCEPCIJE NA ODLUKU

Broj ispitanika	Prva strategija	Druga strategija
Naglasak na pozitivne ishode	5	12
Naglasak na negativne ishode	9	8
Razlika	-4	4

Izvor: Rezultati istraživanja

5. ZAKLJUČAK

Kroz ovaj članak ukazano je na neke od osnovnih koncepata i modela u okvirima socio - psiholoških aspekata odlučivanja kojih bi svaki donositelj odluke trebao biti svjestan, a koje predstavljaju i temeljne utjecajne sile na proces donošenja odluka. Osim teorijske elaboracije, neki od koncepata su i empirijski potvrđeni. Najprije je potvrđen fenomen tzv. „rizične smjene“ pri kojem su se, prvenstveno zbog familijarizacije rizika i difuzije odgovornosti za neuspjeh, pojedinci češće odlučivali za poduzimanje rizika kada su djelovali kao dio grupnog tijela

donošenja odluke, u odnosu na individualno odlučivanje. Potom je ispitan utjecaj podsvijesti i percepcije na pojedinačno odlučivanje, te je pokus pokazao sklonost ispitanika odabiru opcije koja nosi najveći mogući dobitak u slučaju kada je problem postavljen s naglaskom na pozitivne ishode, dok u slučaju isticanja negativnih posljedica izbora, anketirane osobe odlučivale su se za opciju koja u najgorem mogućem scenariju nosi manje štetne posljedice.

LITERATURA

1. Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta. Zagreb: Sinergija
2. Dunford, R. (1992): Organisational Behaviour: An Organisational Analysis Perspective. Addison-Wesley
3. Harrison, E.F. (1999): The Managerial Decision Making Process. Houghton Mifflin Company
4. Homans, G.C. (1950): The Human Group. Harcourt
5. Janis, I.L. (1982): Groupthink. Houghton Mifflin
6. Jennings, D. i Wattam, S. (1998): Decision Making - An Integrated Approach. Pearson Education
7. Kast, F.E. i Rosenzweig, J.E.(1970): Organization and Management: A Systems Approach. McGraw-Hill
8. Legge, K.: (1984): Evaluating Planned Organizational Change. London Academic Press
9. Litterer, J.A. (1966): Conflict in Organization: A Re-Examination. Academy of Management Journal, Vol.9., Issue 3., str: 178 -186.
10. Maslow, A.H. (1950): Self-Actualizing People: A Study of Psychological Health. New York, Grune & Stratton
11. Ribeaux, P. i Poppleton, S.E. (1978): Psychology and Worl. Macmillan Education
12. Schein, E.H. (1988): Organizational Psychology. Englewood Cliffs
13. Steiner, G.A. i Miner, J.B. (1977): Management Policy and Strategy. New York, Macmillan
14. Stewart, J. (1998): The psychology of decision making.in: Jennings, D. and Wattam (eds.) Decision making: An Integrated Approach, 2nd ed., London: Financial Times/Pitman Publishing.
15. Teale, M., Dispenza, V., Flynn, J., Currie, D. (2003): Management Decision-making: Towards an Integrative Approach. Pearson Education
16. Thompson, J.D.(1960): Organizational Management of Conflict. Administrative Science Quarterly, 4, str. 389-409.
17. Webster, E.C.(1964): Decision Making in the Employment Intervju. McGill University
18. Wroom H.Y. and Jago A.G. (1974): Decision Making as a Social Proces: Normative and Descriptive Models of Leading Behavior, Decision Science, Vol 5, str. 743-769.
19. Yates, J. F. (2001). *Judgement and Decision Making*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.