

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**RAZUMEVANJE VPLIVA VEDENJSKE EKONOMIJE NA
ODLOČITVE MANAGERJEV V SLOVENIJI**

Ljubljana, junij 2022

KATJA BOGDANIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Katja Bogdanič, študent/-ka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Razumevanje vpliva vedenjske ekonomije na odločitve managerjev v Sloveniji, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. Tamara Pavasović Trošt, PhD

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 ZGODOVINA IN OPREDELITEV VEDENJSKE EKONOMIJE	3
1.1 Uvod v zgodovino vedenjske ekonomije	3
1.1.1 Klasična ekonomija in zgodnja neoklasična ekonomija.....	4
1.1.2 Povojna neoklasična ekonomija	5
1.1.3 Pozna neoklasična doba.....	6
1.2 Nova vedenjska ekonomija	8
1.2.1 Omejitve človeškega vedenja	9
1.2.2 Raziskave vedenjskih odločitev.....	13
1.2.3 Hevristike in pristranskosti.....	13
1.3 Poznejši razvoj vedenjske ekonomije.....	15
1.3.1 Nenaklonjenost izgubi, efekt pogojenosti, status quo	15
1.4 Metode vedenjske ekonomije.....	17
1.4.1 Hipotetične izbire	17
1.4.2 Eksperimenti z dejanskimi izidi	18
1.4.3 Raziskave na terenu	18
1.5 Kritika vedenjske ekonomije	19
2 ODLOČANJE.....	19
2.1 Obredelitev in pomen odločanja v managementu	20
2.2 Klasifikacija odločitev	20
2.3 Vrste odločanja	21
2.3.1 Rutinsko in ne-rutinsko odločanje.....	21
2.3.2 Operativno in strateško odločanje	21
2.3.3 Intuitivno odločanje in analitično odločanje	22
2.4 Pristopi k odločanju.....	23
2.4.1 Racionalno odločanje	23
2.4.2 Kreativnost (behaviorizem).....	23
2.4.3 Vroom-Yetton model odločanja	24
2.5 Osebnost in sprejemanje odločitev	25
2.5.1 Pojem in definicija osebnosti.....	25

2.5.2	Področja osebnostne strukture.....	25
2.5.3	Osnovne osebnostne lastnosti managerjev in vodij.....	27
2.6	Inteligentnost v odločanju.....	28
2.6.1	Definicija inteligentnosti	28
2.6.2	Pomen inteligentnosti pri sprejemanju odločitev	28
2.6.3	Čustvena inteligentnost in čustva	29
2.7	Osnovna načela vedenjske ekonomije.....	30
3	EMPIRIČNI DEL	32
3.1	Zasnova za raziskavo.....	32
3.2	Namen, cilji in metodologija raziskave.....	32
3.3	Opis intervjuvancev in zgodbe podjetij	34
3.4	Omejitve raziskave	35
4	REZULTATI RAZISKAVE	36
4.1	Analiza intervjujev o vedenjski ekonomiji.....	36
4.2	Analiza intervjujev o odločanju, čustvih in osebnosti.....	40
4.3	Povzetek glavnih ugotovitev	51
4.4	Diskusija	55
4.5	Priporočila za managerje	56
	SKLEP.....	57
	LITERATURA IN VIRI.....	58
	PRILOGE	65

KAZALO TABEL

Tabela 1: Stili odločanja v Vroom-Yettovem modelu	24
---	----

KAZALO SLIK

Slika 1: Müller-Lyer Iluzija.....	14
Slika 2: Tipična finkcija vrednosti	17

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašanja za intervju	1
Priloga 2: Intervju z Diano Bitenc, podjetje Alumnio.....	3
Priloga 3: Intervju z Janezom Zavrlom, podjetje Olympus.....	9
Priloga 4: Intervju z Nino Štefe, podjetje Čas za kavo in Bossy Cafe	16
Priloga 5: Intervju z Nikom Venetom, podjetje NV Holders	22
Priloga 6: Intervju s Tjašo Šeme, podjetje KRG Tjaša Šeme.....	29

UVOD

Da bi lahko razumeli odločitve posameznikov ali ljudi na vodilnih položajih, se moramo osredotočiti na razumevanje vedenjske ekonomije. Vedenjska ekonomija (angl. Behavioral economics) je po Mullainathanu in Thalerju, ki je bil leta 2017 Nobelov nagrajenec za ekonomijo, kombinacija psihologije in ekonomije, ki raziskuje kaj se dogaja na trgih, ko nekateri posamezniki odstopajo od standardnih ekonomskih modelov (Mullainathan & Thaler, 2000).

Poznamo tri različna odstopanja od tipičnih ekonomskih modelov. Prvo izmed njih je omejena racionalnost, ki se kaže v omejenih kognitivnih zmožnostih, ki preprečujejo reševanje problemov (Mullainathan & Thaler, 2000). Gre za nekakšne človeške muhe, ki onemogočajo racionalno obdelavo podatkov (Posner, 1997). Drugo odstopanje je omejena moč volje, pri čemer ljudje včasih sprejemajo odločitve, ki niso v njihovem dolgoročnem interesu. Tretje odstopanje pa je omejeni lastni interes, ki govori o tem, da smo ljudje pogosto pripravljene žrtvovati svoje lastne interese, da bi le lahko pomagali drugim (Mullainathan & Thaler, 2000). Vedenjski ekonomisti so prepričani in poenoteni v poimenovanju subjektov kot emocij, prepričanj, heuristik in pristranskosti (Angner & Loewenstein, 2007).

Hastie in Dawes (2010) vedenjsko odločanje označita kot študijo o tem kako se ljudje odločamo in sta mnenja, da različni ljudje, v zelo različnih situacijah lahko razmišljamo in sprejemamo zelo podobne odločitve. Menita namreč, da imamo ljudje med seboj zelo podobne kognitivne sposobnosti, ki se kažejo v enakih odločitvah, vendar pa imamo po drugi strani tudi skupek omejitev v sposobnosti razmišljanja, ki naredijo naše odločitve daleč od optimalnih. Vedenjska ekonomija je dandanes razmeroma novo področje ekonomije, ki združuje psihološke kritike, odločanje in ekonomijo, da bi razumeli človeško obnašanje. Ker na to temo obstaja vse več raziskav, mnogi ekonomisti želijo razumeti razlage klasičnih teorij z novimi psihološkimi razlagami in dognanji, torej z behaviorizmom (Gino, 2017). Na odločanje ljudi na vodilnih položajih lahko vplivajo različni dejavniki kot so osebne značilnosti, čustvena in kognitivna inteligentnost, vrsta in število informacij na podlagi katerih se posameznik lahko odloča ter naklonjenost intuitivnemu oziroma analitičnemu odločanju. Vse omenjeno je ključno za končne odločitve, ki jih morajo vodje sprejemati na dnevni ravni in so del njihovega vsakdanjika (Kralj, 2000).

Vpliv čustev in kognitivne strukture na odločanje je v praksi večinoma izvedeno s pomočjo eksperimentov na podlagi makro in mikro podatkov. Take vrste raziskav imajo številne cilje, glavni izmed njih pa je opozoriti na najbolj obetavno izmed razpoložljivih hipotez za katero se bomo odločili in v nekaterih primerih celo predlagati bolj realistične teorije ekonomskega vedenja. Kar nekaj študij je to povezavo skušalo razumeti s pomočjo kvalitativnih metod. Raziskave so večinoma temeljile na osebnih kontaktih gospodinjev, pri čemer so vsem vprašanim postavili enak sklop vprašanj. Recanatini, Wallsten in Xu (2000) so skušali pojasniti raziskave svetovne banke (angl. World Bank), ki je hotela zagotoviti večjo

usklajenost raziskav na ravni podjetij v različnih državah. Blinder in ostali so leta 1998 skušal ugotoviti, katera izmed mnogih razpoložljivih teorij je najboljša za razlago lepljivosti cen (angl. Price stickiness). Bromiley (1986) se je ukvarjal z raziskavo, ki je temeljila na zelo strukturiranih odprtih intervjujih in majhnem številu podjetij. Za njim je Bewley (1999), ki je sicer znan po raziskavah v ekonometriji, s pomočjo odprtih intervjujev skušal razumeti odločitve voditeljev o nižanju plač v času recesije. Vse izmed zgoraj opisanih študij so vključevale ekonomiste in voditelje različnih podjetij ter skušale zajeti bistvene razloge za sprejetje določenega tipa odločitve (Altman, 2006).

Iz zgoraj napisanega lahko speljem moji raziskovalni vprašanji:

- *Na kakšen način čustvena in osebnostna struktura vodje oziroma njihov temperament vplivata na njegove/njene odločitve v podjetju?*
- *Do katere mere se vodje zavedajo načel vedenjske ekonomije in jo dejansko uporabljajo pri delu?*

Namen magistrskega dela je s pomočjo literature proučiti in razumeti vedenjsko ekonomijo ter ugotoviti kateri so glavni vplivi, ki zaznamujejo odločanje ljudi na vodilnih položajih. Z magistrskim delom želim predvsem raziskati ali pri odločanju vodij najbolj prevladujejo analitične metode ali na drugi strani odločanje na podlagi intuicije oziroma subjektivnega mnenja. Rada bi se poglobila tudi v samo razumevanje čustev in osebnosti vodij, ki so prav tako lahko ključne za sprejemanje odločitev vodilnih posameznikov.

Cilji s katerimi bom realizirala namen magistrskega dela so:

- opredeliti in razumeti razvoj vedenjske ekonomije skozi zgodovino in poudariti njen pomen v odločanju v današnjem poslovnem svetu,
- predstaviti metode in načela vedenjske ekonomije,
- ugotoviti kako lahko s pomočjo vedenjske ekonomije razumemo odločanje na vodilnih položajih,
- izvesti empirično raziskavo o tem, kaj vpliva na odločanje, na vzorcu 5 vodij,
- s pomočjo pridobljenih podatkov in rezultatov izdelati primerne zaključke.

V magistrskem delu uporabim kombinacijo sekundarnih in primarnih podatkov, pri čemer sem se za pridobitev primarnih podatkov odločila za intervju, ki je delno strukturiran z vnaprej pripravljenimi vprašanji in tematiko. Raziskava je narejena na podlagi petih intervjuvancev, ki svoje delo opravljajo na vodilnih položajih, torej managerji ali direktorji oziroma lastniki podjetij. Intervju izvedem s pomočjo vnaprej sestavljenega vprašalnika. Intervjuji pa so narejeni z vsakim intervjuvancem posebej.

Moje magistrsko delo je sestavljeno iz več poglavij in podpoglavij, pri čemer je razdeljeno na štiri glavne dele. V samem uvodu raziskovalnega dela predstavim problematiko, ki jo obravnavam ter opišem namen in cilje magistrskega dela.

V prvem delu se osredotočim na vedenjsko ekonomijo, ki je ključ do razumevanja psihološke veje ekonomije. Sprva predstavim kratko zgodovino vedenjske ekonomije, ki po mnenju nekaterih ekonomistov sega vse do klasične ekonomije Adama Smitha, katerega vsi ekonomisti dobro poznamo. Po opisani zgodovini predstavim novo vedenjsko ekonomijo, katere oče naj bi bil Richard Thaler. V novo vedenjsko ekonomijo vključim definicije, ki so se razvile v času njenega nastajanja, načela vedenjske ekonomije, hevretike, pristranskosti in poznejši razvoj kot je na primer nenaklonjenost izgubi.

V drugem delu se nekoliko bolj poglobljeno dotaknem samega odločanja v managementu. Razdelim ga na začetno opredelitev pojma ter vrste odločanj, ki jih lahko razvejimo na rutinsko, analitično in intuitivno. Nadaljujem z različnimi pristopi k odločanju, Vroom-Yettovim modelom odločanja ter le to razdelim še na posamezne klasifikacije. Ker imata osebnost in čustva velik vpliv na odločanje sem se odločila, da del magistrskega dela posvetim še tej podtemi. Govorim predvsem o osebnostni strukturi vodij in čustveni inteligentnosti ter se za konec tega dela osredotočim še na pomen čustev za odločanje.

V tretjem in četrtem delu, ki je empiričen pa najprej naredim zasnovo za izvedbo raziskave, opredelim namene, cilje in metodologijo ter določila omejitev in predpostavk, ki jih lahko pričakujem. Prav tako opredelim vzorec na katerem raziskavo izvedem ter opišem samo izvedbo raziskave. Ko opravim intervjuje naredim pregled podatkov, opišem rezultate raziskave ter za konec dodam še diskusijo in primerne zaključke.

1 ZGODOVINA IN OPREDELITEV VEDENJSKE EKONOMIJE

Večina ekonomskega vedenja je ali vsaj izgleda, racionalno in sledi lastnim interesom. Ljudje vedno najprej pretehtamo ceno in kakovost preden se odločimo kje bomo kupovali in kaj bomo kupili. Odločamo se kje in kdaj se bomo učili glede na tematike, ki nas zanimajo in za katere mislimo, da nam bodo prišle prav pri bodoči zaposlitvi. Prav tako skušamo oceniti ali je investicija varna in kakšen donos nam bo prinesla ter za to včasih celo najamemo strokovnjake. To nam pove, da se vedenjska ekonomija nahaja v veliki večini področij našega življenja. Ker vedenjska ekonomija še vedno predstavlja oster odmik od prevladujočega trenda v ekonomiji, se v sklopu le te porajajo vprašanja, ki se nanašajo na njeno zgodovino, filozofijo in metodologijo. Angner in Loewenstein (2007) menita, da do danes še ni bila deležna pozornosti, ki bi jo morala dobiti s strani znanstvenikov v filozofiji in zgodovini (Loewenstein & Haisley, 2007). V tem poglavju se osredotočim predvsem na razvoj same vedenjske ekonomije skozi njeno zgodovino s poudarkom na novi vedenjski ekonomiji.

1.1 Uvod v zgodovino vedenjske ekonomije

Že v samem začetku 18. stoletja in vse do prve polovice 20. stoletja je bilo znano, da so takratni odmevni ekonomisti kot so Adam Smith, John Maynard Keynes in Irving Fisher v

svoje ekonomske analize vključevali različne vidike človeške psihologije. Do vključno prve polovice 20. stoletja je bil pojav vedenjske ekonomije zelo redek. Nekoliko bolj pogosto se je pojavljal šele okoli leta 1960, ko se je začela revolucija racionalnih pričakovanj. Ekonomisti so se vedno bolj osredotočali na modele z enakimi, natančno določenimi predpostavkami o individualni psihologiji, na primer, da imajo ljudje racionalna prepričanja in svoje odločitve sprejemajo tako, da sledijo pričakovani koristnosti (Barberis, 2018).

Angner in Loewenstein (2007) sta prepričana, da razvoj vedenjske ekonomije sovpada z razvojem kognitivne psihologije in le to izpostavljata kot njuno osrednjo tezo. Obe področji namreč temeljita na zavračanju pozitivističnih metodoloških omejitev, ki so bila prisotna v času njunega razvoja. Prav tako obe področji verjameta v legitimnost sklicevanja na neopazne entitete, kot so prepričanja, čustva in hevrstike. Čeprav si vedenjska ekonomija izposoja ideje iz številnih različnih vej psihologije, so najpomembnejši inputi dejansko prišli iz raziskav vedenjskih odločitev, kar lahko razumemo kot združevanje idej iz področja ekonomije in kognitivne psihologije.

Angner in Loewenstein (2007) se na tej točki strinjata s predsednikom fundacije Russel Sage, Ericom Wannerjem, ki meni, da bi vedenjska ekonomija v resnici morala biti poimenovana kognitivna ekonomija.

1.1.1 Klasična ekonomija in zgodnja neoklasična ekonomija

Večina idej v vedenjski ekonomiji ni novih, v bistvu segajo vse do korenin neoklasične ekonomije. Ko se je ekonomija prvič opredelila za ločeno študijsko področje, psihologija še ni obstajala kot disciplina. Številni ekonomisti so bili psihologi svojega časa (Camerer & Loewenstein, 2003). Neoklasična ekonomija je temeljila predvsem na dejstvu, da imajo vsi akterji popolne informacije in da so le te zastoj (Smelsner & Swedberg, 2005).

Wilkinson in Klaes (2017) pravita, da večina ekonomistov, ki so v takratnem 18. in 19. stoletju razvijali to disciplino, ni imelo časa, da bi vanjo vključilo še psihologijo. Neoklasicisti so pogosto prikazani kot sistematizatorji, ki so želeli svojim tematikam uvesti matematično strogost z vsiljevanjem nekaterih poenostavljenih predpostavk.

Še pred nastankom behaviorizma v prvih desetletjih 20. stoletja, so psihologi odkrito govorili o duševnih stanjih kot so razmišljanje, reševanje problemov in narava podzavesti ter se ukvarjali s kognitivnimi in afektivnimi človeškimi stanji. Njihov koncept človekove narave in odločanja je bil sofisticiran in v velikih primerih povezan z razvojem psihologije. Ta dejstva so izrednega pomena, saj prihaja do napačne predstave človeške narave, še posebej v času klasične ekonomije, 18. stoletja. Do napačnih predstav verjetno prihaja predvsem zato, ker so ti ekonomisti predstavljeni v luči moderne neoklasične ekonomije in jim pogosto pripisujemo preprosto uporabo psihologije, v skladu s katero ljudje vedno in povsod sledijo svojim ozko grajenim lastnim interesom. V resnici je pojem klasične in neoklasične ekonomije zelo različen. O naravi človeških ciljev je na primer Adam Smith (1759) zapisal:

»Kako sebičen naj bi bil človek, očitno obstaja nekaj načel v njegovi naravi, ki ga zanimajo za srečo in bogastvo drugih ter mu omogočijo videti njihovo srečo, čeprav od tega nima ničesar, razen užitka, ko vidi srečo drugih« (Angner & Loewenstein, 2007).

V knjigi *Bogastvo narodov*, kjer Adam Smith opisuje njegov najbolj poznan koncept nevidne roke, objavljeni leta 1776, trdi, da ekonomsko vedenje izhaja iz lastnih interesov. Leta 1759, 17 let preden je napisal to knjigo, pa je predlagal teorijo človeškega vedenja, ki je podpirala vse prej kot pa vedenje, ki izhaja iz lastnih interesov. V svoji prvi knjigi *Teorija moralnih sentimentov* je Smith trdil, da je vedenje določeno z bojem med strastjo in nepristranski gledalcem. Strasti so vključevale lakoto, čustva kot sta strah in jeza ter stanje motivacijskega občutka, kot je na primer bolečina. Smith je videl vedenje kot neposredni nadzor strasti, vendar je verjel, da lahko ljudje preglasijo vedenje, ki ga vodi strast, tako da svoje vedenje gledajo z vidika nepristranskega gledalca. Moralni hektor, ki gleda čez ramo ekonomskega človeka, natančno preuči vsako njegovo potezo (Ashraf, Camerer & Loewenstein, 2005).

Adam Smith (1759) je v svoji knjigi *Teorija moralnih sentimentov* navedel, da bolj trpimo ko pademo iz boljše v slabšo situacijo, kot pa kadar koli uživamo, ko se iz slabšega stanja dvignemo na boljše (Camerer & Loewenstein, 2003).

Koncept koristnosti predstavlja temelj neoklasične ekonomije, ki so ga začeli ceniti šele v današnjem času. Edgeworth (1881) v svoji *Teoriji matematične fizike*, predstavi njegov slavniti škatla diagram, ki prikazuje izide pogajanj dveh oseb in vključuje preprost socialni model koristnosti, pri čemer na koristnost ene osebe vpliva izplačilo druge osebe (Camerer & Loewenstein, 2003).

Sicer pa je zgodnjo neoklasično ekonomijo najbolje karakteriziral William Stanley Jevons. Le ta je svoje področje ekonomije gradil na podlagi hedonistične psihologije, ki vedenje posameznika razlaga kot maksimiranje užitka in minimiziranje bolečine. Kot je povedal Jevons (1971): »Zadovoljiti naše želje in potrebe z najmanj truda, z drugimi besedami maksimirati užitek, je največji problem ekonomije« (Angner & Loewenstein, 2007).

Psihologija je bila torej v času klasične in neoklasične ekonomije šele v fazi razvoja v akademsko disciplino. Veliko ekonomistov je želelo imeti novo pod vejo ekonomije (takrat še tako imenovana politična ekonomija), ki bi stremela k bolj trdni podlagi, podprti z naravoslovjem.

1.1.2 Povojna neoklasična ekonomija

Premik iz zgodnje neoklasične ekonomije v povojno ekonomijo je trajal od 1930 do 1950 leta. Povojna ekonomija je želela doseči čim večjo oddaljenost od psihologije na vse možne načine s ciljem, da se mora ekonomija nanašati na dejanska in zavestna stanja ter zavračati idejo samoopazovanja kot znanstveno sprejemljivo sredstvo (Angner & Loewenstein, 2007).

Wilkinson in Klaes (2017) sta mnenja, da je v tem obdobju obstajal splošni trend ignoriranja psihologije. Do druge svetovne vojne so namreč psihologi v krogu ekonomistov bili »personae non gratae«, kar pomeni nesprijemljiva ali nezaželena oseba.

Ker so računalniki postajali vse boljši in močnejši, so ekonomisti uspeli graditi vedno boljše matematične modele ekonomskih trgov in ekonomskega modela v splošnem. Razvila se je pod disciplina, ekonometrija. Ekonomisti so postali obsedeni z merjenjem spremenljivk in ocenami ekonomskih parametrov z uporabo matematičnih enačb in ekonometričnih modelov. Narejen je bil ogromen napredek v teoretičnem razvoju ekonomije kar je sledilo k večji strogosti in bolj natančnim rezultatom raziskav. Nekateri ekonomisti so ugotovili, da vedenjska dognanja in predpostavke, na katerih temeljijo njihovi modeli, niso realna. Obstajal je metodološki pristop, ki pravi, da ima ekonomska teorija zelo malo opravka z natančnostjo vedenjskih predpostavk ali z vprašanjem, zakaj se posamezniki obnašajo tako kot se (Wilkinson & Klaes, 2017).

V času povojne neoklasične ekonomije oziroma ordinalizma, se je razvila temeljna predpostavka, da imamo vsi ljudje preference. V takratnem času so preference predstavljale samo posameznikovo razvrstitev opcij, ki so mu bile na voljo, nič več in nič manj kot to. S stalno uporabo pojma »preference« in ne pojma »koristnosti«, so se povojni ekonomisti želeli znebiti kakršnekoli povezave s (hedonistično) psihologijo. Pomembno je še omeniti, da povojni ekonomisti niso zanikali dejstva, da so ljudje lahko motivirani z različnimi mentalnimi stanji, kot sta užitek in bolečina. Ordinalisti torej ne zanikajo pojma koristnosti, samo uporabljajo ga na različen način (Angner & Loewenstein, 2007).

1.1.3 Pozna neoklasična doba

Kot je že Gardner (1985) zapisal v svoji knjigi kognitivna revolucija, ima vedenjska ekonomija zelo dolgo preteklost, a veliko krajšo zgodovino. Pozno neoklasično ekonomijo definirajo štiri različna področja in nekateri neoklasični ekonomisti, ki so ustvarjali neodvisno eden od drugega. Trdili so, da neoklasični teoriji izbire (angl. Choice theory), ni uspelo natančno opisati vedenja človeške izbire in trdili, da rešitev leži v bolj poglobljeni psihologiji. Verjeli so, da bodo psihološki vpogledi naredili ekonomijo boljšo (Angner & Loewenstein, 2007).

Institucionalisti

Institucionalisti so bili mnenja, da bi ignoriranje psihologije v ekonomiji lahko bila velika napaka za ekonomiste. Želeli so ne le spodbuditi k uporabi in izposoji psihologije v ekonomiji, ampak tudi njihovem prispevku k psihologiji. Ekonomisti se po njihovo enostavno ne bi smeli ogniti psihologiji. Bili so mnenja, da v kolikor posamezen ekonomist zavrača psihološko inspiracijo, bo primoran ustvarjati pod vplivom svoje psihologije, ki pa bo na koncu po vsej verjetnosti zelo slaba. Eden izmed razlogov za takšno razmišljanje je, da so institucionalisti institucije interpretirali v psihološkem smislu. Kot je rekel Mitchell

(1910): »Institucije so same po sebi pojmovane kot psihološke entitete, kjer prevladujejo navade, razmišljanja in delovanja v skupnosti« (Angner & Loewenstein, 2007).

Makroekonomisti

Psihologija je na področju makroekonomije predvsem prisotna v monetarni teoriji in teoriji poslovnih ciklov. Fisher (1928) je v svojem delu Denarna iluzija (angl. The Money Illusion) iznašel svoj koncept, ki ga je uporabil v letu 1913. Koncept je definiran kot neuspeh zaznavanja, da dolar, ali katerakoli denarna enota, lahko izgubi ali pridobi na vrednosti. Po njegovo denarne iluzije naredijo nihanja poslovnega cikla veliko bolj škodljiva, kot bi sicer bila (Angner & Loewenstein, 2007).

Makroekonomisti so mnenja, da je bilo Keynesovo delo Splošna teorija (angl. The General Theory) največji prispevek k vedenjski ekonomiji pred sedanjim časom. John Maynard Keynes odstopa od neoklasične pravovernosti v mnogih pogledih. Od ordinalizma se odklanja v dveh smereh, saj pravi, da dejansko vedenje ni ustrezno opisano s pričakovano koristnostjo in je špekuliral o motivaciji v ekonomskem vedenju (Angner & Loewenstein, 2007).

Mikroekonomisti

Najbolj odmevni ekonomist na tem področju je bil v tistem času Tibor Scitovsky, ki se je v svoji zgodnji karieri osredotočal na tradicionalno ekonomijo blaginje, potem pa je le to opustil z argumentom, da se ekonomisti niso nanašali na preference. Scitovsky (1976) je bil predvsem navdušen nad dejstvom, da so psihologi podpirali teorije ekonomistov, ki so vključevale eksperimentalne podatke in je bil mnenja, da bi morali ekonomisti delati enako s teorijami psihologov. Svojo kariero je nadaljeval s pisanjem o okusih in izbirah posameznikov in zapisal, da sta to zadevi, ki bi ju ekonomisti morali opazovati, vendar ne vtikati nosu pregloboko. Kasneje je zavrnil to perspektivo in predlagal, da morajo ekonomisti vedno slediti vedenjski ekonomiji in opazovati vedenje z namenom, da bodo lahko našli temelje teorije za razlago vedenja. Trideset let po njegovih zapisih so ekonomisti zopet pokazali zanimanje za hedonizem (Angner & Loewenstein, 2007).

Stara vedenjska ekonomija

Staro vedenjsko ekonomijo zaznamuje predvsem Herbert A. Simon, ki je poznan kot eden izmed ustanoviteljev kognitivne znanosti. Njegov pogled na podjetja je dobro opisan v njegovem slovarju ekonomije (angl. The New Palgrave). Osredotoča se na ugotavljanje dveh predpostavk neoklasične ekonomije. V prvi se nanaša na dejstvo, da so človeški cilji in motivacija znani vnaprej in se odražajo v funkciji koristnosti, v drugi pa pravi, da agenti sami izberejo opcijo, ki je za njih najbolj koristna. V Simonovem pogledu je neoklasičnim modelom spodletelo točno opisati vedenje človekove izbire. Ta neuspeh pripisuje predvsem številnim kognitivnim omejitvam (Angner & Loewenstein, 2007).

1.2 Nova vedenjska ekonomija

Klasična in neoklasična ekonomija sta kar nekaj časa uživali v dominanci, vendar so se do danes osnovne predpostavke teh tradicij spremenile in razvile v mnoge različne smeri (Smelsner & Swedberg, 2005). Tekom razvoja vedenjske ekonomije kot pod discipline ekonomije, se je razvilo kar nekaj različnih poimenovanj in definicij.

Vedenjsko ekonomijo sta Mullainathan in Nobelov nagrajenec Thaler (2000) označila kot kombinacijo psihologije in ekonomije, ki raziskuje kaj se dogaja na trgih, ko nekateri posamezniki odstopajo od standardnih ekonomskih modelov. To definicijo podpirata s tremi pomembnimi načini: omejena racionalnost, omejena moč volje, omejeni lastni interesi.

Mullainathan in Thaler (2000) se v svojem delu Vedenjska ekonomija (angl. Behavioral Economics) sprašujeta kako se le ta razlikuje od ostale ekonomije. Ugotavljata, da ekonomija tradicionalno konceptuira svet s preračunljivimi, ne čustvenimi maksimatorji, ki so bili oklicani kot »Homo Economicus«. Vedenjska ekonomija je zacvetela z argumentom, da zgornji model ne more biti pravilen. Nadaljnje delo na področju vedenjske ekonomije je pokazalo, da formalizirane psihološke ideje lahko vpeljemo v ekonomske napovedi. Raziskovalni program vedenjske ekonomije je temeljil na dveh komponentah. Prva je identificiranje načinov po katerih se vedenje razlikuje od standardnih modelov in drugo je prikazati, kako je to vedenje pomembno v ekonomskem kontekstu.

Po Thalerju (2005) vedenjska ekonomija uporablja dejstva, modele in metode iz sosednjih, podobnih znanosti za postavljanje natančnih ugotovitev o človekovih kognitivnih sposobnostih in socialni interakciji ter za raziskovanje posledic teh ugotovitev na ekonomsko vedenje. Najbližja sosedna znanost v zadnjih desetletjih je bila psihologija. Sociologija, antropologija, biologija in druga področja pa so prav tako koristno vplivala na ekonomijo.

Edward Cartwright (2011) je mnenja, da je težko podati enoznačno poimenovanje za tako kompleksen pojem kot je vedenjska ekonomija. Zato se je odločil, da bo podal kar tri različne odgovore. Kot prvi odgovor je podal, da je vedenjska ekonomija razumevanje ekonomskega vedenja in njegovih posledic. Gre za vprašanja kot so, zakaj nekdo proda avto, hodi na delo, donira denar, pridobi izobrazbo in podobno. Vedenjska ekonomija je prav tako razumevanje ali ljudje naredijo dobre in slabe odločitve oziroma jim lahko pomagamo narediti boljše odločitve. Cartwrightu je sicer ta definicija všeč, saj želi izvedeti odgovor na vsa vprašanja, a je zanj preveč splošna in preširoka, zato ji je dodal še drugo definicijo. Pravi, da vedenjska ekonomija govori o testiranju standardnih ekonomskih modelov na ljudeh. Temelji na sledenju kdaj bo model deloval in kdaj ne ter spraševanju ali je lahko prilagojen in prenovljen, da bo boljše ustrežal temu kar opazujemo. Problem v tej definiciji je, da poraja vprašanje na kakšen način bomo testirali in prilagodili model. Ker je standardni ekonomski model zelo fleksibilen, je lahko zmanipuliran v pojasnjevanje kakršnihkoli anomalij. To ga

je vodilo do njegove tretje definicije, ki pravi: vedenjska ekonomija temelji na uporabi laboratorijskih spoznanj, psihologiji in drugih družbenih vedah v ekonomiji.

Wilkinson in Klaes (2017) sta v svoji knjigi *Uvod v vedenjsko ekonomijo* (angl. *An Introduction to Behavioral Economics*) zapisala, da se ekonomski pojavi nanašajo na katerekoli vidike človeškega vedenja, ki vključujejo alokacijo redkih virov. Ekonomija se, tako kot mnoge druge družbene študije, ukvarja z razvijanjem teorij, katerih cilj je bolje razumeti svet v katerem živimo oziroma opisati in razložiti povezavo med posameznimi ekonomskimi pojavi.

Camerer in Loewenstein (2003) sta mnenja, da vedenjska ekonomija povečuje razlagalno moč ekonomije tako, da vključuje bolj realistične psihološke temelje. V jedru vedenjske ekonomije obstaja prepričanje, da povečevanje realizma psihološke podlage ekonomskih analiz, lahko izboljša ekonomijo samo od sebe - ustvarjanje teoretičnih spoznanj, boljše napovedovanje pojavov in predlaganje boljše politike.

Ho, Lim in Camerer (2006) so zapisali, da vedenjska ekonomija raziskuje vpletenost in posledice meja racionalnosti s ciljem pojasniti in napovedati bolj verodostojne ekonomske teorije, ob ohranjanju formalne moči. Ekonomija in psihologija sta po njihovem mnenju zelo vplivni disciplini, iz katerih lahko razvijamo različne modele in ugotavljamo kako se podjetja in kupci dejansko vedejo na trgih.

Med vedenjskimi ekonomisti torej prevladuje enotno prepričanje, da je potrebno na subjekte gledati kot na emocije, prepričanja in hevristike. Subjekti oziroma pravne osebe so po njihovo delno odgovorni za človekovo vedenje (Angner & Loewenstein, 2007).

Becker (1993) je v svojem delu *ekonomski način vedenja* (angl. *Nobel Lecture: The Economic Way of Looking at Behavior*) zapisal, da vsak posameznik maksimira svojo blaginjo, ne glede na to ali je sebičen, nesebičen, zvest, zloben ali mazohističen. Po njegovo je vedenje usmerjeno v prihodnost in enakomerno oziroma stalno skozi čas. Meni, da je vedenje usmerjeno v prihodnost še vedno pogojeno in zakoreninjeno v preteklosti, saj le ta lahko pusti senco na posameznikovih vrednotah, pogledih in stališčih. Dejanja so po njegovo omejena z dohodkom, časom, nepopolnim spominom, kalkuliranjem kapacitet, drugimi omejenimi viri in tudi priložnostmi, ki so na razpolago v gospodarstvu.

1.2.1 Omejitve človeškega vedenja

Kahneman (1994) v svojem delu *Novi izzivi predpostavk o racionalnosti* (angl. *New challenges to the rationality assumption*) navaja, da je racionalno odločanje neodvisno vrednotenje rezultatov odločitev. Sposobnost posameznika, da maksimira kakovost rezultatov pa je odvisna od pravilne napovedi prihodnjih okusov in pravilnega vrednotenja preteklih okusov.

Tradicionalne ekonomske teorije predvidevajo, da si v razmerah pomanjkanja in negotovosti racionalni potrošniki prizadevajo za čim večje povečanje zadovoljstva oziroma koristnosti tako, da pravilno izberejo kako bodo porabili omejen dohodek. Med tem ko nova vedenjska ekonomija skuša razumeti in vključevati čustvene, socialne, kognitivne, in psihološke faktorje, ki vplivajo na odločitve potrošnika (Tversky & Kahneman, 1981).

Mnogokrat je ekonomsko vedenje, ali se vsaj zdi, racionalno in sebično. Vedno večje število ekonomistov se sprašuje ali so ljudje res tako zanesljivi zasledovalci lastnih interesov in ugotavljajo, da so ljudje kljub predvidljivim situacijam nagnjeni k sistematičnim napakam. V nekaterih primerih do napak prihaja, zaradi pomanjkanja informacij, razumevanja ali omejene računske sposobnosti. V drugih primerih pa se ljudje tega dobro zavedajo, vendar zaradi težav s samokontrolo ali omejenega lastnega interesa teh napak ne morejo odpraviti. Najboljša primera za to sta, debelost in kajenje cigaret. Mnogi se zavedajo, da v teh primerih koristi ne presegajo stroškov, a vendar to znanje ni dovolj za spodbuditev spremembe vedenja (Loewenstein & Haisley, 2007).

Simon (1955) je bil zgodnji kritik modeliranja in spreminjanja ekonomskih dejavnikov. Odstopanja od racionalnosti se pojavljajo tako v presojah (prepričanjih) kot v izbiri. Številne odmike od racionalnosti dobro povzame teorija pričakovanj (angl. Prospect theory), ki zajema opisno teorijo o tem kako ljudje sprejemajo odločitve v negotovosti (Mullainathan & Thaler, 2000). Na podlagi rezultatov kontroliranih študij opisuje, kako posamezniki asimetrično ocenjujejo svojo izgubo in profit (nenaklonjenost izgubi). V nasprotju s pričakovano teorijo uporabnosti (angl. Expected utility theory), ki modelira odločitve, ki bi jih sprejeli popolnoma racionalni agenti, teorija pričakovanj želi opisati dejansko vedenje ljudi (Kahneman & Tversky, 1979). Teorija prospektov ločuje dve fazi postopka izbire: oblikovanje in vrednotenje. V fazi oblikovanja odločevalec gradi predstavitev dejanj, pogojev in rezultatov, ki so pomembni za odločitev. V fazi vrednotenja pa odločevalec oceni vrednost vsake potencialne možnosti in izbere ustrezno (Tversky & Kahneman, 1992).

Dober primer teorije prospektov, ki vključuje nenaklonjenost izgubi in mentalno preračunavanje je raziskava New Yorških taksistov. Taksisti vključeni v raziskavo plačujejo fiksen strošek dvanajst urnega najema taksija, pri tem pa zadržijo vse prihodke zaslužene v času njihovega dela. Sami se morajo odločiti koliko časa na dan bodo vozili taksi. Najboljša strategija bi bila, da na dobre dneve prevozijo več ur (kadar je slabo vreme) in na slabe dneve prevozijo manj ur. Domnevamo, da si taksisti postavijo ciljno raven zaslužka za vsak posamezen dan in glede na ta cilj obravnavajo primanjkljaje kot izgubo. V tem primeru, bodo v dobrih dneh končali prezgodaj in v slabih dneh delali dlje, kar je ravno nasprotno od racionalne strategije (Camerer, Babcock, Loewenstein & Thaler, 1997).

Vedenjska ekonomija zavrača domnevo, da so ljudje racionalni maksimatorji zadovoljevanja preferenc v prid predpostavkam omejene racionalnosti, omejene moči volje in omejenega lastnega interesa (Mullainathan & Thaler, 2000).

Omejena racionalnost

Prvi in tudi najbolj poznan, izmed zgornjih izrazov se nanaša na dejstvo, da imajo ljudje kognitivne muhe, ki jim preprečujejo racionalno obdelavo informacij (Posner, 1997). Omejena racionalnost odraža omejene kognitivne sposobnosti, ki omejujejo človekovo reševanje problemov (Mullainathan & Thaler, 2000). Racionalnost ne pomeni vsevednosti. Dejansko bi bilo nerazumno ves čas posvečati pridobivanju informacij. Kognitivne muhe, zaradi katerih nastajajo omejitve racionalnega maksimiranja vključujejo razpoložljivo hevrstiko (angl. Availability heuristics), prekomeren optimizem, nenaklonjenost izgubi in podobno. Volitve so eden izmed primerov nerazumnega in neracionalnega vedenja. Glasovanje na volitvah namreč prinaša stroške (predvsem časovne), posledično pa posamezni volivec z enim samim glasom ne prinese nobene koristi. Ekonomisti lahko željo po glasovanju obravnavajo kot dano in s tem odgovorijo na pomembna vprašanja o volilnem vedenju, kot so; zakaj starejši volijo več kot mlajši, zakaj upokojenci volijo več kot brezposelni (čeprav se zdi, da imata obe skupini nizke stroške časa) in zakaj je volilna udeležba večja na tesnih volitvah. Odgovor ni zato, ker bo en sam glas na koncu spremenil končen izid, ampak zato ker so stroški informiranja nižji in na koncu tesne volitve ustvarijo večjo reklamo kot pa tiste, kjer je v prednosti en sam kandidat (Posner, 1997).

Tradicionalna ekonomska teorija v ospredje postavlja »ekonomskega človeka«, ki je racionalen. Domneva, da ta človek pozna ustrezne vidike okolja v katerem živi. »Ekonomskega človeka« ima dobro organiziran in stabilen sistem preferenc ter računalniško znanje, ki mu omogoča izračun alternativnih načinov ukrepanja, ki so mu na voljo. Le ti mu bodo pomagali pri odločitvi, katera izmed teh alternativ mu bo omogočila, da doseže najvišje dosegljivo točko na njegovi lestvici preferenc. Najnovejši razvoji v ekonomiji, zlasti v teoriji poslovnega podjetja, so sprožili velike dvome o tem, ali ta model daje ustrezne temelje na katerih naj postavijo teorijo; kako se obnašajo podjetja ali kako bi se morala obnašati (Simon, 1955).

Model ekonomskega človeka v teoriji racionalne izbire je seveda predmet dolgotrajnega in živahnega kritika. Najbolj znan in najbolj vpliven med vsemi kritiki je Herbert A. Simon. Simon (1982) je predlagal, da se popolna racionalnost neoklasične ekonomije nadomesti z modelom omejene racionalnosti, pri katerem sta vedenje in izbira namenska in utemeljena, vendar podvržena pristranskosti, napakam in suboptimizaciji, zaradi kognitivnih in informacijskih omejitev. Simon je bil nekoliko manj pozoren na čustva kot vzrok omejene racionalnosti, čeprav je bila omejena racionalnost videti kot čustvena posledica in čustvena vpletenost. Po Williamsonu (1985), so zaradi omejene racionalnosti sklepanja nepopolna, tržne menjave pa izpostavljene številnim izkrivljanjem in neučinkovitostim kot posledica oportunitizma, moralnega tveganja in neskladnih informacij. Da bi se izognili tem stroškom, se gospodarskim subjektom včasih zdi koristno ponotranjiti tržne izmenjave z oblikovanjem podjetij z več osebami in z uporabo poveljevanja in oblasti, ne pa povpraševanja in ponudbe ter cene, za usklajevanje gospodarske dejavnosti. Prednost ponotranjenja je po Williamsonovih besedah, spodbujanje zaupanja in sodelovanja ter s tem učinkovitost. Značaj

in rezultati namreč spodkopavajo negativna čustva strahu, negotovosti in agresivnega egoizma, ki izhajajo iz človeškega vedenja v tekmovalnih, sebičnih okoliščinah (Altman, 2006).

Omejena moč volje

Omejena moč volje zajema dejstvo, da ljudje včasih sprejemajo odločitve, ki niso v njihovem dolgoročnem interesu (Mullainathan & Thaler, 2000). Jolls (2002) pravi, da omejena moč volje vključuje omejitve posameznikovih sposobnosti samokontrole. Po Posner (1997) pa gre za ponovno označevanje šibkosti volje. Večina od nas je že doživela občutek, da smo razpeti dvema jaz-oma. Dober jaz, ki ima v mislih vedno dolgoročno blaginjo in slab kratkoviden samo-zmagovalen jaz.

Mullainathan in Thaler (2000) predpostavljata, da je ekonomski človek vedno optimalen med tem ko resnični ljudje, četudi vedo kaj je za njih najboljša izbira, včasih ne izberejo tiste, ki je najboljša, predvsem zaradi samokontrole. Večina od nas je že kdaj preveč pojedla, spila ali zapravila preveč denarja in po drugi strani premalo telovadila, varčevala in delala. Takšna je narava človeka, že od Adama in Eve dalje. Ljudje zelo radi odlašamo. Čeprav imamo ljudje probleme s samokontrolo, se jih vsaj zelo dobro zavedamo – na primer, raje kupimo samo eno škatlico cigaret kot pa celoten karton, imeti celoten karton je namreč preveč mamljiv za kadilce. Avtorja se predvsem osredotočata na racionalno izbiro (angl. Rational choice). Racionalna oseba, ki si želi obdržati telesno toploto bo primerjala vsa alternativna sredstva, ki so ji znana za ohranjanje toplote v smislu stroškov, udobja in drugih razsežnosti koristi in nekoristi. Izbrala bo med tistimi sredstvi, ki dosežejo največ toplote z največjo mejo koristi nad stroški. Racionalna izbira ni nujno zavestna izbira. Podgane so na primer vsaj toliko racionalne kot človeška bitja, v kolikor je racionalnost opredeljena kot doseganje lastnih ciljev (preživetje in razmnoževanje). Tej definiciji sicer manjka natančnost in strogost. Je pa dovolj dobra za prikaz razlike med racionalno izbiro in vedenjsko ekonomijo.

Omejeni lastni interesi

Omejeni lastni interes vključuje tolažilno dejstvo, da so ljudje pogosto pripravljene žrtvovati lastne interese, da bi pomagali drugim (Mullainathan & Thaler, 2000).

Po Jolls (2002) omejeni lastni interes odraža idejo, znotraj katere so ljudje zaskrbljeni v kolikor ravnajo pošteno oziroma želijo ravnati pošteno z drugimi, v določenih okoliščinah. Pomemben sestavni del omejenega lastnega interesa je, da v kolikor so ljudje obravnavani pošteno, bodo le ti pošteno obravnavali tudi druge, čeprav jim to naloži finančne ali druge stroške. Pravna literatura že vsebuje pomembne razprave o omejeni racionalnosti in omejeni moči volje v posebnem kontekstu delovnega razmerja.

Jolls, Sustein in Thaler (1998) so mnenja, da ljudje včasih delujejo izven svojih motivov (pravičnost), ki se jih zaradi lastnih interesov niti ne da razložiti. Njihova logika je naslednja.

Če bo tvoja blaginja pozitivno vstopila v mojo funkcijo koristnosti, potem lahko svoje dobro počutje povečam tako, da povečam tvoje dobro počutje in če vstopi negativno, potem lahko povečam svojo blaginjo tako, da zmanjšam tvojo. Jolls, Susteina in Thalerja (1998) ne zanima altruizem, pozitiven ali negativen, v smislu neodvisne koristi, ki spada v področje racionalne izbire. Zanimajo jih predvsem posamezni primeri, v katerih bo nek človek naredil nekaj za drugega, ali proti drugim ljudem, ker se mu zdi pošteno, da bi to storil. Kognitivne muhe zato spadajo v domeno kognitivne psihologije, šibkost volje v psihologijo obsedenosti in drugih nepravilnosti ter pravičnost v moralno psihologijo (Posner, 1997).

1.2.2 Raziskave vedenjskih odločitev

Z vidika nove vedenjske ekonomije je bil pojav nove veje psihologije, v sedemdesetih letih, najpomembnejši. Imenoval se je vedenjsko odločanje ali vedenjsko raziskovanje. Vedenjsko odločanje je bilo pogosto opisano kot neposredna posledica kognitivne revolucije. Raziskovalci vedenjskih odločitev uporabljajo spoznanja, pridobljena iz kognitivnih revolucij v tematiko človeške presoje in odločanja. Hastie in Dawes (2010) pravita, da je najpomembnejša ugotovitev ta, da različni ljudje v zelo različnih situacijah pogosto razmišljajo o svojih odločitvah na enak način. Ljudje imamo namreč skupen sklop kognitivnih veščin, ki se odražajo v podobnih navadah odločanja, zaradi katerih je možno, da naše odločitve še zdaleč niso optimalne (Angner & Loewenstein, 2007).

Osrednji poudarek raziskovalcev v vedenjskih odločitvah je predvsem prepoznati skupek kognitivnih spretnosti, njihove koristi in omejitve ter raziskati, kako le te pomagajo doseči opazno vedenje. Kar vedenjske raziskave resnično razlikuje od drugih pristopov k človeški presoji in odločanju je, da preučujejo presojo in odločanje tako, da za svoje izhodišče vzamejo teorije racionalnih odločitev. Z Dawesovimi besedami: »V bistvu je vedenjsko odločanje področje, ki preučuje, kako se ljudje odločajo. Ker različni ljudje ves čas sprejemajo najrazličnejše odločitve, je področje potencialno zelo široko« (Angner & Loewenstein, 2007).

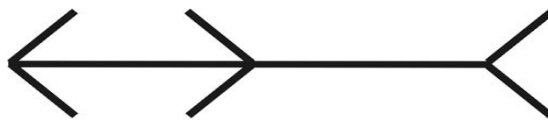
1.2.3 Hevristike in pristranskosti

Program hevristike in pristranskosti je nedvomno najvplivnejša psihološka raziskava o človeškem razmišljanju, presojanju in odločanju v zadnjih treh desetletjih. Ključ do tega uspeha je izjemno enostavna raziskovalna strategija, saj gre za reševanje problemov z najenostavnejšo rešitvijo. Gre za metode in načine reševanja, ki so pridobljeni iz izkušenj. Najprej je udeležencem poskusa predstavljen problem za katerega se domneva, da obstaja samo en enoznačen in jasen odgovor, v smislu teorije verjetnosti in statistike. V naslednjem koraku se odzivi udeležencev primerjajo z rešitvami, ki jih narekujejo norme in bolj ali manj neizogibna sistematična odstopanja, ki so odkrita med odzivi udeležencev in normativnimi rešitvami, ki so razglašena kot izrazite pristranskosti, zmote ali kognitivne iluzije. Na koncu

so te pristranskosti razložene kot posledica uporabe nekega hevrističnega sklepanja (Altman, 2006).

Raziskovalci v programu hevristike in pristranskosti so pogosto potegnili sorodnost med iluzijami v dojetanju in pristranskostmi v sklepanju. Vendar raziskovalci zaznavanja iluzij ne razlagajo kot prikaz splošno slabih zaznavnih sposobnosti ljudi. Dober primer omenjenega je prikazan v spodnji sliki 1. Izgleda kot da je črta med obema puščicama na levi krajša od črte med obema puščicama na desni, čeprav sta enake dolžine (Altman, 2006).

Slika 1: Müller-Lyer Iluzija



Vir: Altman (2006).

Kahneman in Tversky (1974) sta v svojih prvih člankih o hevristiki in pristranskosti dokazala, da ljudje v resničnem svetu prikazujejo vedenje, ki na vse mogoče načine sistematično odstopa od normativno pravilnega vedenja (Heukelom, 2009).

Izpostavljata predvsem tri hevristike, ki se uporabljajo pri presoji pod negotovostjo:

1. Reprezentativnost, ki jo ljudje običajno uporabljamo kot bližnjica pri poskusu ocene verjetnosti, da je nekaj resnično (npr. če slišimo raco dakati, mislimo, da je raca, čeprav v resnici morda ni).
2. Razpoložljivost stališč ali scenarijev, ki je pogosto uporabljena, ko ljudje precenijo pomembnost informacije, ki jo imajo (npr. mislimo, da nas najlažje ubije terorist, ampak večja verjetno je, da nas ubije kokos, ki pade z drevesa).
3. Prilagoditev zaradi pristranskosti zasidranja (angl. Anchoring bias), ki se običajno uporablja kadar se ljudje pri svojih odločitvah nanašamo na prvo informacijo, ki jo slišimo ne glede na to koliko zanesljiva je (npr.: cena, ki nam jo ponudi prodajalec za nakup avtomobila).

Te hevristike so običajno zelo učinkovite, vendar vodijo do sistematičnih in predvidljivih napak. Boljše razumevanje hevristik in pristranskosti, lahko izboljša sodbe in odločitve v negotovostih (Kahneman & Tversky, 1974).

Pomemben prispevek programa hevristike in pristranskosti je izpodbijanje pogleda v ekonomiji pri katerem ljudje sledijo klasičnim normam racionalnega vedenja. Ker pa program sprejema normativne standarde racionalnosti, se kršitve razlagajo kot pristranskosti ali zmote, kar vodi do precej negativnega pogleda na človeško presojo in njihovo sposobnost odločanja. Ker so hevristike oblikovane in priučene ne omogočajo le globljega vpogleda v to, kako ljudje sprejemajo odločitve, temveč omogočajo tudi boljše napovedi pogojev, v katerih se bodo pojavila odstopanja od standardnih ekonomskih modelov. Na ta način

program o hitri in varčni hevristici omogoča ekonomski teoriji bolj tesno povezanost z resničnostjo človekove misli (Altman, 2006).

1.3 Poznejši razvoj vedenjske ekonomije

Novodobne vedenjske ekonomiste navdihujejo in nadgrajujejo dela Thalerja, Tverskega in Kahnemana in drugih raziskovalcev vedenjskih odločitev (Angner & Loewenstein, 2007). V devetdesetih in dvajsetih letih je bila vedenjska ekonomija zgrajena, opredeljena in prepoznana kot stabilen osrednji gospodarski program. Le ta je bil zgrajen in ostal zvest takšnemu ogrođu kot sta ga opredelila Kahneman in Tversky (1974), čeprav je svoje ključne koncepte nekoliko spremenil z vidika racionalnosti. Na podlagi svojih raziskav so vedenjski ekonomisti korak za korakom teoretično in konceptualno opredelili vedenjsko ekonomijo kot ekonomski program, ki skuša razviti teorije omejene racionalnosti, da bi dopolnili normativno merilo popolne racionalnosti. To pa je postavilo temelje za nov pristop k socialni politiki pod rubriko paternalizma (Heukelom, 2009).

Nastajajoča vedenjska ekonomija je postajala nekoliko shizofrenična. Vedenjski ekonomisti so jo opredelili kot pomembno izboljšavo tradicionalne neoklasične ekonomije, s tem, da so vključevali spoznanja iz psihologije, hkrati pa so si prizadevali vedenjsko ekonomijo opredeliti kot drugačno od psihologije. Zahtevali so pravico do Simonovo dediščine in njegove omejene racionalnost, hkrati pa so vedenjsko ekonomijo izrecno ločili od dela drugih družboslovcev, ki uporabljajo Simonovo delo. In končno, poskušali so vedenjsko ekonomijo opredeliti kot prevladujoči trend (angl. Mainstream economics), hkrati pa so se zelo potrudili, da bi vedenjsko ekonomijo trdneje vključili v kognitivne in nevrološke vede (Heukelom, 2009).

Razlog za to rahlo shizofrenijo je, da vključevanje psihologije ni bil nevtralen proces. Pravzaprav so vedenjski ekonomisti uporabili psihologijo za redefiniranje ekonomije. Psihološke teorije, eksperimentalni rezultati in vplivni podatki niso bili uporabljeni sami zase, temveč izključno zato, ker bi lahko usmerili ekonomijo v drugačno smer. Del te nove smeri je bil jezik obogatitve ekonomije s psihologijo, vendar je to zgolj retorična podlaga za prepričevanje ekonomistov, kateri del psihologije bi morali razumeti in na kakšen način bi to morale spremeniti ekonomsko razmišljanje (Heukelom, 2009).

1.3.1 Nenaklonjenost izgubi, efekt pogojenosti, status quo

Ekonomijo je od drugih družbenih ved mogoče ločiti po prepričanju, da je večino vedenj mogoče razložiti s predpostavko, da imajo vsi agentje stabilne, dobro opredeljene preference in so njihove racionalne izbire usklajene s preferencami na trgih.

Ekonomist, ki ima zelo rad vino, je pred nekaj leti kupil nekaj Bordeauxskih vin po nizkih cenah. Vina so skozi leta zelo pridobila na vrednosti, zato bi steklenica, ki je ob nakupu stala

le 10\$, zdaj na dražbi prinesla 200\$. Omenjeni ekonomist občasno spije nekaj vina, a le tega ne bi bil pripravljen prodati po dražbeni ceni niti ne kupiti dodatne steklenice za dražbeno ceno.

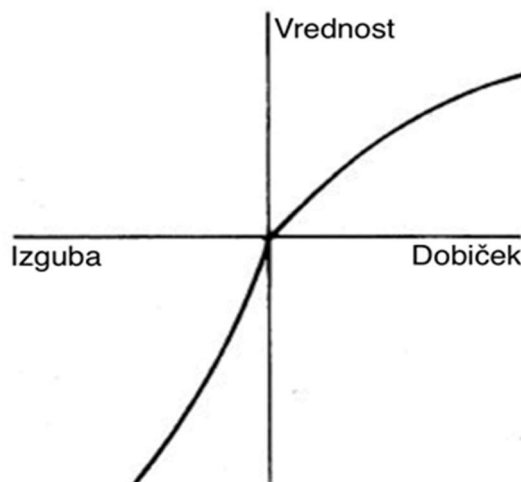
Ljudje pogosto zahtevajo veliko več, da se odrečejo predmetu, kot bi bili pripravljeni plačati zanj, da ga pridobijo kar lahko poimenujemo učinek pogojenosti (angl. Endowment effect). Pri statusu quo pa ljudje zahtevajo precej višjo ceno za predmet, ki je v njihovi lasti kot pa bi sami bili pripravljeni plačati zanj. Te anomalije so amanifestacija asimetrije vrednosti, ki jih imenujemo nenaklonjenost izgubi - nezmožnost odreči se nekemu predmetu je večja kot korist, ki jo pridobimo z njegovim nakupom (Kahneman, Knetsch & Thaler, 1991).

Eden od osnovnih pojavov v nenaklonjenosti izgube je, da so izgube prikazane kot večje od dobičkov. Opažena asimetrija med dobički in izgubami pa je preveč ekstremna, da bi bila razložena z učinki dohodka ali z zmanjšanjem nenaklonjenosti tveganju (Tversky & Kahneman, 1992).

Med tem, ko so izgube in potencialne izgube negativni dražljaji, so dobički in pričakovani dobički privlačni dražljaji. Število nevronskih povezav kaže, da je odziv močnejši pri izgubi ali morebitni izgubi kot pri dobičku ali pričakovanem dobičku, temu pravimo nenaklonjenost izgubi. Nenaklonjenost izgubi, je trdno povezana z ljudmi in izhaja iz biološkega nagona za preživetje, v osnovi gre za čustveni odziv. Pojav odpornosti proti izgubam je v ekonomiji že nekaj časa znan in razstavljen v nadzorovanih poskusih. V ekonomiji primanjkuje razumevanje, zakaj in kako nastane tako vedenje. Trdi se, da so nedavne ugotovitve nevroznanstvenikov, povezane s prejšnjimi ugotovitvami Darwina in drugih biologov ter dajejo sliko o tem, kako in zakaj se odpor do izgube pojavlja v človeškem vedenju in zlasti v ekonomskem vedenju. Nenaklonjenost izgubi iz nevrobiološke perspektive je akonzervativna, evolucijsko vztrajna lastnost v plenilskem svetu. Prevedeno v ekonomski izraz, kjer je vstop na trg mogoč in kjer je izstop lahko usoden za podjetja, bi podjetje, ki oblikuje cene, zaradi tržnih razmer lahko dvignilo ceno in znatno povečalo svoj kratkoročni dobiček. To dejanje bi lahko privabilo konkurenčna podjetja v industrijo in povzročilo znižanje dolgoročnega dobička na pod trenutno raven dobička. Tako podjetje bi se lahko odreklo kratkoročnim dobičkom, da bi zaščitilo svoj položaj na trgu. Nenaklonjenost izgubi je lahko trajna lastnost v ekonomiji. Impulzi za izogib bolečini, so dokazano močnejši od impulzov za dosego užitkov. Nevrobiološka razlaga ekonomskega vedenja je, da se ljudje raje odrečejo večjim potencialnim dobičkom, da bi se izognili manjšim potencialnim izgubam (Altman, 2006).

Na sliki 2 je prikazana funkcija vrednosti, kjer je premica za izgube bolj strma kot premica pri dobičkih. Velja, da se rezultati ocenjujejo z vidika odstopanj od referenčnih/opornih točk namesto absolutnih vrednosti. Naše znanje o tem, katero referenčno točko uporablja potrošnik in kako je le ta oblikovana ali izbrana, je zelo omejeno. V situacijah izven raziskovalnih laboratorijev, kjer raziskovalec ne more manipulirati z referenčno točko, zelo malo vemo, ali se določen izid dojema kot dobiček ali izguba (Altman, 2006).

Slika 2: Tipična finkcija vrednosti



Vir: Kahneman, Knetsch & Thaler (1991).

1.4 Metode vedenjske ekonomije

Metode, ki se uporabljajo v vedenjski ekonomiji, so enake tistim, ki se uporabljajo tudi na drugih področjih ekonomije. Vedenjska ekonomija se je ob svojem začetku močno opirala na dokaze, ki jih je pridobivala s poskusi oziroma eksperimenti. V zadnjem času pa so vedenjski ekonomisti presegli samo eksperimentiranje in sprejeli celo vrsto metod, ki jih uporabljajo ekonomisti, kot so na primer računalniške simulacije in skeniranje možganov (Camerer & Loewenstein, 2003).

Vedenjski ekonomisti, tako kot kognitivni znanstveniki, črpajo dokaze na različne načine in se za ustvarjanje takšnih dokazov dobro poslužujejo različnih metod. Nova vedenjska ekonomija se nanaša na vse bolj raznolik in prefinjen nabor metod, ki odražajo njeno interdisciplinarno dediščino (Angner & Loewenstein, 2007).

1.4.1 Hipotetične izbire

Nekateri najzgodnejši in najpomembnejši članki v vedenjski ekonomiji so se nanašali na odzive subjektov na hipotetične izbire - situacije, v katerih subjekte sprašujemo kaj bi naredili oziroma kako bi se obnašali (Angner & Loewenstein, 2007).

V mnogih študijah se ljudje soočajo s hipotetičnimi odločitvami, ki vključujejo vsoto denarja zdaj in v prihodnosti, pri tem pa ni jasno, da takšne hipotetične izbire odražajo dejanske izbire in zato preference v realnem času. Tudi če se v poskusih uporablja pravi denar, so zneski majhni, kar otežuje posploševanje. Študije izbire v resničnem svetu (tiste, ki vključujejo precejšnje vsote denarja) pa so okužene z nenadzorovanimi spremenljivkami (Altman, 2006). Empirična dognanja, ki so pomagala v začetkih razvoja vedenjske

ekonomije, niso temeljila na pravih empiričnih podatkih, vendar na miselnih poskusih. Miselni poskusi so bili hipotetični primeri ekonomskih vzorcev vedenja, ki niso bili skladni s standardno ekonomsko teorijo in so bili namenjeni le branju verjetnosti. Thaler (1985) je predstavil izmišljeni scenarij, kjer je gospod S želel kupiti volneni pullover za 125\$, vendar si ga ni privoščil, ker se mu je zdel absurdno drag. Kasneje tega meseca od žene dobi ta isti pullover za rojstnodnevno darilo, ki ga je zelo vesel, čeprav ga je gospa S kupila iz njenega skupnega bančnega računa (Angner & Loewenstein, 2007).

Sčasoma je bila uporaba hipotetičnih študij izbire podvržena napadom eksperimentalnih ekonomistov, ki so se pritoževali, da subjekti v teh poskusih niso imeli dovolj velike spodbude, da bi podali resnične, skrbno premišljene odgovore, in da so lahko nekateri nepravilni rezultati, ki so jih odkrili vedenjski ekonomisti, umetni, saj se v času poskusov vedenje posameznika lahko spremeni oziroma prilagodi sami raziskavi (Angner & Loewenstein, 2007).

1.4.2 Eksperimenti z dejanskimi izidi

Eksperimentalne metode danes veljajo za pomemben del ekonomskih raziskav. Sčasoma so poskusi z dejanskimi izidi, začeli nadomeščati hipotetične izbire kot zlati standard za raziskave v vedenjski ekonomiji. Subjekti v eksperimentih z dejanskimi izidi so bili za razliko od subjektov v hipotetičnih izbirah, plačani z dejanskim denarjem, kar jim je posledično prineslo tudi dejanske dobičke in izgube. V enem izmed poskusov so subjekti lahko menjali kavne skodelice in zložljive daljnogled za žetone z inducirano vrednostjo, torej žetone, ki jih je bilo mogoče zamenjati za pravi denar ob zaključku poskusa. Poskus je avtorjem omogočil zaključek, da je učinek pogojenosti (angl. Endowment effect) takojšen, v smislu, da se vrednost, ki jo subjekt pripiše takšnim predmetom, znatno poveča, takoj ko si ta subjekt predmet lasti (Altman, 2006).

Camerer in Hogarth (1999) trdita, da ni večjih razlik med hipotetičnimi izbirami in eksperimenti z dejanskimi izidi, med tem ko nekateri drugi vedenjski ekonomisti pravijo, da so razlike velike. Raziskave kažejo, da bo to, ali se hipotetične odločitve ujemajo z dejanskimi odločitvami, odvisno od posamezne situacije. Ljudje namreč še posebej slabo poročajo o tem, kako bi se obnašali v razmerah, ki so drugačne od realnih (Angner & Loewenstein, 2007).

1.4.3 Raziskave na terenu

V zadnjem desetletju so se vedenjski ekonomisti vse bolj začeli zanašati na podatke, zbrane na terenu, saj so le ti bili bolj veljavni od tistih pridobljenih v laboratoriju. Laboratorijski kontekst je namreč neizogibno drugačen od situacij odločanja v resničnem svetu. Obstaja namreč razlog za domnevo, da bi se ljudje v laboratoriju lahko odločali drugače kot v resničnem svetu. Raziskave na terenu so poimenovali zunanja veljavnost laboratorijskih

poskusov (angl. External validity), pri čemer je šlo predvsem za podatke zbrane na terenu, ki so bili podprti z opazovanjem. Ker terenski poskusi potekajo pod pogoji, ki so zelo podobni ali enaki tistim v resničnem življenju, je mogoče trditi, da imajo visoko zunanjo veljavnost. Četudi so terenski poskusi še vedno relativno redki v vedenjski ekonomiji, so po Angnerju in Loewensteinu verjetno najhitreje rastoča metoda (Angner & Loewenstein, 2007).

Ashraf, Karlan in Yin (2006) so raziskali vpliv ponudbe storitve zbiranja depozitov, ki jo je ponudila banka na Filipinih. Posameznikom je namreč olajšala nalaganje majhnih vsot denarja na varčevalni račun. Avtorji so ugotovili, da so subjekti vključeni v to storitev, prihranili 188 pesosov več kot subjekti, ki niso bili vključeni v to storitev (kar je približno 25% povečanje varčevalnih zalog) in so imeli nekoliko manj možnosti, da se bodo v prihodnosti zadolžili pri banki (Angner & Loewenstein, 2007).

1.5 Kritika vedenjske ekonomije

Dandanes se analize vedenj pogosto uporabljajo kot terapevtske tehnike za pomoč otrokom z avtizmom in razvojnimi zamudami pri pridobivanju novih veščin. Pogosto vključuje procese, kot so oblikovanje (nagrajevanje bližjih približkov zelenemu vedenju) in veriženje (razčlenitev naloge na manjše dele, nato poučevanje in povezovanje naslednjih korakov skupaj). Mnogi kritiki predlagajo, da vedenjske teorije ne upoštevajo svobodne volje ali notranjih vplivov, kot so razpoloženja, misli in občutki. Freud je na primer menil, da je behaviorizem propadel, ker ni upošteval misli, občutkov in želja nezavednega uma, ki vplivajo na dejanja ljudi. Misleci, kot so Carl Rogers in drugi humanistični psihologi, so verjeli, da je behaviorizem preveč tog in omejen. V zadnjem času je biološka psihologija poudarila vlogo možganov in genetike pri določanju in vplivanju na človeška dejanja. Kognitivni pristop k psihologiji se osredotoča na duševne procese, kot so razmišljanje, odločanje in reševanje problemov. V obeh primerih behaviorizem zanemara te procese in vpliva v korist preučevanja le opaznih vedenj. Vedenjska ekonomija tudi ne upošteva drugih vrst učenja, ki se pojavljajo brez uporabe okrepitve in kaznovanja. Poleg tega lahko ljudje in živali prilagodijo svoje vedenje, ko se uvedejo nove informacije, tudi če je bilo to vedenje vzpostavljeno z okrepitvijo ali kaznijo (Susman, 2022).

2 ODLOČANJE

Čeprav odločanje že stoletja preučujejo filozofi, matematiki, ekonomisti in statistiki ima razmeroma kratko zgodovino znotraj eksperimentalne psihologije. Prve formalne ekonomske teorije so domnevale, da imajo subjekti (odločevalci) popolne informacije o možnih smereh dejanj in njihovih posledicah, da so neskončno občutljivi na diferenciacije in alternative in da so racionalni v smislu maksimiranja koristnosti. Drugi val se nato sooča z odločitvami v negotovosti oziroma dogodki, ki bodo določali izid dejanj. V letih 1955-1960 je prevladovalo mišljenje Herbert A. Simona, ki je imelo velik vpliv na študije o

odločanju. Kot že omenjeno v prejšnjem poglavju je Simon (1955) trdil, da odločanje temelji na omejeni racionalnosti. Teoretični status odločanja se v današnjem času nanaša na praktično naravnane rešitve posameznikov, organizacij in na splošno družbe, izven laboratorijev (Slovic, Lichtenstein & Fischhoff, 1983).

2.1 Obredelitev in pomen odločanja v managementu

Odločanje posameznika je glavna skrb psihologov in vedenjskih ekonomistov. Ravno nasprotno pa večina ekonomistov, sociologov in teoretikov organizacij preučuje večje agregate, kot so na primer institucije in podjetja. Odločitev navadno vključuje izbiro med dvema ali več alternativami, na primer s kom se bomo poročili, kdaj se bomo upokojili, katerega kandidata bomo podprli na volitvah. Vsaka alternativa je povezana z nizom prepričanj o izidih, za katere odločevalec verjame, da so povezani z vsako alternativo, vsak izid pa mora biti povezan z vrednoto ali preferenco, čeprav so ta prepričanja in vrednote lahko svojevrstna za vsakega odločevalca. Ljudje ves čas presoјamo, vendar teh presoј pogosto ne udejanjimo (Redlawsk & Lau, 2013).

Odločitve se po navadi obravnavajo nič drugega kot le izbira najboljše ocenjene alternative. Gre za napako iz vsaj dveh razlogov. Prvič, ljudje in institucije sprejemamo vse vrste odločitev, ne da bi najprej globalno ovrednotili alternative. Drugič, takšne odločitve so lahko tudi posledica instinktivnih odzivov, torej čustvenega elana in ne našega aktivnega razmišljanja (Redlawsk & Lau, 2013). Fitzgerald (2002) je mnenja, da je odločitev točka, na kateri se izbira med alternativnimi in konkurenčnimi možnostmi. Lahko se obravnava kot trenutek, ko se zavežemo k enemu ukrepu, pri čemer izključimo druge. Ni naključje, da beseda odločitev dejansko pomeni odrezati. Drummond (1996) je v svoji knjigi *Efektivno odločanje* (angl. *Effective decision making*) predlagala, da je odločitev končni rezultat procesa, vendar postopek odločanja vključuje dogodke, ki vodijo do trenutka izbire in še dlje. Poleg tega preprosto odločanje ne jamči za njegovo uspešno izvedbo, kar lahko potrди vsak izkušen vodja. Odločanje v managementu je po McKennu (1996) pogosto zapleteno, večplastno, negotovo in tvegano. McCall in Kaplan (1990) pravita, da odločitve, tudi tiste, ki se zdijo površinsko preproste, na primer zasnova zapaha za tovor - niso preprosti, diskretni dogodki. Odločitve so tok različnih izbir (McKenna, 1996).

2.2 Klasifikacija odločitev

Po Vili in Kovaču (1997) se odločitve lahko klasificirajo po več kriterijih, glede na:

- obdobje sprejemanja odločitev, ki je lahko dolgoročno, srednjeročno in kratkoročno,
- postopek sprejemanja odločitev, ki je ločen na kvantitativne odločitve (kriteriji so merljive količine, ki jih med sabo lahko primerjamo in se na podlagi njih odločimo za primerno odločitev) ali kvalitativne odločitve (nemerljivi kazalci in verbalni opisi situacij in problemov),

- razmere odločanja, ki jih delimo na varne (znane informacije), rizične (informacije so deloma verodostojne) in negotove pogoje (informacije niso znane),
- programirane (rutinske, ponavljajoče) in ne-programirane (kompleksne, ne-rutinske) odločitve,
- optimalne (racionalne) in suboptimalne odločitve,
- način odločanja, ki je lahko individualen ali skupinski. Pri individualnem načinu odločanja se delavec odloča sam, lahko na podlagi mnenja svojih sodelavcev. Večina odločitev v podjetju je sprejetih na skupinski ravni.

Odločitev na podlagi konsenza je posebna vrsta odločanja, pri katerem se zahteva popolno soglasje vseh sodelavcev. Razprava poteka tako dolgo, dokler se ne doseže soglasna odločitev (Vila & Kovač, 1997).

2.3 Vrste odločanja

Skoraj vse naše odločitve so vodstvene narave. Odločitve običajno zadevajo ljudi (človeški viri), denar (proračun), nakup in prodaja (trženje), kako narediti stvari (operacije), ali kako narediti stvari v prihodnosti (strategija in načrtovanje). Na splošno jih je mogoče razvrstiti v več splošnih vrst odločanja (Fitzgerald, 2002).

2.3.1 Rutinsko in ne-rutinsko odločanje

Rutinske odločitve je potrebno sprejemati redno. Organizacije običajno razvijejo in implementirajo sisteme za podporo managerjem pri ravnanju s takšnimi ponavljajočimi situacijami (Fitzgerald, 2002). Pri rutinskem odločanju so možni načini ukrepanja vnaprej določeni in urejeni na učinkovit način. Poleg tega imamo že na voljo znanje za določanje, kako koristno bi bilo vsako dejanje v dani situaciji pri čemer izkušnje igrajo veliko vlogo. Pri rutinskem odločanju je odločevalec zmožen uporabiti že pridobljeno znanje (zaradi rutinskih pojavov) ter na hiter in enostaven način ugotoviti, kako (ne)uporabni so lahko določeni ukrepi. Primer rutinskega odločanja je lahko na primer načrtovanje urnika delavcev v proizvodnji. Težave so rutinske, ker vse sestavljajo dobro znane rešitve, saj odločevalec zlahka prepozna korake, ki so (ne)relevantni (Fox, Ochoa & Paredes, 1997).

Pri ne-rutinskem odločanju gre za razliko od rutinskega, za edinstvene, naključne, ne ponavljajoče se situacije odločanja. Ne-rutinske odločitve imajo običajno strateške posledice za organizacijo (Fitzgerald, 2002).

2.3.2 Operativno in strateško odločanje

Operativne odločitve se nanašajo na vsakodnevno delovanje podjetja. Večina operativnih odločitev teži k rutinski kategoriji odločanja, vendar ne vedno. Primeri operativnih odločitev

lahko vključujejo določitev ravni proizvodnje, odločitev o zaposlovanju dodatnih zaposlenih ali celo odločitve o zaprtju proizvodnih obratov (Fitzgerald, 2002).

Strateške odločitve se nanašajo na organizacijsko politiko in smer, ki ji podjetje želi slediti v daljšem časovnem obdobju. Strateška odločitev lahko vključuje odločitev o vstopu na nov trg, prevzemu konkurenčnega podjetja ali pa na primer izstop iz panoge (Fitzgerald, 2002). Strateško odločanje, strateško načrtovanje ali preprosto strategija, vsi pojmi so ustvarjeni kot enakovredni izrazi za splošni organizacijski pojav. Temelj strategije je okvir temeljnih alternativ. Če lahko prepoznamo razsežnosti tega okvira, lahko opišemo temelj strategije. Te razsežnosti so edinstvene za vsako podjetje in predstavljajo preprost, razumljiv, močan in učinkovit način za opredelitev strateškega profila organizacije (Janczak, 2005).

Andrews (1971) konceptualizira strategijo podjetja kot vzorec odločitev v podjetju, ki določa njegove cilje, namen in oblikuje glavne politike in načrte za doseg teh ciljev ter opredeljuje obseg poslovanja. Chandler (1962) pa opredeljuje strateško odločanje kot določitev osnovnih dolgoročnih ciljev podjetja ter alokacijo sredstev, potrebnih za uresničevanje teh ciljev. Z uporabo obeh definicij se strategija organizacije običajno obravnava kot vseobsegajoči veliki načrt z namenom uskladitve med zunanjim okoljem organizacije in notranjimi procesi in strukturo organizacije (Janczak, 2005).

2.3.3 Intuitivno odločanje in analitično odločanje

Dandanes ni več novost, da se je sodobna družba naučila nezaupanja intuiciji in raje uporablja teoretično, kodirano znanje. Zgodnje delo Alberta Einsteina je kritiziralo prizadevanja družbe za pretirano premišljevanje na račun intuicije. Po njegovih besedah je intuitivni um sveti dar, razum pa zvesti služabnik. Ustvarili smo družbo, ki časti služabnika in je pozabila na dar (Okoli & Watt, 2018)

Po Kleinu (2003) je intuicija prenos lastne izkušnje v dejanje. Definicija je skladna s predpostavko, da ima vsak posameznik, zavestno ali nezavestno, zakoreninjen stalen tok izkušenj skozi celotno svoje življenje. Po mnenju Danaea in Pratta (2009) pa intuicija predstavlja čustveno presojo, ki nastane zaradi hitrih, nezavednih in celostnih asociacij. Znanstveno merjenje intuicije in način njenega poučevanja še naprej naraščata s pojavom novih orodij, ki so intuicijo uspešno oblikovali kot veljavno obliko znanja v disciplinah, kot so psihologija, kognitivna znanost, poslovanje, izobraževanje, šport, zdravstvo in celo inženiring (Okoli & Watt, 2018).

Analitične odločitve temeljijo predvsem na strokovnih analizah in sledijo danim okoliščinam. Uporaba analiz v podjetjih pogosto lahko zahteva veliko vložene denarja in časa (Biloslavo, 2008). V nasprotju od intuicije pa je analitično odločanje zasnovano tako, da se osredotoči na en sam element naenkrat, ki se ga odločevalec zaveda. Zaradi pomanjkanja fleksibilnosti analitičnega odločanja je le to pogosto neizvedljivo v kriznih

okoljih kot so nenehno spreminjajoči se pogoji. Čeprav intuicija deluje v podzavesti, ni nujno kontradiktorna ali v nasprotju z analizami (Okoli & Watt, 2018).

Poznano je, da se bodo strokovnjaki po vsej verjetnosti lotili težav tako z intuicijo kot z analizo, pri čemer preklaplajo med obema stiloma, glede na zahtevane pogoje (Okoli & Watt, 2018).

2.4 Pristopi k odločanju

Obstaja več pristopov k procesu odločanja. V praksi managerji in vodje po navadi uporabljajo dve skrajnosti, racionalno in kreativno odločanje (Vila & Kovač, 1997).

2.4.1 Racionalno odločanje

Najbolj razširjen in vpliven model odločanja je racionalni pristop, ki je sestavljen iz logičnega zaporedja petih korakov:

- jasna opredelitev problema, ki ga je mogoče opredeliti kot zaznano vrzel med trenutno in želeno realnostjo,
- ustvarjanje potencialne rešitve pri čemer je rutinske odločitve mogoče z v naprej določenimi pravili odločanja dokaj enostavno prepoznati in jim določiti alternative, nerutinske odločitve pa zahtevajo ustvarjalni proces za pripravo novih alternativ,
- z ustreznimi analitičnimi pristopi izbrati rešitev med razpoložljivimi alternativami, pri čemer izberemo tisto z največjo pričakovano koristnostjo,
- izvedba rešitve. Odgovorni za izvajanje rešitve morajo v celoti razumeti potek izvedbe rešitve, imeti motivacijo in potrebne vire za uspešno izvedbo,
- ocena učinkovitosti izvedene odločitve.

V racionalni model je vgrajeno prepričanje, da managerji in vodje dejansko optimizirajo svoje vedenje pri odločanju tako, da vedno izberejo in implementirajo najboljšo možno alternativo (Fitzgerald, 2002).

2.4.2 Kreativnost (behaviorizem)

Ljudje običajno odločanje vidimo kot problem, ki ga povzročajo zunanji dejavniki (recesija) ali dejanja drugih (stranke, konkurenca). Običajno se odločanja lotimo tako, da najprej identificiramo alternative in šele potem pomislimo na kriterije in cilje s katerimi lahko ocenimo odločitev. Gre za tipičen pristop k reševanju problemov, pri katerem ravnamo reaktivno in ne proaktivno. Vrednote so torej tiste, ki jih je potrebno upoštevati pri sprejemanju odločitev, saj definirajo vse za kar nam je mar v dani situaciji. Prednost odločanja na podlagi vrednot je generiranje boljših alternativ in zmožnost identificirati situacije, ki so bolj privlačne kot problemi s katerimi se soočamo (Keeney, 1994).

Kreativnost je po Vili in Kovaču (1997) kombinacija znanja, fantazije in vrednot. Več znanja imamo, več idej modelov in kombinacij bomo lahko ustvarili. Kreativne ideje po navadi ne padejo na um komur koli same od sebe. Tisti, kateremu se ideja porodi je običajno specialist na določenem področju. Kreativni ljudje imajo zagotovo določen talent, kot na primer managerji s posebnimi karakteristikami kot so visok interes, pozitivizem pri delu, marljivost, postavljanje in doseganje ciljev.

2.4.3 Vroom-Yetton model odločanja

Vroom in Yetton sta leta 1973 predstavila nov model vedenja vodje v nepredvidenih okoliščinah. Model naj bi na podlagi diagnoze situacijskih zahtev opredelil naravo procesa odločanja, ki bi ga moral uporabiti vodja, kar je prikazano v spodnji tabeli 1. Namen tega modela je vključiti podrejene delavce v proces odločanja (Vroom & Jago, 1978).

Tabela 1: Stili odločanja v Vroom-Yettonovem modelu

Stopnja sodelovanja (participacije)	Način (stil) sprejemanja odločitev
Brez sodelovanja	Vodja sam rešuje probleme in sprejema odločitve na podlagi informacij, ki so mu trenutno na voljo.
Nizka stopnja sodelovanja	Vodja informacije pridobi od podrejenim vendar z njimi ne deli podrobnosti problema. Vloga podrejenih je omejena le na posredovanje informacij.
Zmerna stopnja I	Vodja se posvetuje s podrejenimi, da bi spoznal njihovo mnenje o problemu in možnih rešitvah. Vodja samostojno sprejema odločitve pri čemer lahko upošteva informacije zaposlenih ali ne.
Zmerna stopnja II	Vodja se s podrejenimi o problemu pogovori na skupnem sestanku, kjer spozna njihove predloge. Vodja samostojno sprejema odločitve pri čemer lahko upošteva informacije zaposlenih ali ne.
Visoka stopnja	Vodja pri skupinskem sestanku naznani problem, vsi skupaj ustvarjajo zamisli za rešitev in dokler ne dosežejo soglasja. Vodja ima le vlogo koordinatorja in skrbi za implementacijo odločitve.

Vir: Vila & Kovač (1997).

2.5 Osebnost in sprejemanje odločitev

Ker odločitve sprejemajo ljudje, obstaja veliko človeških dejavnikov, ki lahko vplivajo na odločanje, kot so na primer izkušnje odločevalcev, komunikacija, stopnja stresa, predvsem pa osebnost odločevalca, ki je skupek pomembnih značilnosti vedenja (Mendes, Mendes & Salleh, 2019).

V vsaki organizaciji v kateri delamo se lahko vprašamo, zakaj ljudje izpostavljajo določene lastnosti in zakaj ravnajo tako kot ravnajo. Pogosto se lahko vprašamo, zakaj so nekateri ljudje bolj tihi in pasivni drugi pa glasni in agresivni, zakaj se nekateri zlahka spoprijateljijo, medtem ko so drugi osamljeni. Posameznikovo mesto v podjetju je kot velikanska sestavljanke z različnimi kosi osebnosti, ki so potrebni za popolno sliko. Ljudje, s katerimi delamo vsakodnevno, imajo različne tipe osebnosti in vzorce vedenja. Zato je pomembno, da identificiramo vsak kos sestavljanke, torej določimo tip osebnosti, ki naredijo ta košček sestavljanke pomemben. Naučiti se moramo njihovih prednosti in slabosti ter kako so le te povezane z delovnim mestom. Sčasoma, ko se naučimo prepoznavati in razvrščati različne osebnosti, lahko cenimo njihovo pravo vlogo v sestavljanke in jih združimo kot popolno (Littauer & Littauer, 1992).

2.5.1 Pojem in definicija osebnosti

Musek (1977) se pri definiciji osebnosti nanaša na izvor te besede, torej osebnost in osobnost ali ličnost in persona na drugi strani. Ugotovil je pomensko dvojnost ali celo nasprotje med njima, saj izraz osebnost poudarja predvsem notranjo vsebino, notranjo naravo človeka v jasnem pozitivnem smislu, med tem ko izraza ličnost in persona izražata zunanji videz oziroma podobo, predvsem telesni ali celo umetno ustvarjeni videz človeka.

Larsen in Buss (2005) pravita, da je osebnost skupek psiholoških lastnosti in mehanizmov znotraj posameznika, ki so organizirani in relativno trajni ter vplivajo na njegove interakcije in adaptacije s psihičnim, fizičnim in socialnim okoljem (Mayer, 2007).

Leibenstein (1979) osebnost opredeli kot odzivnost na priložnosti in omejitve znotraj določenih standardov vedenja in kot sočasno neodgovorno vedenje. Standardi vedenja vključujejo moralne omejitve, ki se odražajo v odnosu do zaupanja, poštenosti, laganju, skupinske solidarnosti, žrtvovanja za cilje skupine, ki igrajo pomembno vlogo v vedenju (Altman, 2006).

2.5.2 Področja osebnostne strukture

Posamezne sestavine osebnostnega delovanja se pojavljajo v posameznikovem vedenju in doživljanju. Take enote delovanja so za posamezno osebnost značilne, po njih pa se posameznik lahko razlikuje od drugih oseb ali pa jim je podoben. Te enote osebnostnega delovanja imenujemo osebnostne lastnosti, kot so na primer marljivost, razburljivost, interes,

poštenost, iskrenost, rasni predsodki, družabnost in podobno. Ker je osebnostnih lastnosti skoraj neomejeno, jih ločimo v štiri različna strukturna področja osebnosti. To so temperament, značaj, sposobnosti in konstitucija (Musek, 1982).

Temperament

Z izrazom temperament označujemo način in obliko (kako) posameznikovega vedenja in reagiranja. Temperamentne poteze so dokaj dedne, odvisne od biološke strukture posameznika in v večji meri prirojene. Zanima nas predvsem kako oseba reagira in kako hitre, intenzivne ter trajne reakcije ima. Zelo pogosto se pojem povezuje z emocionalnimi, afektivnimi procesi. Po Eysencku je na primer temperament predvsem način in značilnost čustvenega reagiranja in vedenja (Musek, 1982).

Nauk o štirih temperamentih je eno izmed najstarejših in najbolj razširjenih psiholoških dognanj, gre za Hipokrat – Galenovo tipologijo. Empedokles je učil, da je svet sestavljen iz štirih glavnih elementov; prsti, vode, zraka in ognja. Prišel je na idejo, da posameznikovo vedenje in duševnost določajo razmerja v katerih so temeljne sestavine zastopane v njegovem telesu. Razdelil jih je na kolerike, sangvinike, flegmatike in melanholike (Musek, 1982).

- Kolerike odlikuje močna osebnost. Držijo avtoriteto in zdi se, da so odgovorni za vse. Ne marajo izgubljati časa za nepotrebne stvari. Imajo veliko željo po dosežkih, lahko hitro ocenijo, kaj je treba narediti, in imajo običajno prav. Radi se ukvarjajo s športom ali katero koli dejavnostjo, ki jim lahko ponudi priložnosti za poslovanje ob sproščanju. Po drugi strani so lahko včasih preveč samozavestni, težka se spoprijateljijo, so arogantni, manipulirajo in hitro postanejo nervozni.
- Sangviniki so priljubljeni ljudje, ki si želijo zabave in vznemirjenja. Zlahka jih opazimo, ljubijo pozornost in pritegnejo ljudi s svojim magnetizmom. Imajo posebno karizmo, smisel za humor in hitro dobijo službo. Po drugi strani pa jih motivirajo čustva, nikoli ne rečejo ne, se hitro začnejo dolgočasiti in jim primanjkuje fokusa.
- Flegmatiki so prijazne osebe s katerimi se zlahka razumemo. Prilagodijo se vsaki situaciji in spremenijo svojo osebnost, da se izognejo težavam. So sočutni do drugih, imajo nizko motivacijo, so mirni, nanje pa se vedno lahko zanesemo. So tudi zelo trmasti, nepremišljeni in preprosti.
- Melanholiki so običajno zelo organizirani, zelo urejeni in intelektualnega videza. Želijo, da je vse narejeno pravilno. Običajno so tihi, zadržani in se jim ni prijetno udeleževati družabnih srečanj, kjer ne poznajo vseh ljudi. Raje se poglobljeno pogovarjajo z eno osebo. Radi planirajo, so točni, analitični, pravični in dobri s številkami. Po drugi strani pa hitro ratajo depresivni, niso spontani, so perfekcionisti in včasih naivni.

S prepoznavanjem osebnostnih tipov ljudi in značilnosti, ki sestavljajo njihovo osebnost, se bodo uresničile osnovne želje in čustvene potrebe ljudi, ki jih je potrebno razumeti za ohranjanje dobrih delovnih odnosov (Littauer & Littauer, 1992).

Značaj

Značaj pogosto enačimo s pojmom osebnost, med tem ko ga nekateri avtorji opredeljujejo kot najpomembnejši del osebnosti oziroma strukturo najpomembnejših in najosnovnejših posameznikovih lastnosti. Značaj naj bi bil to, kar je za človeka res najbolj značilno, trajno in določa njegovo identiteto ter individualnost. Značaj naj bi bil rezultat dednih zasnov in sam po sebi osnova na podlagi katere naj bi se oblikovalo duševno življenje posameznika. Še posebej se je uveljavilo pojmovanje v smislu moralno-etične lastnosti posameznika, kot je na primer poštenost, požrtvovalnost, skromnost, odkritost in zvestoba. Zato ga lahko imenujemo kot sistem moralno-etičnih lastnosti. Te lastnosti usmerjajo posameznika in so dinamične, saj so povezane s cilji posameznika in družbe ter interesi in vrednotami (Musek, 1982).

Sposobnosti

Sposobnosti so osebnostne lastnosti, ki vplivajo na uspešnost naših dosežkov, ko so znanje, motivacija in druge osebnostne lastnosti izključene. Gre za notranje dispozicije, ki omogočajo uspešno izvajanje dejavnosti, nalog, storitev, dela. Izražajo se predvsem v vedenju in dosežkih. So močno odvisne od dednih in genetskih vplivov, nanje pa vplivata tudi okolje in lastna aktivnost. Sposobnosti pogosto delimo na posamezna osebnostna področja, dejavnosti in procese. Delimo jih na gibalne ali motorične, kamor lahko štejemo ročne spretnosti, gibanje prstov, hitro motorično reagiranje, čutno-zaznavne ali senzorne in višje spoznavne ali intelektualne (Musek, 1982).

Konstitucija

Ko govorimo o konstituciji, govorimo o telesni zgradbi, katere razlike so pridobljene pod vplivom okolja, kot je hranjenje, bolezni, nesreče, med tem ko so po drugi strani dedno določene in prirojene. Kretschmerjeva tipologija poveže zgradbo telesa z osebnostnimi lastnostmi, predvsem s temperamentom (Musek, 1982).

2.5.3 Osnovne osebnostne lastnosti managerjev in vodij

Po Mayer (2004), naj bi že samo poimenovanje »vodja« samodejno pripisalo avtoritarnost in zmanjšano simpatijo do sodelavcev pri čemer se vodjo avtomatsko uvršča na višjo raven hierarhije. Vodenje naj bi bilo po njegovo avtoritarno, nadrejeno, ukazovalno in je učinkovito takrat, ko se vloge med sodelavci jasno razdelijo, vodja pa je vedno prisoten. Študije za odkrivanje pomembnih lastnosti vodij imajo nizko skladnost rezultatov, kar je posledica kompleksnosti vodenja. V praksi je dokazal devet tipičnih lastnosti uspešnega vodje:

- inteligentnost označi kot zmožnost hitrega in ustreznega prilagajanja spremembam, vendar visoko inteligentni ljudje po njegovo po navadi niso nujno dobre vodje, saj so večino časa zazrti vase in se ne posvečajo dovolj drugim,
- osebnost, pri čemer morata izstopati gospodovalnost, saj tak vodja teži k moči in vplivu nad drugimi ter ekstrovertiranost (druženje, komunikativnost), ki jo lahko povežemo s sprejemanjem drugačnosti,
- ustvarjalnost je označil kot sposobnost preraščanja nečesa kar je že ustvarjeno pri čemer je njegovo poslanstvo spodbujati ustvarjalno okolje znotraj teama,
- izraznost, ki pomaga vodji pri predaji pomembnih sporočil,
- empatija do sočloveka, ki se je stežka priučimo, omogoča vpogled vase in v druge,
- pozitivna samopodoba je pomembno vodilo za vodenje drugih, saj pozitiven odnos do samega sebe vključuje naklonjenost drugih za skupno sodelovanje,
- odločnost in pogum pri sprejemanju odločitev,
- etična načela, kot so občutek za to kaj je dobro in kaj slabo, pravično in nepravično,
- altruizem in filantropija, pri čemer je Mayer mnenja, da je dober vodja vedno v ozadju in se izpostavi le, če je potrebno ter vedno najprej poskrbi za druge.

2.6 Inteligentnost v odločanju

2.6.1 Definicija inteligentnosti

Inteligentnost je po Kralju (2000) nadarjenost za umske dejavnosti kamor lahko štejemo spomin, razumevanje, hitrost računanja, prostorsko dojetje, logično sklepanje, hitrost razumevanja. Navaja tudi deset različnih oblik inteligentnosti, to so verbalna, matematična, telesna, glasbena, prostorska, med-osebnostna, notranje-osebnostna (zavedanje samega sebe), podjetniška, intuitivna, shematična. Prevladujejo predvsem razumske oblike inteligentnosti, vključene pa so tudi nekatere čustvene.

Binet (1896) je inteligentnost povezoval s spominskimi in predstavnimi zmožnostmi, s sposobnostjo koncentracije in sposobnostmi presojanja ter kot sposobnost reševanja miselnih problemov in nalog. Ločeval jo je na štiri stopnje, to so usmeritev k problemu, razumevanje problema, odkrivanje rešitev in kritično vrednotenje.

2.6.2 Pomen inteligentnosti pri sprejemanju odločitev

Vprašanje inteligentnosti je močno povezano z vedenjem ljudi v podjetju, njegovimi drugimi so-udleženci ter managerskim odločanjem. Levi polovici naših velikih možganov lahko pripišemo razumsko inteligentnost, med tem ko desni lahko pripišemo čustveno. Med seboj se seveda usklajujeta v njunem delovanju. Za managerje kot odločevalce v podjetjih sta pomembni obe obliki inteligentnosti. Na temelju razumske inteligentnosti se običajno dosega uspehe, ki pa se jih lahko še izboljša s sodelovanjem med sodelavci v podjetju, kar

je povezano z vprašanjem, kako se manager odziva v ključnih situacijah, kako vpliva na ostale sodelavce s svojim vedenjem, ali zaznava njihova čustva in se nanje tudi primerno odzove. Torej, ali zna uporabljati svojo čustveno inteligentnost in jo ves čas izboljševati pri sebi in drugih (Kralj, 2000).

Dachs in Weisbach (1999) sta mnenja, da inteligentnost ni nujno zagotovilo za uspeh. Inteligenčni kvocient (IQ) ne odloča nujno o poklicnem uspehu posameznika niti o njegovem zadovoljstvu v življenju. Številni ljudje, ki niso nikakršni geniji, lahko očarajo ljudi okoli sebe s svojo prikupnostjo, toplino in navezovanjem stikov. Obsežne raziskave na to temo, narejene v Ameriki, so potrdile, da ljudje z visokim IQ-jem v povprečju niso bili dosti bolj uspešni od oseb z nižjim IQ-jem. Družbena opredelitev uspeha je po njuno povezana z možnostmi vplivanja, ugleda in dohodka. Pozornost posvečata tudi socialnemu čutu, saj podjetja vedno več pozornosti namenjajo osebnosti v celoti, ne le spričevalu v šoli.

2.6.3 Čustvena inteligentnost in čustva

Po Kovač, Mayer in Jesenko (2004) je čustvovanje duševni proces doživljanja odnosa do predmetov, pojavov, oseb in samega sebe. Čustva narekujejo obnašanje in sprožajo ali zavirajo motivacijo. Po navadi se izogibamo negativnim čustvom kot so strah, žalost, jeza in se približujemo pozitivnim, kot sta ljubezen in pogum.

Goleman opredeli čustveno inteligentnost kot sposobnost zaznavanja samega sebe, ki se izraža v možnostih za vživljanje, kar pomeni, da posameznik pozna svoje interese in se jim lahko odpove, če je to potrebno (Weisbach & Dachs, 1999).

Vpliv čustev na odločanje

Samo obvladovanje čustev je zelo povezano z osebnostno značilnostjo, to je čustvena stabilnost. Med tem ko nekatere iz tira vrže majhno nezadovoljstvo, lahko spet drugi z lahkoto prenašajo velike pritiske. Temu pravimo frustracijska toleranca, ki je zelo pomembna lastnost managerjev in vodij. Tisti z nizko frustracijsko toleranco lahko v konfliktnih hitro začutijo napetost, ki lahko stopnjuje do impulzivne reakcije. Taki ljudje so težka primerni za vodje in managerje. Čustvena občutljivost je zelo pomembna za zmožnost vživljanja v čustvena stanja sodelavcev ali podrejenih in razumevanja le teh, torej empatije. Čustveno uravnotežena oseba lahko obvladuje svoja lastna čustva zato posledično lahko pravočasno zazna čustvene izbruhe sodelavcev. Vloga čustvovanja pri vodenju in sprejemanju odločitev je predvsem zaznati, prepoznati in razumeti čustva v medsebojnih odnosih. Negativna čustva lahko na primer povzročijo bolezenska stanja, med tem ko pozitivna čustva vplivajo na dobro počutje vodje ali managerja in sodelavcev. Pozitivno čustveno ozračje prav tako blagodejno vpliva na motivacijo na delovnem mestu, spodbuja domišljijo in komunikacijo (Kovač, Mayer & Jesenko, 2004).

Vloga čustev pri odločanju se je le redko pojavljala v večini 20. stoletja, med tem ko se je v zadnjih letih področje hitro razvijalo, saj so se znanstveni prispevki o čustvih in odločanju podvojili od leta 2004 in ponovno od leta 2007. Mnogi psihologi domnevajo, da so čustva prevladujoče gonilo večine smiselnih odločitev v življenju. V raziskavah o čustvih in odločanju se pojavlja osem glavnih tem znanstvenega raziskovanja, pri čemer vse pojasnjujejo en splošen zaključek; čustva močno, predvidljivo in prodorno vplivajo na odločanje (Lerner, Li, Valdesolo & Kassam, 2014).

Vrste čustev

Ekonomski modeli predvidevajo, da odločevalci izbirajo med alternativami tako, da ocenijo verjetnost njihovih posledic, z integracijo informacij v nekakšne predvidljive račune. Želeni rezultat ekonomisti poimenujejo koristnost, pri čemer odločanje vodi do maksimiranja koristnosti (Lewis, Haviland-Jones & Feldman Barrett, 2008).

Čustva lahko razdelimo na takojšnja in pričakovana. Pričakovana čustva so tista, za katera se pričakuje, da se bodo pojavila kot posledica izidov, povezanih z različnimi možnimi poteki delovanja. Na primer, če bi se vlagatelj odločal o nakupu delnice, bi si morda predstavljal razočaranje, ki bi ga občutil v primeru, da bi se cena le te znižala in po drugi strani vzhičenje, če bi se cena zvišala. Morda bi občutil tudi čustva, kot sta obžalovanje in olajšanje, v primeru, če delnice ne bi kupil in bi se njena cena dvignila ali padla. Ključna značilnost pričakovanih čustev je, da jih doživljamo, ko se rezultati odločitve materializirajo, ne pa v trenutku izbire, ki so le spoznanja o prihodnjih čustvih (Lewis, Haviland-Jones & Feldman Barrett, 2008).

Integralna ali takojšnja čustva, tako kot pričakovana čustva, nastanejo iz razmišljanja o posledicah svoje odločitve, vendar se integralna čustva, za razliko od pričakovanih čustev, doživijo v trenutku izbire (Lewis, Haviland-Jones & Feldman Barrett, 2008). So vrsta čustev, ki izhajajo iz sodb in močno oblikujejo odločanje. Na primer, nekdo, ki se počuti hvaležen šoli, ki jo je obiskoval, se lahko odloči, da tej šoli donira velik znesek, čeprav bo to omejilo njegovo osebno porabo. Takšni učinki integralnih čustev delujejo na zavestni in nezavestni ravni. Taka čustva imajo lahko tudi negativen vpliv na sprejemanje odločitev. Na primer, človek se lahko boji letenja in namesto tega odloči voziti z avtom, čeprav so stopnje smrti zaradi vožnje veliko višje od stopenj smrti zaradi letenja (Lerner, Li, Valdesolo & Kassam, 2014).

2.7 Osnovna načela vedenjske ekonomije

Piyanka (2018) razpravlja o petih pomembnih načelih vedenjske ekonomije, ki bi jih morali vsi posamezniki v gospodarstvu ne le razumeti, ampak tudi ponotranjiti. Razumevanje psihologije odločevalca in neracionalnosti v procesih odločanja, sta zanjo ključna dejavnika za razvoj konkurenčne prednosti na trgu.

Moč besede brezplačno razpravlja o tem ali lahko znižanje cene dveh produktov za popolnoma enak znesek, obrne potrošnikovo preferenco enega pred drugim. Tradicionalna ekonomija pravi ne, a je možno. Raziskovalci so v dotičnem poskusu sodelujočim ponudili Hersheyve čokoladne poljubčke za 0,01\$ in Lindtove čokoladne tartufe za 0,15\$. Udeleženci so se v večini odločali za Lindtove čokoladne tartufe, saj je razlika v ceni v supermarketu med produktoma veliko večja kot pa samo 0,14\$. Ko pa so ceno obeh znižali za 0,01\$, so bili Hersheyevi čokoladni poljubčki brezplačni in so Lindtovi tartufi stali 0,14\$. Preference so se popolnoma spremenile, saj je velika večina izbrala brezplačne čokolade. Le te se ne bi smele spremeniti, saj bi potrošniki še vedno dobili enako količino užitka (zaužitje tartufa pred navadno čokolado), za enako količino bolečine (0,14\$). Naš odziv na znižanje cen postane zelo nelinearen, ko cena doseže besedo »brezplačno«. V možganih vzbuja pozitivne občutke, sprošča velike količine dopamina, zato se počutimo srečne in se odzovemo neracionalno (Piyanka, 2018).

Pri dominantni alternativni se Piyanka sprašuje ali lahko tretja alternativa poveča verjetnost, da se potrošnik odloči za tisto alternativo, za katero ponudnik v resnici želi, da bi se odločil. The Economist je ponudil potrošnikom spletno naročnino za 56\$ in tiskano ter spletno izdajo, naročnine za 125€. Seveda je večina izbrala prvo možnost. Ko pa so dodali tretjo alternativo, klasično tiskano verzijo za 125\$, je večina potrošnikov začela izbirati druga alternativo, katero je ponudnik v resnici želel, da jo potrošniki izberejo. Pravi, da odločevalci težko ocenijo koliko neka stvar v resnici stane. Z uvedbo tretje alternative, so odločevalci imeli možnost primerjave med drugo in tretjo alternativo, pri čemer je druga za njih postala boljša, saj so s tem dobili tudi spletno verzijo (Piyanka, 2018).

Znotraj načela o neracionalnem ocenjevanju vrednosti se avtorica sprašuje ali boste bolj občudovali steklenico vina za 5\$, potem ko bi vam povedali, da v resnici stane 45\$? Raziskave pravijo, da ja. Člane vinskega kluba Stanford so povabili na pokušino 5 steklenic vina in jih prosili za oceno njihovega okusa. V teh 5 steklenicah so bila pravzaprav samo 3 različna vina. Vsaka steklenica je bila označena samo s ceno in ničemer drugim, nekatera ista vina pa so bila označena po bistveno različnih cenah. Na primer, vini za 5\$ in 45 \$ sta bili dejansko enaki, dejanski strošek le teh pa je bil 5\$. Med oceno vina in ceno je bila jasna povezava – dražja vina so sistematično dobivala tudi višje ocene. Tako je steklenica vina za 45\$ dobila bistveno višjo oceno kot steklenica za 5\$, čeprav je šlo za popolnoma isto vino. V drugem poskusu je bila ista skupina pozvana, da ponovno oceni ista vina. Le takrat vina niso imela niti oznak s cenami. Najcenejše vino je bilo v tem primeru najvišje uvrščeno. Ljudje torej avtomatsko ocenimo, da so dražje stvari tudi boljše in v njih tudi bolj uživamo (Piyanka, 2018).

Paraliza odločanja dokazuje, da zmanjšano število možnosti, ki so na voljo odločevalcem, lahko poveča prodajo. V supermarketu so raziskovalci sedeli z razstavljenimi stekleničkami marmelade. Pričakovali so, da se bo nekaj uporabnikov ustavilo, manj jih bo okusilo, še manj pa jih bo marmelado dejansko kupilo. Prva skupina raziskovalcev je sedela s 6 različnimi marmeladami, druga pa s 24 različnimi marmeladami. Medtem ko se je pri skupini s 24

različnimi vrstami ustavilo več ljudi, je bilo število kupljenih marmelad 10x manjše kot pa pri skupini s 6 različnimi vrstami. Izkazalo se je, da v primerih, ko imamo preveč možnosti, ne moremo oceniti vseh in se na koncu ne odločimo za nakup (Piyanka, 2018).

Zadnje načelo je Omenitev lastnosti produkta, pri čemer se avtorica sprašuje ali lahko samo pogovor z odločevalci o določeni lastnosti produkta spodbudi, da si te lastnosti še bolj želijo. Raziskovalci so preučevali stranke, ki so nameravale kupiti prenosne računalnike. Polovica jih je bila vprašana o njihovih potrebah po pomnilniku, druga polovica pa o potrebah po hitrosti procesorja. Izkazalo se je, da je skupina, ki so jo vprašali o potrebah po pomnilniku, na koncu kupila računalnike z višjim pomnilnikom, tisti v drugi skupini pa so na koncu kupili računalnike z višjo hitrostjo procesorja. Samo prepričanje, da razmišljajo o določenih lastnostih izdelka, je vplivalo na njihovo odločitev v korist te lastnosti (Piyanka, 2018).

3 EMPIRIČNI DEL

3.1 Zasnova za raziskavo

Empirični del magistrske dela sem oblikovala in realizirala na podlagi 5 managerjev oziroma vodij različnih starosti, spolov, podjetij in področij, v Sloveniji. Intervjuji so delno strukturirani in so za raziskave v družboslovju najbolj pogosti. Gre za mešanico med strukturiranimi in ne-strukturiranimi intervjuji, kjer so vprašanja v naprej načrtovana, vendar anketar daje intervjuvancu možnost, da razloži določena vprašanja z uporabo dodanih odprtih vprašanj (Alsaawi, 2014).

3.2 Namen, cilji in metodologija raziskave

Raziskava je zastavljena na podlagi kvalitativnih podatkov, kar pomeni, da jih je mogoče opisati, ne pa tudi izračunati.

Namen magistrskega dela je s pomočjo literature proučiti in razumeti vedenjsko ekonomijo ter ugotoviti kaj so glavni vplivi, ki zaznamujejo odločanje ljudi na vodilnih položajih. Predvsem želim raziskati ali pri odločanju vodij najbolj prevladujejo analitične metode ali na drugi strani odločanje na podlagi intuicije oziroma subjektivnega mnenja. Rada bi se poglobila tudi v samo razumevanje čustev in osebnosti vodij, ki so prav tako lahko ključne za sprejemanje odločitev vodilnih posameznikov.

Cilji s katerimi bom realizirala namen magistrskega dela so:

- opredeliti in razumeti razvoj vedenjske ekonomije skozi zgodovino in poudariti njen pomen v odločanju v današnjem poslovnem svetu,
- predstaviti metode in načela vedenjske ekonomije,

- ugotoviti kako lahko s pomočjo vedenjske ekonomije razumemo odločanje na vodilnih položajih,
- izvesti empirično raziskavo o tem, kaj vpliva na odločanje, na vzorcu 5 vodij,
- s pomočjo pridobljenih podatkov in rezultatov izdelati primerne zaključke.

V empiričnem delu sem uporabila kombinacijo sekundarnih in primarnih podatkov s poudarkom na primarnih podatkih. Za pridobitev primarnih podatkov sem izdelala intervju, ki je delno strukturiran z vnaprej pripravljenimi vprašanji in tematiko. Populacija na kateri se izvaja raziskava so managerji ali vodje, ki svoje delo opravljajo na vodilnih položajih, ki delujejo v različnih panogah, različnih podjetjih, so tako moškega kot ženskega spola, imajo različne izobrazbe ter so stari med 25 in 55 let. Glavni inštrument za intervju je seveda vprašalnik, intervju pa bo narejen na individualni ravni. Intervjuji so potekali izven delovnega časa in so trajali približno eno uro. Odgovore na intervjuje sem sproti beležila poleg tega pa sem uporabila še zvočni snemalnik na svojem telefonu. Vsi intervjuji so kot transkripcija dodani v prilogi magistrskega dela.

Intervju ima nekaj pozitivnih lastnosti (Adams, 2015):

- primerni so za usklajevanje z drugimi metodami,
- so lahko dobro izhodišče za nadaljnje raziskave,
- prilagodljivi.

In tudi nekaj negativnih lastnosti (Adams, 2015):

- zahtevajo dobro poznavanje tematike,
- so časovno zamudni,
- zahtevajo veliko vloženega truda,
- postopek pridobivanja intervjujev nikoli ni hiter in lahek,
- vzorec intervjuvancev je po navadi premajhen.

Kot spraševalec sem se lahko osredotočila na postavljanje dodelanih vprašanj in poslušanju vsakega posameznika posebej, kar pomeni, da je lahko najin pogovor potekal bolj poglobljeno. Z intervjuvanci sem govorila predvsem o njihovem pristopu k odločanju, kako klasificirajo svoje odločitve in ali so pri tem racionalni. Povprašala sem jih ali je po njihovem mnenju odločanje povezano s čustvi in njihovo osebnostjo ter tako skušala izvedeti kako vedenjska ekonomija vpliva na njihove odločitve. Po zbranih intervjujih sem vsakega posebej dobro preučila, naredila pregled podatkov ter vse skupaj strnila v smiseln zaključek z odgovori na vprašanja.

3.3 Opis intervjuvancev in zgodbe podjetij

Kot že omenjeno so intervjuji potekali na vzorcu 5 managerjev oziroma vodij podjetij v Sloveniji. V raziskavi sta sodelovala 2 intervjuvanca moškega spola in 3 intervjuvanke ženskega spola, torej 40% moških in 60% žensk. S tem sem tudi želela zagotoviti podobno razmerje med spoloma. Stari so med 25 in 55 let, s čemer sem pridobila širok spekter intervjuvanih. Štirje od petih sodelujočih imajo že več kot 5 let izkušenj na vodilnih položajih. Trije sodelujoči so izobrazbo zaključili kot univerzitetni diplomirani ekonomisti, ena intervjuvanka je gimnazijska maturantka, ena pa diplomirana socialna delavka.

Prvi intervju sem opravila z Nikom Venetom, ki je star 27 let, je zaključil študij na Ekonomski fakulteti kot univerzitetni diplomirani ekonomist na smeri Bančni in finančni management. Nik je direktor in lastnik podjetja NV Holders, ki spada v panogo proizvodnje in prodaje moških modnih dodatkov v večinskem obsegu na spletnem gigantu, Amazon. Nik je podjetje uradno ustanovil leta 2016. V letih 2016 in 2017 je imel dve uspešni Kickstarter kampaniji, kjer se je predstavil z inovativnim držalom za srajce, ki rešuje problem uhajanja srajce iz hlač. Leta 2018 ga je Amazon povabil k sodelovanju in po opravljenih tržnih analizah so začeli razvijati tudi nove produkte. Proizvodnja je locirana v Sloveniji. V prihodnosti si želi predvsem razvijati nove moške modne dodatke pod blagovno znamko NV Holders, se razširiti po vseh Amazonovih trgih in odpreti podjetja tudi v drugih panogah kot so nepremičnine in ustvarjanje holdinga.

Drugi intervju je potekal z Diano Bitenc. Stara je 25 let in je prav tako končala študij na Ekonomski fakulteti kot diplomirana ekonomistka na smeri Bančni in finančni management. Diana je po nazivu vodja marketinga in tretjinska lastnica start up podjetja, Alumnio. Podjetje spada v metalurško panogo in se ukvarja predvsem z licenciranjem. Nadobudni študentje so se prijaviili na izziv Ljubljanskega univerzitetnega inkubatorja, ki je združeval izume univerze in ambiciozne posameznike, ki bi vodili podjetja. Na tem izzivu so zmagali in se odločili, da bodo idejo začeli razvijati. Njihov glavni produkt je nova aluminijeva zlitina z izboljšanimi mehanskimi lastnostmi. Gre za novo inovativno zlitino, ki je na mikro strukturni ravni drugačna od sedaj obstoječih kar je tudi njihova konkurenčna prednost. Želijo si, da bi zgodba postala globalna. Trenutno so v podjetju trije zaposleni, sodelujejo pa v ekipi petih (dva zunanja). Ker so trenutno še v stanju preizkušanja patentov še nimajo prihodkov in si pomagajo z evropskimi sredstvi.

Naslednji intervju je potekal z Nino Štefe, ki je stara 29 let in je po izobrazbi diplomirana socialna delavka. Je direktorica in lastnica podjetja Čas za kavo ter direktorica in lastnica Bossy Cafe-ja. Prvo podjetje spada v panogo trgovine na drobno, drugo pa v spletna izobraževanja. Nina je svojo karierno pot v Čas za kavo začela tako, da je kljub redni službi želela nekaj več, rada je brala knjige, imela je veliko idej in motivacije in zato ustvarila profil na instagramu, Čas za kavo. Iz tega je sledil razvoj lastnih skodelic z inovativnimi napisi, ki se še danes zelo dobro prodajajo. Ker je želela še več, je najela trgovinico v centru Ljubljane, kjer prodaja predvsem produkte slovenskih lokalnih podjetnikov, namenjene razvijanju

samega sebe in drugih. Želi slediti trendom v tujini in jih vpeljati v Slovenijo, saj hoče biti vedno prva in inovativna ter nuditi višji standard obdarovanja. V času Covida je bila primorana zapreti fizično trgovinico in zato sta s svojo prijateljico prišli na idejo o Bossy Cafe skupnosti. To je skupnost za ambiciozne ženske, ki so se v tistem času znašle v podobnem položaju, se nimajo s kom pogovoriti, so same, se počutijo zgubljeno. Gre za ponudbo znanja na enem samem mestu, kjer predavajo uspešni slovenski podjetniki, ki nudijo podporo in pomoč ob začetku karijerne poti. Prijavili sta se tudi na Štartaj Slovenija in naredili piling za telo, s katerim sta vstopili v to oddajo. Zdaj sodelujeta s Šparom in razvijata tudi nove izdelke.

Četrty intervju je potekal z Janezom Zavrlom. Gre za 55 let starega regionalnega vodjo prodaje v podjetju Olympus. Po izobrazbi je diplomirani ekonomist, panoga v kateri deluje pa spada v izdelavo in prodajo medicinskih aparatov in potrošnega materiala. Svojo kariero v Olympusu je začel 1.1.2000, ko je podjetje imelo komaj tri zaposlene. Janez je v podjetje prišel kot odgovoren za servisno-prodajno področje za kirurgijo, saj takrat tega dela ni nihče pokrival. V tistem času so imeli morda 3-4% tržni delež, po sedmih letih delovanja pa so prišli že na približno 45% tržni delež. Takrat je Janez začasno prevzel kompletno podjetje in opravljal tudi direktorske funkcije, leta 2009 pa je začel kot vodja prodaje. Takrat je vodil 16 ljudi. Za tem je dobil še regionalne dolžnosti za operacijske dvorane in nato pred tremi leti zapustil slovenski trg in pred dvema letoma prevzel še otorinolaringologijo. Trenutno vodi dva business unit-a in je regionalni vodja za ORL in customer solutions. Trenutno mu poroča 35 podrejenih.

Kot zadnjo sem intervjuvala Tjašo Šeme, ki je stara 35 let in je po izobrazbi gimnazijski maturant. Je lastnica, predsednica in strokovna vodja ter glavna trenerka kluba za ritmično gimnastiko Tjaša Šeme, ki letos deluje že deseto leto zapovrstjo. Spada v panogo športne dejavnosti, natančneje v ritmično gimnastiko. Pri ustanovitvi kluba jo je najbolj spodbudil njen mož, ki je rekel, da ima prepoznavno ime in naj iz svoje dolgoletne kariere postavi svoj klub. Njen mož je poznal ravnatelja v Kamniku, kjer so najprej poskusili treninge ritmične gimnastike predstaviti na manjši poletni šoli, kar se jim je zares obneslo. V Kamniku v tistem času namreč ni bilo nobenih posebnih športov za punčke, zato so ritmično gimnastiko najprej začeli širiti v Kamniku in okolici. Počasi so rasli, klub je najprej štel približno 50 punčk, zdaj pa jih imajo že več kot 300. Tjaša pravi, da se trenutno ne bi več rada širila, saj v klubu dela dejansko vse in si želi obdržati osebno raven poznavanja otrok in staršev v klubu.

Nekateri intervjuji so potekali v živo pri meni doma ali v pisarnah intervjuvancev. En intervju pa sem zaradi Covid situacije opravila tudi preko Teams sestanka.

3.4 Omejitve raziskave

Omejitve raziskave, ki sem jo opravila lahko nastanejo tako v teoretičnem delu pri zbiranju sekundarnih podatkov, kot pri samem opravljanju intervjujev, ki so temeljili na zbiranju primarnih podatkov.

Pri zbiranju sekundarnih podatkov največjo omejitev predstavljajo prevodi, ki sem jih tekom zbiranja knjig, člankov in spletnih strani, naredila sama. Pri prevajanju bi namreč lahko prišlo do napačne interpretacije posameznih stavkov, ki so lahko v slovenskem jeziku razumljeni drugače kot v angleškem jeziku.

Največjo omejitev raziskave predstavljajo osebna poznanstva večine izmed intervjuvancev, ki so bili vključeni v raziskavo. Nekateri izmed njih so namreč moji prijatelji, nekateri pa celo družinski člani. To lahko predstavlja pristranskost pri sami interpretaciji rezultatov. Poleg tega je vzorec na katerem sem opravljala raziskavo relativno majhen, saj je bilo vanjo vključenih samo pet intervjuvancev, zato je končne rezultate, zaradi tako majhnega vzorca težko posplošiti. Poleg tega, da je intervjuvancev dokaj malo pa so bili intervjuji opravljeni tudi večinoma na mlajši populaciji, z mladimi vendar uspešnimi podjetniki.

4 REZULTATI RAZISKAVE

Kot že predhodno omenjeno, je moja raziskava razdeljena na dva dela, izmed katerih se prvi nanaša predvsem na vedenjsko ekonomijo, drugi pa na odločanje, inteligentnost, čustva in osebnost.

4.1 Analiza intervjujev o vedenjski ekonomiji

Prvi del intervjuja se navezuje predvsem na tematiko iz prvega poglavja teorije, ki poudarja obdobje pred vedenjsko ekonomijo in same začetke le te. Zanimalo me je predvsem, ali vodje uporabljajo vedenjsko ekonomijo na vsakodnevni ravni in so mnenja, da so pri sprejemanju odločitev dobro informirani. Povprašala sem jih tudi po njihovi racionalnosti, pristranskosti v odločanju, nenaklonjenosti izgubi in njihovih preteklih izkušnjah. Ker je večina vprašanih bila povezanih s teoretičnim delom magistrskega dela, sem intervjuvancem vedno najprej podala razlago ali praktične primere, da so lahko bolje razumeli postavljeno vprašanje, preden so podali svoj odgovor.

Interpretacijo rezultatov bom vedno navajala v skladu z vrstnim redom vprašanj v intervjuju:

Ste mnenja, da sprejemate odločitve v zvezi z vašim podjetjem na dnevni ravni? Če ja, na katerem področju? Menite, da je vedenjska ekonomija del vašega vsakdana?

Po pričakovanjih, so vsi izmed vprašanih na prvo vprašanje mojega intervjuja, podali odgovor, da. Prav vsak intervjuvanec sprejema odločitve na dnevni ravni in je mnenja, da je vedenjska ekonomija del njihovega vsakdana. Vsi izmed vprašanih odločitve sprejemajo na dnevni ravni, ena izmed vprašanih pa je na prvi del tega vprašanja odgovorila: »Mogoče ne sprejemam ravno vsak dan, ampak razmišljam pa o tem sigurno.«

Odgovore intervjuvancev lahko podpremo tudi s teorijo, saj je Kundin (2010) navedla misel Herberta Simona, ki pravi: »Vsi ocenjevalci, tako kot mnogi strokovnjaki, managerji,

raziskovalci, znanstveniki, inženirji, odvetniki in učitelji, se odločajo o tem, kako pristopiti in reševati probleme na vsakodnevni ravni.«

Ker imajo štirje od petih intervjuvancev svoja podjetja, sprejemajo odločitve na vseh področjih, tako na operativni ravni, kot na področjih financ, marketinga, logistike, kadrovanja in navsezadnje tudi razvoja produktov. Eden pa le na področju prodaje in kadrovanja povezanega s svojim oddelkom.

Menite, da smo odločevalci večinoma popolnoma ali zelo dobro informirani, da lahko sprejemamo odločitve?

Trije izmed vprašanih so na vprašanje o tem, ali smo ljudje popolnoma informirani preden sprejmemo odločitev, odgovorili, da ne. Eden izmed odgovorov je bil: »Mislimo, da smo, ampak verjetno nismo. Itak probaš dobiti čim več informacij, ampak zato, ker je danes na voljo toliko informacij, ne moremo vedno vse vedeti. Naredimo največ kar se da, ampak da bi v popolnosti imeli čisto vse informacije pa ni pogojev.«

Druga dva intervjuvanca pa sta mnenja, da zaradi razmaha interneta vedno lahko dostopamo do vseh informacij. Eden izmed njiju pravi: »Meni se zdi, da imaš zdaj vse na voljo, greš na google in dobiš večino informacij.« Med tem, ko je drugi odgovoril: »Na splošno sem jaz vedno prepričan, da če hočeš informacije in če se za to potruдиš, jih boš vedno dobil. Jaz sem za to precej info freak, jaz vse naštudiram, si naredim excel. Že če greš na Mimovrste ti recimo lahko dajo primerjavo več televizorjev in že oni so prepoznali, kaj ljudje delajo.«

Kot že navedeno na peti strani tega magistrskega dela je neoklasična ekonomija temeljila predvsem na dejstvu, da imajo vsi akterji popolne informacije in da so le te zastonj (Smelsner & Swedberg, 2005). To je seveda v stari vedenjski ekonomiji spodbijal že Herbert A. Simon, ki pravi, da je neoklasičnim ekonomistom spodletelo opisati človeško vedenje (Angner & Loewenstein, 2007).

Verjamete, da so potrošniki povsem racionalna bitja, ki se odločajo tako, da vedno maksimirajo svoje potrebe/koristnosti in sledijo lastnim interesom? Menite, da se pri sprejemanju odločitev obnašate racionalno?

Odgovori na to vprašanje, so bili po mojem mnenju zelo zanimivi, saj so kar trije intervjuvanci odgovorili, da sami skušajo biti kar se da racionalni, gledajo predvsem na to kakšno kvaliteto dobijo za dano ceno, se vedno postavijo v vse zorne kote, se trudijo živeti racionalno, razmišljajo kaj, kako, zakaj nekaj naredijo in ali je to skladno z njihovimi vrednotami. So pa tudi mnenja, da jih lahko določene situacije, čustva in ljudje hitro zavedejo. Tako se posledično odločajo ad hoc ali intuitivno.

Ostala dva intervjuvanca sta mnenja, da pri sprejemanju odločitev nista racionalna in ne maksimirata svojih koristnosti. Eden izmed intervjuvancev je svoj odgovor tudi zelo dobro argumentiral: »Ne, mislim, da kupci nismo racionalni, niti malo. $\frac{3}{4}$ stvari ne kupimo, ker jih

rabimo. Tudi mi smo luxury brand in ljudje kupujejo produkte, ker smo simbol v družbi. Še boljši primer kot mi so npr. Burberry, Hugo Boss, Armani, ker njihovih oblek ljudje ne kupujejo zato, ker so bolj kvalitetne kot na primer H&M ali Zara, ampak zato, ker hočejo pokazati, da so premožni in visoko v družbeni hierarhiji in to je čisto neracionalno. Najbolj racionalno bi bilo, da bi kupili majico, ki je najcenejša glede na kvaliteto. Večina pa kupuje stvari, da kaže družbi koliko so uspešni, kar je neracionalno odločanje. To je potreba po dokazovanju, da si uspešen v družbi.«

Kot že zavedeno na strani deset, ekonomske teorije pred vedenjsko ekonomijo predvidevajo, da racionalni odločevalci gledajo na koristnost tako, da izberejo kako bodo najbolje porabili svoj omejeni dohodek. Nova vedenjska ekonomija pa se pri sprejemanju odločitev zanaša predvsem na čustvene, socialne, kognitivne, in psihološke faktorje (Tversky & Kahneman, 1981).

Gary S. Becker pravi, da je vedenje usmerjeno v prihodnost še vedno pogojeno in zakoreninjeno v preteklosti, saj le ta lahko pusti senco na posameznikovih vrednotah, pogledih in stališčih. Menite, da so vaše odločitve pogojene z dogodki in izkušnjami iz preteklosti?

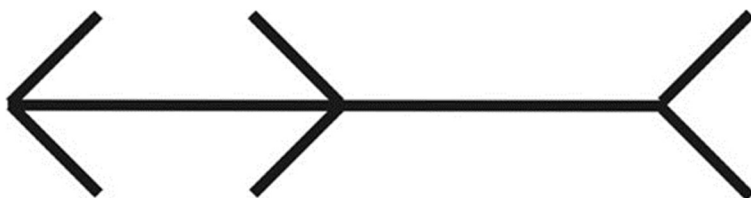
Kot navaja že sama teorija znotraj podanega vprašanj, je naše vedenje pogojeno in zakoreninjeno v preteklosti in tako vpliva na naše odločanje v sedanosti. Iz pogovorov lahko razberem, da se zgornje trditve vsak izmed intervjuvancev zaveda, se pa trudijo, da bi se tekom svojega življenja razvijali in delali na sebi toliko, da se ne bi preveč zanašali na izkušnje iz preteklosti in da se jim le te ne bi ponavljale, kar je dobro pojasnila ena izmed intervjuvank: »Bi se strinjala s to trditvijo za ljudi, ki ne delajo na sebi. Veliko vzorcev iz preteklosti lahko nosimo s sabo pa sploh ne vemo in se odločamo na podlagi nekkih izkušenj, ki jih imamo. Zase bi rekla, da zelo malo, ker dnevno toliko delam na sebi, da se probam zavedati, kaj nosim s sabo iz preteklosti, kako lahko delam na tem in kaj lahko sama nesem v prihodnost.«

Prav tako je eden izmed intervjuvancev podal dober odgovor, ki se nanaša na spreminjanje samega sebe kot vodje: »Jaz sem včasih bil zelo zafrustriran in introvertiran, nisem delil občutkov in besed. Z leti sem se naučil, da te self promotion in ekstrovertiranost pripeljeta bistveno dlje. Dejansko sem svojo introvertiranost obrnil za 100% in če pogledam za svojo kariero, če sam sebe ne pohvališ, te tudi drugi ne bodo.«

Zelo dober argument, ki potrjuje zgornjo trditev je bil podan s strani enega izmed intervjuvancev: »Se strinjam, mislim da je znanstveno dokazano, da smo ljudje 10% naš karakter in 90% priučeni našega vedenja, vrednot in norm. Na začetku te tega učijo starši potem pa krog v katerem se giblješ, torej ljudje s katerimi si in seveda, če sam delaš na lastni izobrazbi. V preteklosti te celo življenje učijo kako se moraš obnašati, kako sprejemati odločitve, kakšne so tvoje vrednote. Je pa dejstvo, da če si v podjetništvu, moraš ugotoviti

katere stvari iz preteklosti so dobre in katere slabe za tvojo funkcijo. Tiste, ki so slabe jih je seveda treba spremeniti.«

Kako bi ocenili spodnjo sliko? Katera izmed premic spodaj je daljša in katera krajša? Ste pri sprejemanju odločitev oziroma mageriranju ljudi, kdaj bili podvrženi hevristici reprezentativnosti?



Kot sta navajala že Kahneman in Tversky (1974), reprezentativnost ljudje običajno uporabljamo kot bližnjica pri poskusu ocene verjetnosti, da je nekaj resnično (npr. če slišimo raco dakati, mislimo, da je raca, čeprav v resnici morda ni). Gre za načine reševanja, ki so pridobljeni iz izkušenj. Raziskovalci v programu hevristike in pristranskosti so pogosto potegnili sorodnost med iluzijami v dojemanju in pristranskostmi v sklepanju (Heukelom, 2009). Kar lahko dokažem tudi z odgovori na to vprašanje, saj so vsi izmed vprašanih rekli, da se zdi desna premica dalja oziroma leva premica krajša. Od tega sta bila dva intervjuvanca prepričana, da je desna premica daljša, trije pa so celo že slišali za to vrsto iluzije.

Štirje intervjuvanci so odgovorili, da so hevristici reprezentativnosti že bili podvrženi, med tem ko je ena izmed vprašanih trdila, da ne, saj vedno skuša premisliti pred vsako večjo odločitvijo in ne iti z glavo skozi zid. Intervjuvanka, ki je bila podvržena hevristici reprezentativnosti je odgovorila slednje: »Verjetno sem sigurno bila, meni se zdi tisti prvi vtis, ki te zavede pri neki odločitvi, lahko napačen. Da bi zavedno rekla, težko, ampak nekako razumsko sem sigurno bla, ker sem človek in vsak lahko pade v to. Zdi se mi da je toliko različnih situacij, da moraš vedno premisliti kako in kaj preden se odločiš ne glede na to koliko izkušenj imaš iz preteklosti.«

Eden izmed intervjuvanec prav tako navaja: »Sigurno, izkušnje so eden izmed glavnih faktorjev na podlagi katerih vsi sprejemamo odločitve. Če imam iz preteklosti neko izkušnjo, ki mi je dala vedeti, da je neka stvar dobra ali slaba in pridem zdaj v podobno situacijo, bo ta izkušnja sigurno imela velik vpliv na odločanje. Iz tega se veliko naučiš in delaš vedno manj napak, ker so te izkušnje naučile kaj je v kateri situaciji boljše kot drugo.«

Učinek zasidranja, učinek pogojenosti in temeljni učinek. Ste že slišali za teh nekaj najbolj znanih primerov napačnega odločanja in ali mislite, da je to sploh pomembno?

Pri slednjem vprašanju me je zanimalo, ali so intervjuvanci že kdaj slišali za katerega izmed primerov napačnega odločanja. Kot že zavedeno znotraj teoretičnega dela se ljudje pogosto zanašamo na prvo informacijo, ki jo dobimo, ne glede na to kako zanesljiva je ta informacija za sprejemanje odločitev (Tversky & Kahneman, 1981). Temeljni učinek se pojavi, ko

posameznikova izpostavljenost določenemu dražljaju vpliva na njegov/njen odziv, ne da bi se tega zavedal. Učinek pogojenosti pa pomeni, da je nezmožnost odreči se nekemu predmetu, ki si ga lastimo, večja kot korist, ki jo pridobimo z nakupom tega istega predmeta. Zanimivo je, da je vsak intervjuvanec razumel za kaj se gre in prav vsak izmed njih se zaveda, da primeri napačnega odločanja obstajajo in so za odločanje zelo pomembni, niso pa še slišali točnih poimenovanj kot so učinek zasidranja, učinek pogojenosti in temeljni učinek. Eden izmed odgovorov se je namreč glasil: »Vem iz izkušenj, samo ne vem pa po imenih. Problem ni v tem ali prepoznaš, važno je da se tega zavedaš. Tukaj so čustva zadaj in to odločanje je nezavedno.«

Nenaklonjenost izgubi - Nevrobiološka razlaga ekonomskega vedenja je, da se ljudje raje odrečemo večjim potencialnim dobičkom, da bi se izognili manjšim potencialnim izgubam. Kakšen je vaš pogled na sprejemanje tveganja v zvezi z nagrajevanjem? Imate raje večje tveganje in večjo nagrado ali nižje tveganje in manjšo nagrado?

Ena izmed intervjuvank je popolnoma ločila svoje osebno življenje od poslovnega. Povedala je, da mora znotraj podjetja biti podvržena tveganju, saj gre za start up podjetje in brez tveganja v samem začetku delovanja ne bi prišli daleč. Med tem, ko v svojem osebnem življenju veliko raje vidi, da manj tvega in ima zato manjšo nagrado.

Drugi intervjuvanec, ki je vodja prodaje v Olympusu je kot odgovor na vprašanje podal celoten njihov proces nagrajevanja, saj so za prodajo plačani variabilno in zato navaja: »Jaz mislim, da je to tveganje pri nas postavljeno že s samim principom nagrajevanja. Pri nas je tako, da imamo bonusni sistem. 30% prihodka je bonus. Ti bonusi morajo biti izziv in hkrati biti dosegljivi. Na primer ta pristop, ne morejo me toliko malo plačati, kolikor malo lahko jaz delam. Če hočeš imeti 100% zagotovljeno plačo pa jo boš imel ali pa ti ponudim 80% fiksno plačo pa imaš potem s tveganjem možnost doseči na koncu 160% plačo. Jaz sem tak, da bom to drugo sprejel in se s 100% ne bom zadovoljil. To mene motivira.«

Eden izmed respondentov je odgovoril, da je v samem začetku podjetniške poti veliko več tvegalo kot pa sedaj, ko je podjetje že doseglo neko zadano rast. Naredil je nekaj napak, se iz njih veliko naučil in na podlagi izkušenj sprejema manj tvegane odločitve. Drugi dve izmed sogovornic pa sta navedli, da radi tvegata in je to del njunega poslovanja, saj brez tega ne bi bili tam kjer sta.

4.2 Analiza intervjujev o odločanju, čustvih in osebnosti

Pri drugem delu intervjuja je poudarek predvsem na sprejemanju odločitev, čustvih, osebnosti in se navezuje na moji raziskovalni vprašanji. Zanimalo me je predvsem, kaj sogovornikom pomeni odločanje, kako se odločajo, kaj pri tem upoštevajo, imajo raje intuicijo ali dejanske analitične strokovne analize in na kakšne načine se najraje odločajo. Povprašala sem jih po njihovem temperamentu in vplivu njihove osebnosti na odločanje ter o tem kako so spreminjali tekom let na vodilnih položajih. Zanimalo me je tudi, ali čustva

vplivajo na njihovo odločanje in kako, navsezadnje pa sem predstavila načela vedenjske ekonomije in jih povprašala ali jih uporabljajo pri svojem poslovanju oziroma se jih zavedajo.

Kot že v prejšnjem podpoglavju bom interpretacijo rezultatov navajala v skladu z vrstnim redom vprašanj v intervjuju:

Kaj za vas predstavlja odločanje in česa pri sprejemanju odločitev ne marate?

Kot sta povedala Redlawsk in Lau (2013) odločanje po navadi vključuje izbiro med dvema ali več alternativami. Točno tak odgovor na moje vprašanje sta podali dve intervjuvanki, pri čemer je ena izmed njiju povedala: »Odločanje pomeni izbira med dvema ali več možnostmi, ki ti določijo neko pot, ki ni fiksna, te pa za nekaj časa usmeri nekam. Odločanje je zelo pomembna zadeva in vsaka odločitev vodi nekam, dobra ali slaba.«

Vsi izmed vprašanih menijo, da je odločanje zelo pomembno, saj vsaka odločitev, ki jo naredijo v določenem momentu, lahko pusti posledice na njihovem poslovanju v prihodnosti. Ena izmed intervjuvank je pojasnila: »V odločanju moraš vedno najti ne glede na to koliko opcij imaš na voljo, tisto najboljšo zate, če veš kaj je tvoj cilj v prihodnosti in kam greš. Pomembno pa se mi zdi, da te pri odločanju ne zavedejo kratkoročni cilji in da maš fokus na dolgoročni cilj, ker če ne se na koncu lahko vedno odločiš za neko hitro potrebo, ki jo vedno lahko zadovoljiš. Se mi zdi, da potem težje prideš do cilja, če razmišljaš samo kratkoročno.«

Na vprašanje, česa pri odločanju ne marajo pa so respondenti odgovorili, da se ne marajo odločati med samimi dobrimi ali samimi slabimi alternativami, dva respondenta sta povedala, da ne marata odpuščati oziroma raniti ljudi, ena od vprašanih ne mara tistih ljudi, ki predolgo tehtajo svoje odločitve, druga pa je povedala, da ne mara višati cen.

Kako se odločate, kaj pri tem upoštevate in koliko se trudite zavedati se svojih pristranskosti pri odločanju?

Ena izmed intervjuvank je odlično povzela celotno vprašanje: »Vedno najprej poskusim premisliti, ne maram se odločati v trenutku, rada imam vsaj nekaj minut za razmislek, poskusim vse informacije upoštevati, da je racionalno in iz tega izhajam. Velikokrat probam predvidevati kam pot pelje. Se sliši pravljico, ampak res verjamem, da lahko naredimo spremembo in gledam na to, ali bo odločitev pripeljala do pozitivne spremembe v svetu ali ne. Včasih so take situacije, da ti noben ne zna pomagati, razen, če bi dobila top mentorje (Elon Musk), kar pa ni dostopno. Po navadi se obrnem na sodelavce in skupaj brainstormamo in se skupaj odločamo. Napačnih odločitev se zavedam, vedno si predstavljam pozitivne in negativne ekstreme in probam najti srednjo pot.«

Intervjuvanci so torej odgovarjali, da pri odločanju vedno poskusijo najprej premisliti, zakaj je neka odločitev dobra in zakaj ne, upoštevajo vse informacije, ki jih imajo na voljo, skušajo

biti pri tem racionalni, predvideti kam jih določena odločitev pelje. Nekateri se odločajo na podlagi izkušenj iz preteklosti, pri tem pa upoštevajo podatke o konkurentih, panogi in produktih. Spremljajo svoje cilje in se skušajo odločati tako, da jih bo določena odločitev pripeljala do zadanega dolgoročnega cilja.

Prav vsak izmed respondentov je odgovoril, da se zaveda svojih pristranskosti pri odločanju, vendar se trudijo, da jih to ne efektira oziroma se napačnemu odločanju poskusijo izogniti. Eden od intervjuvancev je na to vprašanje odgovoril: »Itak, se zavedam. Probaš iti out of the box, probaš se zavedati zakaj je tvoja odločitev lahko napačna, kako ti vplivaš na neko odločitev z naučenimi izkušnjami in potem premisliš ali je vse to dobro.«

Na kaj se predvsem zanašate, ko sprejemate strateško pomembne odločitve? Intuicijo ali raje na analitične strokovne analize?

Kot sta že dejala Okoli in Watt (2018) je tipično, da se odločevalci v veliki večini primerov pri izbiri najboljše alternative lotijo tako z intuicijo kot tudi z analizo in pri odločanju upoštevajo oboje.

Kot tudi že podprto s teorijo, so vsi intervjuvanci odgovorili, da se poslužujejo obeh alternativ, tako intuitivne kot tudi strokovnih analiz. Iz odgovorov pa lahko razberem, da se dve intervjuvanki raje odločata na podlagi intuicije in podatke preverjata zgolj zato, ker je to v poslovanju potrebno. Dva intervjuvanca sta povedala, da se raje odločata na podlagi podatkov, saj je le te možno preveriti in se jima zdijo najbolj zanesljivi. Intervjuvanka je to podprla z odgovorom: »Večinoma na podatke, včasih pa tudi intuicija. Ljubši so mi podatki, ker me je intuicija že velikokrat zavedla, čeprav nekatere to ful vodi. Morda nimam tako dobre intuicije ali pa prepoznam napačne znake. Imam rajši podatke, ker so enobarvni, zanesljivi. Številke ne lažejo.« Eden izmed respondentov pa je odgovoril, da najraje kombinira oboje oziroma se odloča intuitivno kadar gre za kadrovske odločitve in analitično kadar gre za odločitve v poslovanju.

Eden izmed respondentov je podal primer intuitivnega odločanja, ki je bila zanj tudi ena izmed napačnih odločitev: »Eno odločitev v svoji karieri sem jaz sprejel na podlagi svoje intuicije. S pomočjo Luke Dončiča smo brez kakršnekoli analize lansirali nov produkt. Zanašali smo se na to, da bomo preko njega prodali ogromne številke, ker je toliko prepoznaven, ampak smo se krepko opekli. Od takrat naprej, se vsaka odločitev sprejme na podlagi konkretnih podatkov, na podlagi konkurenčnih prednosti, ki jih lahko razvijamo in na podlagi vizije celega podjetja. Ko začneš poslovno pot delaš na intuiciji, ko se parkrat opečeš, delaš večinoma na podlagi podatkov.«

Ste pri sprejemanju odločitev racionalni, kreativni ali se ravnate po Vroom-Yett-u?

Štirje respondenti so na vprašanje odgovorili, da se pri odločanju najraje poslužujejo vseh treh možnosti, saj so radi kreativni, racionalni in v to vključujejo tudi druge zaposlene. Eden izmed respondentov je odgovoril, da je samo kreativen in v odločanje vključuje podrejene,

pri tem pa po navadi ne razmišlja ravno o tem, da je racionalen. Povedal je: »Odvisno od aspekta poslovanja. Na primer pri alokaciji sredstev se bom zanašal samo nase, odločitev sprejemam sam, ker sem 100% lastnik. Kar se tiče strokovnih področjih pa se upošteva Vroom-Yett-a, ker kot lastnik ne morem imet znanja na vseh področjih. Še vedno smo tako majhno podjetje, da sem povsod vpleten. Na primer pri oblikovanju novega produkta upoštevam posameznika, ki je strokoven, se mu da proste roke, da razvija posamezno. Na koncu se še vedno jaz odločim, ampak upoštevam mnenje drugih. Pri razvoju novih produktov smo predvsem kreativni.«

Kot zanimivost pri odgovorih na to vprašanje bi rada izpostavila, da prav vsi izmed vprašanih povedo, da pri sprejemanju odločitev radi vključujejo ostale podrejene, zaposlene in druge akterje, vendar pa se na koncu vedno odločijo sami in pri tem prevzemajo celotno odgovornost, upoštevajo pa mnenja drugih.

Nauk o štirih temperamentih je eno izmed najstarejših in najbolj razširjenih psiholoških dognanj, gre za Hipokrat – Galenovo tipologijo. Razdelil jih je na kolerike, sangvinike, flegmatike in melanholike. V katero tipologijo spadate?

Kot smo lahko spoznali že v teoriji magistrskega dela nam temperament osebe pove kako se posameznik obnaša, kako reagira in se odziva, kar se nanaša predvsem na čustva posameznika. Naš temperament je torej razdeljen na kolerike, sangvinike, flegmatike in melanholike (Musek, 1982).

Štirje izmed vprašanih so odgovorili, da so kombinacija kolerika in sangvinika. Od tega sta dve intervjuvanki dodali, da sta karizmatični, čustveni, ambiciozni, avtoritarni, hitro reagirata in sta pri tem usmerjeni v cilje, nikoli pa ne delujeta na manipulativen način. Eden izmed štirih, ki je kombinacija kolerika in sangvinika je povedal: »Jaz bi rekel, da sem 80% sangvinika in 20% kolerika. Kolerik sem vse kar je pri tem dobrega, nisem pa aroganten, ne manipuliram in hitro sklepam prijateljstva. Zelo hitro vzkupim in hitro se potem tudi pomirim. Pri sangviniku bi se strinjal z vsem napisanim.« Zadnja izmed teh štirih pa je dodala: »Sem zelo močna osebnost, avtoritarna, ne maram zgubljat časa, rada dosegam cilje. Ja itak, tudi hitro znorim, ker imam polno glavo vsega in mi kar zavre. Kolerik sem sigurno, nikoli pa ne manipuliram. Sem pa tudi sangvinik, res se hitro dolgočasim, ves čas moram nekaj početi. Sem kombinacija kolerika in sangvinika.«

Eden izmed respondentov je samo-kontrolirani kolerik in pravi: »Jaz sem samo-kontrolirani kolerik. Sem kolerik in se imam pod kontrolo. Mene v službi ne boš videla kot čistega kolerika. Mogoče mi je kot mlajšemu managerju ene parkrat ratalo se res razjeziti, ampak sem se še isti trenutek opravičil. Moji bistveno višji šefi, tega ne znajo skrivati. Danes je ogromno ljudi kolerikov, ki so na managerskih pozicijah, ampak so kontrolirani.«

Ste mnenja, da osebnostna struktura vodje vpliva na sprejemanje odločitev?

Kot zanimivost bi rada izpostavila, da je prav vsak izmed sogovornikov dejal, da ima njihova osebnostna struktura velik vpliv na sprejemanje vseh odločitev. Ena izmed intervjuvank je povedala: »Ja. Tak karakter si. Definitivno se mi pozna, ker mi ni vseeno, sploh če je kaj konkretnega v firmi. Ves čas premišljuje in ta čustvena raven povzroči, da se sekiram, za vsak nastop in vsako malenkost. Sem že na meji perfekcionizma.« Eden izmed intervjuvancev pa poudarja: »Itak, sem mnenja, da osebnostna struktura vpliva na odločitev vodij. Jaz mislim, da flegmatik bo težko vodja podjetja. Vsak je lahko vodja, ampak flegmatik najtežje, ker mu je verjetno vseeno. Ti moraš vedno popravljati svoj temperament z nasprotjem. Če sem jaz mešanica kolerika in sangvinika moram absolutno delati na sebi s stvarmi, ki jih imata melanholik in flegmatik, na primer da se ne sekiram toliko in da znižam svojo impulzivnost. Realno kot vodja moraš biti paket vseh štirih temperamentov z najboljšimi lastnostmi iz vsega. Moraš vedeti kaj si in kaj nisi in delati na tem.«

Intervjuvanka, ki ima svoj športni klub je na zgornja vprašanje odgovorila: »Seveda, če ne bi bila tako močna in zaupala sama sebi, bi imela manj otrok v klubu, verjetno ne bi bila tako prepričljiva. Mislim, da je pomembno, da si samozavesten, kot sem bila že v samem športu in tudi potem.«

Eden izmed intervjuvancev, ki je po temperamentu kontrolirani kolerik pa je v odgovor vključil enega izmed primerov učenja nadzorovanja svoje osebnosti v vodenju in sprejemanju odločitev: »Jaz sem se naučil tudi to, če imaš napad počakaj, da te napad mine. V svoji kolerični osebnosti, sem se opekel in sem v svoji ihti napisal nek mail ali odgovor, ki ni bil okej. Potem sem se pa naučil, da sem mogoče popoldne napisal mail in ga potem zjutraj ponovno prebral in ga posofter. Zadnje čase pa po 16h uri niti ne odgovarjam na maile, ker takrat pridejo kakšni težki maili in ti si v privatni sferi in te to moti in intrigira in si še toliko manj pod kontrolo.«

Ali ste s tem, ko ste začeli sprejemati odločitve v podjetju začeli spreminjati tudi svoj značaj? Kako je vodilno mesto v podjetju vplivalo na spreminjanje vašega značaja? (Primer: če ste kolerik, delate na vaši vzkipljivosti, ker veste, da je to slabo za podjetje).

Štirje izmed intervjuvancev so na zgornje vprašanje odgovorili, da so zaradi vodilnega položaja v podjetju začeli spreminjati svoj značaj. Tekom let so začeli delati na svoji osebnosti, osebni rasti, poskušajo biti boljši, se zavedati na katerih področjih so slabi in se učijo iz izkušenj drugih ljudi okoli sebe. Eden izmed intervjuvancev je dodal: »Itak, delam na tem, ker se moraš kot vodja učiti celo življenje, ker boš drugače ostal na isti točki.«

Intervjuvanka še dodaja, da je tekom ustanovitve podjetja zelo zrasla in se naučila delovati v poslovnem okolju: »Ja, absolutno. Mislim, da se tako zelo osebnostno zrasla odkar smo začeli našo zgodbo. Včasih pride do take situacije, da bi lahko vzkipele, ampak ker veš, da to na nekoga vpliva, se ne moreš tega it, ker s temi ljudmi vsak dan delaš, ne moreš biti jezen na vse. Sem se začela bolj kontrolirati, razmišljati kako bo to vplivalo na situacijo v skupini. V osnovi sem ista, samo moraš spremeniti kakšne lastnosti.«

Med tem, ko je ena izmed intervjuvank pojasnila, da svojega značaja niti ni spreminjala, saj je zaradi tega prišla tja kamor je prišla: »Težko rečem, da sem se kaj spremenila, ker ravno zaradi tega, ker sem taka kot sem, prišla tja kamor sem in sem taka kot sem odkar sem začela delati. Težko bi rekla kaj se je spremenilo, imaš pa neke nove izkušnje, ki vplivajo nate in se jih sploh ne zavedaš, si se pa tekom let naučil marsičesa. V osnovi sem pa ista, ampak se razvijam tako osebno kot poslovno.«

Menite, da inteligenčni kvocient (IQ) vpliva na uspešno odločanje? Ali so druge lastnosti (osebnost, empatija, etična načela, samopodoba) vodje bolj pomembne?

Na vprašanje o tem, ali je inteligenčni kvocient pomembnejši od lastnosti kot so empatija, osebnost, etika in podobno, so štiri intervjuvanci odgovorili, da se jim inteligenčni kvocient ne zdi tako zelo pomembna lastnost vodje, kar dokazuje tudi teoretični del, saj Dachs in Weisbach (1999) navajata, da inteligentnost ni nujno najpomembnejša lastnost vodje in ne določa uspeha vodje. To potrjujejo tudi raziskave, saj ljudje z visokim IQ-jem niso bolj uspešni od ljudi z nižjim IQ-jem.

Sogovorniki so mnenja, da so za vodenje in sprejemanje odločitev bolj kot pa IQ, pomembne druge lastnosti, kot so kreativnost, inovativnost, empatija. Ugotavljam tudi, da jim je zelo pomembna čustvena plat vodje, saj je le ta na koncu tisti, ki dviguje moralo v svoji ekipi. Mnenja so tudi, da ljudje z visokim IQ-jem pogosto ne znajo dobro komunicirati in zaradi slabe komunikacije razpadejo zelo dobre in uspešne ekipe. Ena izmed intervjuvank, ki je po izobrazbi gimnazijska maturantka pa še dodaja, da so jo ljudje okoli nje vedno spodbujali, da do konca izdela faks, vendar je mnenja, da pamet ni vse in ima kljub nedokončani šoli lahko uspešno podjetje. Vodja prodaje pa še dodaja, da je zanj čustvena inteligentnost najpomembnejša lastnost, ki jo mora imeti dober vodja in zato navaja: »Definitivno čustvena inteligentnost, ki pride na podlagi izkušenj. Imaš ljudi, ki so čustveno inteligentni pa niso rojeni managerji. Mislim, da nima vsak manager prirojene čustvene inteligentnosti, ampak ima privzgojeno. To je prepoznavanje ljudi, kako se bodo odločili, da predvidevaš njihove reakcije in da jih prebereš. To je smisel. Če ga prebereš in veš kako bo reagiral še preden nekaj reče, tako ga lahko veliko lažje usmerjaš in ga pripelješ do tistega kar ti hočeš. Ne z ukazom, on bo tako mislil, da se je sam odločil. Rabiš čustveno inteligentnost in moraš razmišljat kaj delaš. Če greš na silo, imaš negativno reakcijo in nisi dosegel nič. Strahovodenje ni dobro delovno okolje.«

Eden izmed sogovorcev pa je mnenja, da je lastnost vodje odvisna od cilja, ki ga želi doseči podjetje in pri tem dodaja: »Odvisno za kaj. Če ti je preferenca, da je tvoje podjetje uspešno, ne smeš biti preveč empatičen in se ne smeš ozirati na mnenje vsakega delavca. Če pa hočeš, da ni cilj samo uspeh, ampak tudi skrb za ljudi, je pa empatija zelo pomembna. Veliko je odvisno od cilja podjetja. Mlajša generacija podjetnikov dela več na empatiji in kulturi v podjetju, da se zaposleni dobro počutijo.«

Ste mnjenja, da so čustva in odločanje med seboj povezana? Če ja, komentirajte kako in podajte primer iz prakse.

Kot je bilo potrjeno s strani psihologov, čustva vplivajo na veliko večino odločitev v našem življenju. Vse raziskave, ki so jih izvedli so pokazale, da so čustva in odločanje krepko povezana in da le ta nedvomno vplivajo na odločanje (Lerner, Li, Valdesolo & Kassam, 2014).

Glede zgornjega vprašanja sem pričakovala, da bodo respondenti odgovorili pritrdilno in res je, vsak izmed vprašanih je povedal, da so pri njih čustva in odločanje povezana. Nisem pa pričakovala, da bodo intervjuvanci odgovorili, da si v resnici ne bi želeli, da so čustva in odločanje povezana. Vsi namreč odgovarjajo, da nas čustva ne bi smela voditi čez naše odločitve in bi jih morali, kot pravijo, pustiti pred vrati, se ne zanašati nanje, biti nevtralen, znati biti miren, se brzdati, razmisliti preden se odločaš in pri tem včasih imeti tudi hladno srce.

Dve izmed intervjuvank sta podali primer čustvenih odločitev, ki vključujeta njuna (nekdanja) življenjska partnerja. Ena izmed intervjuvank dodaja, da sta podjetje ustanovila skupaj z njenim sedanjim življenjskim partnerjem, kar je bilo sprva zelo težko, saj sta si morala povedati stvari, ki si jih drugače v osebem življenju mogoče ne bi. Pravi, da se je naučila ločiti profesionalno in osebno okolje, da čustva ne bi vplivala na njuno razmerje. Ena izmed intervjuvank, ki je prav tako ustanovila podjetje z njenim nekdanjim partnerjem pa še dodaja: »Ja, so povezana. Je pa res, da je to težko, ker se večkrat ne zavedaš koliko si v neko situacijo čustveno vpleten in se na podlagi tega odločaš. No to se je mogoče spremenilo tekom let, da sem na začetku imela ogromno čustvenih odločitev, že če gledam po tem, da sem hotela delati business s prejšnjim partnerjem. To je bilo čisto čustveno in takrat so čustva prevladala. Morala pa bi pomisliti poslovno, ker je to zame bila najslabša možna odločitev. Vedno manj se odločam s čustvi. Verjetno sem morala imeti eno slabo izkušnjo, da sem se odločala s čustvi, da sem zdaj tako, vseeno mi je za čustva, ker to ni dobro za business in za naprej. Moraš ločit čustva in odločanje.«

Eden izmed intervjuvancev, ki je prav tako mnjenja, da čustva vplivajo na naše odločitve pa je povedal, da se je tekom svojega življenja naučil, da le ta ne smejo vplivati nanj in sam sebe prepričal, da se ne sme biti slabe volje, zaradi situacij na katere nima vpliva: »V svojih 50 letih sem prišel do enega spoznanja. Bil sem na letališču v Nemčiji in sem tisti mesec že tretjič zamudil letalo. Enostavno mi je ušlo. Jaz kličem ženo in je rekla ja kje boš pa zdaj spal. In jaz razmišljam, zakaj se sploh sekiram zaradi tega. Prišel sem do zaključka, zakaj bi se jaz sploh sekiral zaradi stvari na katere nimam nobenega vpliva. Letalo je šlo, lahko bi se postavil na glavo, z glavo butal v steno, ampak to ni bila moja odločitev.«

Eden izmed sogovornikov je podal dober primer povezanosti čustev z odločanjem: »Eden od partnerjev, katerega 90% poslovanje je odvisno od tebe, torej, če jih ti skenslaš oni izgubijo 90% prihodka. Kljub temu, da poslovni partner živi od tebe, te neprestano probava

izsiljevat z boljšimi pogoji za sebe in te izkoristiti. Vsekakor to vpliva na tebe, ker veš, da so oni odvisni od tebe in veš, da jih zelo dobro plačuješ, ker hočeš bit etičen in moralen. To vzbudi v tebi čustvo jeze, ker ti gre na živce, da se ne zaveda tega kar ima. Vsekakor to čustvo jeze vpliva na odločitev ali ti sploh želiš nadaljevat poslovanje s tem partnerjem. Po drugi strani imaš drugega partnerja, za katerega veš, da dobro sodelujeta in ta pozitivna čustva, bodo pri odločitvi ali z njem poslovati imela vpliv, da boš z njim ostal. S tistim, ki ti vzbuja čustvo jeze pa boš verjetno iskal alternativne opcije.«

Koliko se kot vodja/manager ukvarjate s svojo čustveno inteligentnostjo, ste že hodili na kakšna izobraževanja v zvezi s tem ali brali knjige npr. o vedenjski ekonomiji?

Ugotavljam, da prav vsi izmed vprašanih delajo na tem, da spoznavajo sebe, svoja čustva in gradijo svojo čustveno inteligentnost. Prav vsak izmed njih namreč bere knjige, poslušajo podcaste in gleda YouTube posnetke, da bi razumeli svoje sogovornike, postavili svojo čustveno inteligentnost na višji nivo, se znali obnašati v stiku z drugimi ljudmi in navezati kontakt s tistimi, ki jih še ne poznajo. Ena izmed intervjuvank navaja: »Zanimivo mi je tudi opazovati druge, ker prepoznaš neke vzorce, ker se mi zdi da toliko malo ljudi dela na sebi in s tem živijo in si zatiskajo oči. Se ne ustavijo v trenutku in ne pomislijo kje so, kam grejo, kaj občutijo. Vedno bolj delam na tem.«

Eden izmed sogovornikov pa še navaja, da moramo kljub velikemu številu informacij na to temo, le te izkoristiti sami sebi v prid, saj je teorija eno, praksa pa drugo. Navaja: »Ja, imamo znotraj službe ogromno izobraževanj. Ampak to se ti včasih tudi nalaga kot neka vsebina. Od izobraževanja si podzavestno zapomniš 5-10%, vse ostalo je oleš. Vrednost tega je, da ti znaš to uporabiti. Lahko greš na 100 tečajev in če tega ne znaš uporabiti v pravem trenutku ni okej. Ne vem od kje to pride, ampak to je usedlina in jo uporabiš, ko jo rabiš. Jaz vedno skušam razumeti ljudi.«

Kako čustva vplivajo na vaše odločanje?

Tako kot pri vprašanju, ali so čustva in odločanje med seboj povezana, so intervjuvanci pri tem vprašanju odgovarjali, da si želijo in poskušajo nadzorovati svoja čustva ter jih tako ločiti od odločanja. Skušajo se odločati čim bolj zavestno, se ustaviti, razmisliti kam jih bo neka odločitev peljala in se odločiti tako, da se bodo na koncu oni in drugi okoli njih, počutili najbolje. Eden izmed respondentov je dodal, da mu je nadzor nad svojimi čustvi praktično spremenil življenje: »Čedalje manj. Danes sem imel glavnega človeka za Rusijo, ker je spraševal kako bo zdaj s prodajo itd. Ravno sva se pogovarjala kako človek lahko vpliva na kaj in zakaj se sekira. On je rekel sem prišel v pisarno in sem zvedel za vojno (Rusija-Ukrajina), totalno sem bil v šoku. Rekel sem mu, nimaš kaj, napadli ste, nimate okej ljudi na vladi in to je to. Nimaš se kaj sekirati, ker to ni bila tvoja odločitev. Čimprej ko to prepoznaš, da čustva ne smejo nate preveč vplivati pri odločanju, bolje ti je v življenju. Ko sem jaz to spoznal sem bil za 30% manj obremenjen kot prej. In sem začel tako živeti.«

Eden izmed podjetnikov pa še dodaja, da je v teoriji čustva veliko lažje ločiti, kot pa v sami praksi ter izpostavil razliko med negativnimi in pozitivnimi čustvi: »Praviloma bi bilo najbolje, da ne vplivajo na odločanje, ampak v realnosti je to drugače. Pozitivna čustva ne vplivajo toliko na moje odločanje, negativna čustva majo pa večji vpliv na moje odločanje in to je stvar na kateri moram še veliko delati.«

Zgornji odgovor je bil dokazan tudi z raziskavo. Nezlek in Kuppens (2008) sta dokazala, da ni jasno, ali ljudje lahko uravnavamo pozitivna in negativna čustva enako dobro. Negativna čustva so namreč lahko močnejša od pozitivnih čustev in se pojavljajo manj pogosto kot pozitivna čustva.

Imate nizko ali visoko frustracijsko toleranco?

Nizka frustracijska toleranca pomeni, da subjekti v konfliktnih situacijah hitro začutijo napetost, ki lahko stopnjuje do impulzivne reakcije, med tem ko visoka frustracijska toleranca pomeni, da lažje zaznavamo samega sebe in druge ter smo pri tem empatični. Gre za zelo pomembno lastnost managerjev ali vodij. Kovač, Mayer in Jesenko (2004) pa se strinjajo, da so ljudje z nizko frustracijsko toleranco le stežka dobri vodje.

Odgovori na to vprašanje so si bili zelo podobni, a vendar so se med vprašanimi osebami razlikovali. Štirje izmed intervjuvancev so povedali, da imajo tako nizko kot visoko frustracijsko toleranco, pri čemer so izpostavili, da so včasih imeli nizko frustracijsko toleranco, tekom svoje kariere pa so to izboljšali, se začeli zavedati svojih čustev in postajali vedno bolj usmerjeni v visoko frustracijsko toleranco. Ena izmed sogovornic je posledično povedala: »Empatičnost za druge imam ful razvito, torej visoka frustracijska toleranca. Vidim, da ko se začne konfliktna situacija, ratam hitro živčna, se sicer brzdam, se mi pa vidi na obrazu. To bi bilo dobro še malo trenirati. Je odvisno od okoliščine in ali imaš s človekom pozitivne izkušnje ali ti vedno nekaj komplicira. Nikoli ni dretja, se mi pa vedno vidi na obrazu, takrat imam nizko frustracijsko toleranco.« Eden izmed intervjuvancev še dodaja, da je njegova frustracijska toleranca odvisna od situacije in ljudi okoli njega: »To je težko odgovoriti, ker sem oboje. Če mi zna nekdo utemeljiti zakaj nekaj hoče od mene in ima smiselne argumente, bom jaz do osebe empatičen in bom imel visoko frustracijsko toleranco. Če pa dobim filing, da nekdo hoče neki izsiliti od mene pa zelo hitro ratam zafurstriran in ima to velik vpliv na moje počutje. Odvisno je torej od sogovornika in njegovih argumentov.«

Ena izmed intervjuvank pa je dodala, da je njena frustracijska toleranca visoka, saj je zelo empatična oseba, dela na svoji čustveni inteligentnosti, se rada ustavi v trenutku in se zaveda sama sebe ter drugih.

Kaj so v splošnem glavni vplivi, ki zaznamujejo vaše odločanje?

Odgovori na predzadnje vprašanje mojega intervjuja so se med sogovorniki razlikovali, vendar pa je bilo med njimi moč najti tudi skupne točke. Izpostavili so, da je sprejemanje

odločitev odvisno od situacije v kateri se pojavijo, pri tem pa vedno skušajo dobro premisliti preden sprejmejo neko odločitev. Intervjuvanka zato dodaja: »Predvsem odvisno od situacije in kako bo to za kar se odločam vplivalo na prihodnost. Potem probaš vse kar veš v glavi še enkrat premisliti in ali to spremeni situacijo s temi novimi informacijami, ki si jih dobil. 1. informacije (nove), 2. trenutne informacije, 3. občutki članov podjetja, 4. ali te to za kar se odločaš pripelje do cilja.« Dve izmed intervjuvank sta torej mnenja, da je pri sprejemanju odločitev potrebno slediti zastavljenim ciljem: »Dolgoročni cilji, v smislu kaj mi neka odločitev trenutno prinaša in kaj mi prinaša v roku enega ali petih let. Tudi vedno finančno, to bo vedno vplivalo v business-u, hočeš nočeš. Vedno bolj se mi zdi, da name vpliva skrb zame, na primer kaj nekaj pomeni za moje zasebno življenje, koliko časa in energije mi gre, s katerimi ljudmi bom obkrožena.«

Dva izmed respondentov sta izpostavila, da imajo glaven vpliv na sprejemanje odločitev podatki in strokovne analize, ki jih podjetje naredi na področjih razvoja, financ, marketinga in ostalih pomembnih področij. Šele, ko imajo na voljo vse možne analitične informacije, sprejmejo odločitev.

Eden izmed sogovorcev, ki že več kot dvajset let dela v prodaji pa je kot glavni vpliv na njegovo odločanje označil prodajo: »V svoji karieri sem zelo postal corporate guy in dejansko delam v dobro firmi. Samo to mi je motivacija. Ni mi motivacija plača, mi je mogoče bonus, ampak to ne vpliva na moje odločitve. Na primer, zakaj bi prodal toliko več, če pa itak imam bonus že maksimalen. Jaz hočem to prodat in hočem business narediti. Tako da je čedalje manj slabih vplivov. Na koncu je važna prodaja.«

Ali se zavedate osnovnih načel vedenjske ekonomije in jih dejansko tudi uporabljate pri svojem poslovanju / vodenju?

Pri zadnjem vprašanju me je zanimalo, ali se intervjuvanci zavedajo načel vedenjske ekonomije oziroma jih celo uporabljajo pri poslovanju oziroma vodenju. Sogovorcem sem načela vedno najprej natančno predstavila, da so lažje odgovorili na zadano vprašanje. Prav tako bom za vsako načelo posebej predstavila odgovore respondentov.

Kot prvo načelo sem s sogovorniki obravnavala moč besede **brezplačno**, pri čemer so trije odgovorili, da se tega zavedajo in dejansko poslužujejo. Eden izmed teh treh intervjuvancev dodaja, da se na njihovi spletni strani redko poslužujejo »zastonj poštine«, poleg tega pa so za 100% vračilo denarja (zastonj produkt), prosili za dodatne reviewe na Amazonu. Dve izmed teh treh intervjuvank pa še poudarjata, da za tem načelom dejansko četudi piše, da je nekaj brezplačno, v resnici ni brezplačno. Ena izmed njiju celo dodaja: »Oni dajo za letno članarino 10€ in to je marketinška fora, ker oni nekaj dobijo za to. Dobijo na primer brezplačno darilo ob vpisu, ampak v bistvu to pokrijemo z letno članarino.« Ena intervjuvanka je dodala, da se načela zavedajo, vendar se ga še ne morejo posluževati, saj gre za start up podjetje, ki trenutno potrebuje prihodke, vendar pa se bodo v prihodnosti definitivno posluževali tega načela, če bo poslovanje to dopuščalo. Eden izmed

intervjuvancev pa je povedal, da je proti temu načelu in se ga v podjetju tudi ne poslužujejo. Podal je naslednji odgovor: »Na splošno sem jaz proti temu zastoj. Predstavljam si otroka in kljub temu, da si ne želi neke igrače, mu jo daš in se bo lih 2 minuti igral z njo. Če pa se bo moral za igračo potruditi, celo posodo pomiti ali karkoli, bo vrednost te igrače bistveno večja in se bo z njo igral 3 tedne, ker se je zanjo potrudil. Ta filozofija je premo sorazmerna in enaka pri odraslih ljudeh. Če ti nekdo nekaj da, value ni isti.«

Naslednje načelo, ki smo ga obravnavali je **paraliza odločanja**. Tega načela se podobno že kot pri prvem načelu, poslužujejo trije intervjuvanci, ki zavestno nudijo samo določeno število produktov, določeno število barv produktov, se tega zavedajo in vedno grejo zavestno v razvoj novih produktov. Ena izmed intervjuvank pravi, da se načela še ne morejo posluževati, saj imajo trenutno v ponudbi le en produkt, se bodo pa v prihodnosti definitivno ravnali po tem načelu. Peti intervjuvanec pa dodaja, da se načela zaveda, vendar ga kot vodja prodaje ne uporablja, je pa dodal: »Mi teh primerov sicer nimamo, ampak jaz dam svoji ženi vedno komentar, ko zbira kostim ali čevlje, ji rečem lej, jih je preveč ane. Ker se ne more odločiti. Moj osebni princip je isti kot je to načelo.«

Tretje načelo se imenuje **dominatna alternativa**, in so se ga zavedali prav vsi intervjuvanci, pri čemer štirje odgovarjajo, da se ga pri svojem poslovanju tudi poslužujejo, ena izmed intervjuvank pa se ga zopet ne more posluževati, saj imajo na trgu trenutno zgolj en produkt. Sogovornica, ki načelo uporablja pri svojem poslovanju pa dodaja: »Ja se in namensko tudi, ko je ena ponudba daš eno cenejšo, dražjo in najdražjo in usmeriš kupca, da vzame vmesno ponudbo, ki je drugače sigurno ne bi vzel, ker je ne bi imel s čem primerjati. Ravno zato, da ga usmeriš. Primer: dali smo, da če se prijaviš na tiskano verzijo Bossy Cafe, dobiš tiskan list, da si ženska, ki si upa. In vsaka je to vzela (čeprav je stalo več), ker je mislila, da še nekaj dobi zastoj zraven na dom. Se poslužujemo tudi tega.« Eden izmed intervjuvancev, ki se tudi poslužuje tega načela, je prav tako podal dober primer le tega: »To mi običajno naredimo na black Friday. Ti ponudiš alternativne pakete več produktov, kupiš 2 je malo ceneje, kupiš 5 je še ceneje, kupiš 10 je najceneje. Dejansko tukaj narediš to, da ljudje zapravijo več denarja, kot bi ga sicer kot če bi imeli samo 1 produkt na voljo. Ti jim ponudiš več in zapravijo več, ker kupci mislijo, da je to za njih boljši deal in bodo manj zapravili, čeprav na koncu zapravijo veliko več.«

Kot predzadnje načelo smo obravnavali **neracionalno ocenjevanje vrednosti**, kjer sem kot primer le tega navedla raziskavo o poskušanju vina. Načela se prav vsi sogovorniki zavedajo in se ga poslužujejo tako pri poslovanju kot tudi v svojem osebnem življenju, pri čemer je ena izmed sogovornic dodala: »Jaz vedno gledam na prednost, kaj mi prinese produkt in kaj bo naš produkt prinesel drugim. Dober primer so tudi darila za dobrega prijatelja, ko nočeš kupiti nekaj najcenejšega in se vedno potrudiš, da nekaj vложиš v to.« Dva izmed intervjuvancev pa celo dodajata, da je to načelo dejansko filozofija njihovega podjetja oziroma poslovni koncept. Vodja prodaje Olympusa dodaja: »To je naša filozofija podjetja. Mi smo pionirji na svojem področju. Mi smo Rolls Royce med prodajalci medicinske opreme. To je naša valuta. Marsikaj imamo popolnoma isto kot konkurenca, ampak ker gor

piše Olympus, so oni pripravljani plačati od 30% do 50% več. In mi to uporabljamo dnevno. To zelo uporabljamo.« Poleg vsega zapisanega pa dve intervjuvanki še poudarjata, da je vedno potrebno preveriti ozadje, se zavestno prepričati zakaj ima nek produkt ali storitev določeno ceno, kaj kdo ponudi, ali so zaradi višje cene samo višje marže in ali zaradi višje cene dejansko dobimo nekaj več.

Zadnje načelo vedenjske ekonomije je **omenitev lastnosti produkta**. Tega načela se zaveda vsak intervjuvance, prav tako ga vsi izmed njih uporabljajo v svojem poslovanju. Intervjuvanka, ki dela v start up-u pravi, da je to načelo najbolj relevantno za njihovo podjetje in dodaja: »Tole je najbolj aktualno za nas, od vseh teh načel. Trenutno ravno delamo ozaveščanje o nas, buildamo to, da bodo ljudje o nas že slišali in potem ko bo vse ready za na market, bodo ljudje že vedeli in jim bomo produkt prodali.« Vsi intervjuvanci so se torej strinjali, da je lastnosti produkta potrebno izpostaviti, saj je od tega odvisna tudi prodaja. Navedli so, da pri marketingu svojih produktov uporabljajo izraze kot so narejeno v Evropi, ročna izdelava, kvalitetni materiali, vegansko in podobno. Podjetnik še dodaja, da je stranko potrebno prepričati, da so kljub višji ceni upravičeni do zaupanja. Eden izmed intervjuvancev pa še dodaja: »Ja, absolutno. Točno tako jaz svoje ljudi učim in tako delam. Pristop ni, gospa ta pa ta produkt imam in je dober za vas. Moj pristop je drugi, jaz pridem k njemu in če je sestanek pol ure se 10 minut pogovarjamo kakšne potrebe ima on. Prepoznam potrebe in na temelju tega, ignoriram kar ne morem zadostiti in hkrati se obesim na stvari, ki jih on rabi. Rečem, za to vašo potrebo imamo to in to rešitev. Isto se pogovarjaš, ampak je pristop k prodaji obraten. Veliko je boljši, ker človek ima občutek, da si ti zadostil njegove potrebe. In se bo tudi lažje za to odločil. Ne pa da ga ti posiljuješ, ti moraš prepoznati in moderna prodaja temelji na tem, da raziskuješ kupca, kaj si želi. Enostavno ga potem lahko usmerjaš, ker mu ponudiš tisto kar njemu paše.«

4.3 Povzetek glavnih ugotovitev

V svojem magistrskem delu sem si postavila dve raziskovalni vprašanji. Pri prvem vprašanju me je zanimalo, ali čustvena in osebnostna struktura vodje oziroma njihov temperament vplivata na njegove/njene odločitve v podjetju. Kot navaja Schwarz (2000), naše vsakodnevne izkušnje ne puščajo dvoma, da lahko naša čustva vplivajo na odločitve, ki jih sprejemamo, tako kot lahko izid naših odločitev vpliva na čustva, ki jih doživljamo. Razpoloženja in čustva torej lahko močno vplivajo na naše kognitivne procese. Tako razpoloženje kot uporaba čustev, ki so osnova za presojo, lahko vplivajo na sprejemanje odločitev in s tem vplivajo na dostopnost in vrednotenje lastnosti odločitev. Poleg tega srečno razpoloženi posamezniki precenjujejo verjetnost pozitivnega in podcenjujejo verjetnost negativnih izidov in dogodkov, medtem ko velja obratno za posameznike, ki so slabo razpoloženi. Čustva so osrednja sestavina življenja ljudi, tako medosebno kot znotraj osebno, čustvene izkušnje pa lahko močno vplivajo na delovanje ljudi, tako pozitivne kot negativne (Nezlek & Kuppens, 2008).

Že v samem uvodnem vprašanju v tematiko čustev in čustvene inteligentnosti ugotavljam, da je večini vprašanih pri vodenju in sprejemanju odločitev bolj pomembna sama empatija, etika, zaznavanje samega sebe in drugih kot pa inteligenčni kvocient ljudi na vodilnih položajih, saj je navsezadnje za moralo in vzdušje same organizacije inteligenčni kvocient zanemarljiv. Kot že navedeno v sami teoriji tega magistrskega dela, so čustva, čustvena inteligentnost in razpoloženje posameznika močno povezana s sprejemanjem odločitev. To teorijo lahko potrdim tudi s svojo raziskavo, saj so prav vsi vprašani odgovorili, da so njihova čustva povezana z odločanjem. Ljudje na vodilnih položajih so visoko čustveno inteligentni, saj se s tem ukvarjajo tudi v svojem prostem času. Želijo spoznavati same sebe in druge, razumeti sebe in druge ter spraviti svojo čustveno inteligentnost na najvišjo raven. Ker to počnejo na dnevni ravni, si želijo, da njihova čustva ne bi imela prevelikega vpliva na sprejemanje njihovih odločitev, saj se zaradi tega pogosto lahko odločijo napačno. Čustva jih namreč lahko efektirajo bolj kot pa bi si to v resnici želeli in se zato na tem področju probajo čimbolj izobraziti, da bodo lahko v prihodnosti sprejemali odločitve ločeno od svojih čustev. Sama pa sem mnenja, da bodo čustva vedno del našega odločanja, četudi se na tem področju lahko zelo dobro izobrazimo. Ugotavljam tudi, da imajo ljudje na vodilnih položajih nekakšen odpor do sodelovanja s svojimi življenjskimi partnerji, saj so podvrženi situacijam, ki jim morda v nasprotnem primeru ne bi bili. Učijo se ločiti svoje profesionalno in osebno okolje in v primeru sodelovanja z življenjskim partnerjem skušajo še bolj delati na svoji čustveni inteligentnosti, se med seboj pogovarjati in reševati probleme, ki jih morda v osebem življenju ne bi potrebovali. Rada bi še poudarila, da vodje pri sprejemanju odločitev skušajo nadzorovati svoja čustva, jih ločiti in razmisliti preden sprejmejo končno odločitev, pri tem pa skušajo biti objektivni in se čim manj sekirati. Čustva je kot že rečeno veliko lažje nadzorovati v teoriji kot pa v resničnih, dejanskih situacijah.

Na drugi strani ima vsak človek svojo osebnost in s tem različne temperamente. Prepoznavanje svoje osebnosti in temperamenta drugih lahko izboljša medsebojno sodelovanje in opravljanje pomembnega dela. Večina strokovnjakov bi se strinjalo, da je vodenje eden izmed najpomembnejših dejavnikov za uspeh katerekoli organizacije. Dandanes za to področje obstaja skoraj neomejeno število knjig, trenerjev organizacij, ki ljudem pomagajo postati boljši vodje. Glede na Hipokrat-Galenovo tipologijo, torej ločimo štiri različne temperamente, ki so že bili predstavljeni v prvem delu magistrskega dela. Vsak človek ima kombinacijo vseh značilnosti znotraj teh temperamentov, vendar je vsak nagnjen k enemu ali dvema tipoma temperamenta. Poleg tega ljudje postanemo bolj nagnjeni k enemu temperamentu in manj k drugemu, glede na situacijo v kateri se znajdemo. Človek ne more dolgo ostati vodja, ne da bi imel močan odmerek kolerika. Osebnosti se lahko spreminjajo in tudi če vodja v samem začetku ni kolerik, bo verjetno na koncu le to postal (MD Harris Family Institute, 2013).

Kot zapisano v zgornjem odstavku, lahko vidimo, da je koleričnost ključen temperament ljudi na vodilnih položajih. Trditev lahko dokažem tudi z mojo raziskavo. Vse izmed vprašanih namreč združuje to, da so koleriki. Kot zapisano v teoriji, imajo mnogi ljudje

različne lastnosti, vendar pa so vedno nagnjeni k enemu ali dvema različnima temperamentoma. Znotraj moje raziskave ugotavljam, da so štirje izmed vprašanih odgovorili, da so kombinacija kolerika in sangvinika, med tem ko se je eden izmed respondentov označil za tipičnega kolerika. Ugotavljam, da vse moje intervjuvance združujejo lastnosti kolerika, kot so karizmatičnost, ambicioznost, avtoritarnost, usmerjenost v cilje, močna osebnost, ne marajo zgubljati časa za nepotrebne in nepomembne stvari, se hitro razjezijo in jim je po navadi potem hitro žal.

Kot že rečeno, osebnost in temperament človeka v teoriji nedvomno vplivata na odločanje posameznika tako v osebnem kot poslovnem življenju, kar lahko dokažem tudi z mnenjem intervjuvancev, saj so prav vsi izmed vprašanih na to vprašanje odgovorili, da je njihova osebnostna struktura vedno vplivala na sprejemanje odločitev. Ugotavljam, da je prav vsak izmed vprašanih povedal, da je od njihove osebnosti ali temperamenta odvisna odločitev, ki jo bodo sprejeli. Četudi so vsi izmed vprašanih po temperamentu koleriki, morajo kot vodje svojo osebnost dopolnjevati z drugimi temperamenti, kar pomeni, da se morajo ves čas učiti, kako to uskladiti z drugimi temperamenti. Če so torej kombinacija sangvinika in kolerika, se morajo učiti delati na tem, da jim bo v prihodnosti mogoče bolj vseeno in se ne bodo sekirali za majhne in nepomembne stvari. Iz intervjuja lahko razberem, da so vodje zelo močne osebnosti, zaradi česar so tudi pristali na vodilnih položajih. Ker so tako močni, karizmatični, zaupajo sami sebi in jih nikoli ni bilo strah poskusiti novih stvari, odpreti svoje lastno podjetje ali dati nov produkt na trg. Zaradi vseh opisanih lastnosti in navsezadnje samozavesti, ki jo imajo so uspešni na svojem področju, so dosegli kar so si zadali in so z razlogom na položajih, ki jih imajo.

Če torej povzamem odgovor na vprašanje, na kakšen način čustva in osebnost vplivajo na odločanje managerjev, bi lahko glede na analizo rezultatov enoznačno odgovorila, da se posamezniki na visokih položajih lažje odločajo, če uravnavajo svoja čustva in v primeru kolerične osebnosti delajo na tem, da se pomirijo preden vzkipijo. Zaradi čustev se pogosto odločajo nepremišljeno, impulzivno in prehitro. Managerji vključeni v mojo raziskavo morajo svoja čustva in osebnost včasih prilagajati specifičnim situacijam pri čemer lahko njihova čustva ali osebnost, ki jih definira poveča ali zmanjša kvaliteto njihove končne odločitve. Osebnost in čustva lahko tako na eni strani pripomorejo k odločanju, saj na podlagi izkušenj iz preteklosti lahko sprejmejo boljšo odločitev, po drugi strani pa lahko predstavljajo veliko oviro, saj zaradi njih lahko izgubijo kontrolo nad samim sabo.

Pri mojem drugem raziskovalnem vprašanju, ki je bil prav tako eden izmed mojih ciljev, me je zanimalo ali se vodje zavedajo načel vedenjske ekonomije in jo dejansko uporabljajo pri delu. Vsako posamezno načelo je bilo podrobno razloženo v teoriji tega magistrskega dela.

Za prvo načelo moč besede brezplačno ugotavljam, da se ljudje na vodilnih položajih le tega zavedajo, večina pa jih le to tudi uporablja ali bi uporabljali, če bi njihovo poslovanje to dopuščalo. Pri tem bi rada poudarila, da kljub temu, da brezplačne stvari v našem življenju povzročajo kratkotrajno srečo in veselje, v resnici v večini primerov niti niso brezplačne, kar

lahko dokažem tudi s konkretnim primerom v moji raziskavi, saj je na primer članarina v določenem športnem klubu lahko v resnici namenjena za obdarovanje ob vpisu v klub.

Načela paraliza odločanja se prav tako zavedajo vsi vprašani na vodilnih položajih in se ga prav tako v večini poslužujejo oziroma bi se posluževali, če bi jim to poslovanje omogočalo. Strinjajo se tudi z dejstvom, da prevelika izbira produktov na njihovih policah ali spletnih straneh, lahko vpliva na njihovo prodajo ali končno odločitev kupca. Zato se tega poslužujejo tudi v praksi, saj v ponudbo vključujejo le določene velikosti, barve in količine produktov.

Načela dominantna alternativa se prav tako zavedajo vse vodilne osebe in se ga poslužujejo prav vsi oziroma bi se ga posluževali, če bi se lahko. Z uvajanjem več alternativ skušajo vodje namensko usmeriti svoje kupce k nakupu določenega produkta, saj ga s tem prepričajo za neko vmesno ponudbo, ki je drugače morda nihče izmed kupcev ne bi vzel. S tem dosežejo stanje v katerem kupcem ponudijo več, le ti pa so mnenja, da s tem dejansko tudi dobijo boljši deal in zapravijo manj, čeprav gre v resnici za prikrito marketinško zvijačo in na koncu zapravijo več.

Načela neracionalnega ocenjevanja vrednosti se prav tako vsi zavedajo in se ga poslužujejo tako v osebnem kot v poslovnem življenju. Ugotavljam, da je se pri tem skušajo zavedati, kaj jim določen produkt ali storitev prinaša in za kaj je le ta dober za njihove stranke. Skušajo se zavedati prednosti in drugih pomembnih lastnosti produkta in to upoštevati pri nakupu. Pomembno jim je, da njihova podjetja nudijo kvalitetne produkte, ki so konec koncev primerni tudi ceni. Pri nekaterih gre celo za filozofijo podjetja, saj jim je kvaliteta le tega vedno na prvem mestu. Ugotavljam še, da svojim kupcem vedno želijo nuditi nekaj več in to upravičiti tudi s ceno produkta oziroma storitve.

Omembe lastnosti produkta se prav tako zavedajo vsi ljudje na vodilnih položajih, pri čemer se načela poslužujejo prav vsi, saj so mnenja, da je lastnost produkta potrebno omeniti, da s tem lahko pritegnejo stranke, zadovoljijo njihove potrebe in na koncu povečajo svojo prodajo. Pri tem se radi poslužujejo izrazov kot je vegansko, narejeno v Sloveniji/Evropi ročna izdelava in podobno. S tem želijo tudi doseči, da jim končni kupec zaupa, da je njihova cena upravičena in se le ta lahko na podlagi omenjenih lastnosti produkta lažje odloči za končni nakup in razlikuje med množico ponudnikov.

Kot že predstavljeno znotraj same interpretacije intervjuja, se vse vodje načel vedenjske ekonomije zavedajo, so zanje že slišali tako zavedno kot nezavedno, v osebnem ali poslovnem življenju, kot kupci ali prodajalci. Ker se gibljejo in družijo v krogu drugih ljudi na vodilnih položajih so z načeli vedenjske ekonomije že bili v stiku, četudi jih morda v svojem podjetju ne uporabljajo.

Eden izmed zadanih ciljev je vključeval razumevanje odločanja na vodilnih položajih s pomočjo vedenjske ekonomije. Skozi interpretacijo rezultatov sem tako dokazala, da ljudje ne ravnamo vedno sebično (npr. darujemo denar), da naše vedenje ni nujno vedno smiselno (npr. raje kupimo dražji piling za telo) in da se vedenjska ekonomija uporablja predvsem na

področju marketinga, kjer pa je pogosto uporabljena nevede. Ljudje namreč nakupujemo nepremišljeno, smo zaradi marketinških trikov naivni in velikokrat kupimo nekaj, česar v resnici niti ne potrebujemo.

4.4 Diskusija

Ugotovitve, ki jih povzamem že v sami analizi intervjujev podpirajo teoretični del magistrskega dela, saj tako v teoriji kot v praksi lahko dokažemo, da je vedenjska ekonomija del našega vsakdana. Uporabljamo jo lahko nezavedno tako v našem osebnem kot poslovnem življenju. V splošnem bi lahko rekli, da je vedenjska ekonomija področje, ki označuje kako se ljudje odločamo, na podlagi katerih dejavnikov in kako naše odločitve vplivajo na celoten trg. Oče vedenjske ekonomije Richard Thaler dokazuje, da je vedenjska ekonomija čisto nasprotje racionalnega posameznika, ki maksimira svojo koristnost. Dokazal je namreč, da smo ljudje tako v privatnem življenju kot v službi lahko podvrženi napačnim odločitvam (Thaler, 2015). Da bi razumeli človekove odločitve se moramo poglobiti v psihološko stanje le tega in razumeti zakaj naredimo določene odločitve, upoštevati čustva, občutke, preference, pristranskosti in nenazadnje tudi osebnost.

Ko sem intervjuvance spraševala po načelih vedenjske ekonomije, sem bila presenečena nad njihovimi odzivi, saj nisem pričakovala, da bodo dejansko poznali vsa omenjena načela in večino od njih celo tudi uporabljali. Kljub temu, da jih niso poznali po njihovih točnih poimenovanjih, se jih v svojem poslovanju predvsem znotraj marketinga poslužujejo, morda celo nevede. Moč besede brezplačno pa naj bi bila ena izmed najbolj privlačnih, saj kupce hitro prepriča v nakup, ki ga morda v nasprotnem primeru ne bi naredili.

Ko sem si zastavila raziskovalno vprašanje o povezanosti čustev z odločanjem, sem vnaprej razmišljala o odgovorih, ki bi jih lahko dobila s strani intervjuvancev. Moja pričakovanja so bila, da bo vsak izmed njih povezal čustva in svojo osebnost s sprejemanjem odločitev, kar sem s svojo raziskavo tudi podprla. Nisem pa pričakovala, da bodo večini izmed vprašanih čustva v napoto in bi se jih radi v mnogih situacijah znebili, saj le ta v preveliki meri vplivajo na njihovo odločanje. Čustva in osebnost vplivata na sprejemanje naših odločitev na vsakodnevni ravni, zato sem že od samega začetka pisanja tega magistrskega dela pričakovala rezultate, ki sem jih dobila. Moje mnenje je tako kot že dokazano s samo raziskavo, da mora biti vsak človek, ki je na vodilnem položaju vsaj del kolerika, saj bo s svojo ambicioznostjo in naravnostjo k ciljem dosegel zadane cilje. Kljub temu, da je v preteklosti uspeh izhajal iz uma pa je v današnjem svetu glede na mojo raziskavo veliko bolj pomembno, da v ospredje postavimo čustveno inteligentnost in jo povežemo z razumsko. Kljub temu, da čustva lahko močno vplivajo na sprejemanje odločitev, se jih je možno s spreminjanjem značaja, branjem knjig, poslušanjem podcastov in splošnim učenjem, priučiti. Pomembno pri tem je, da delamo sami na sebi. Tako lahko namreč skušamo nadzorovati svoja čustva, naučimo se ustaviti v momentu, se zavedati samega sebe in drugih na katere bo morda naša končna odločitev tudi vplivala. Potrebno je torej graditi na odnosih

z ljudmi tako v zasebnem kot poslovnem življenju, se pogovarjati med seboj, da lahko zaznamo občutke in razpoloženje drugih, njihovo počutje in da so naši odnosi pristni.

4.5 Priporočila za managerje

Vsem managerjem, ki so bili vključeni v raziskavo bi priporočila, da se še naprej izobražujejo na področju čustvene inteligentnosti, saj so čustva povezana z našim odločanjem tako v vsakodnevnem življenju kot v poslovnem svetu. Ko pride do povezave med osebnostjo in sprejemanjem odločitev pa bi vsak izmed vodij moral delati na tem, da svojo osebnost prilagodi situaciji v kateri se znajde. Četudi so koleriki in sangviniki, se morajo naučiti, da določene situacije jemljejo kot flegmatiki, saj se bodo na ta način manj obremenjevali. Četudi bi se morda raje odločili na podlagi intuicije pa niso melanholiki, je priporočljivo, da preden sprejmejo odločitev vedno preverijo tudi strokovne analize. Dober primer bi bil lansiranje športne torbe z Luko Dončićem. Direktor NV Holder je namreč predvideval, da bo preko influencerja lahko prodal ogromno število športnih torb, kar je storil brez dodatnih analitičnih podatkov. Na koncu se je izkazalo, da bi se z opravljeno analizo lahko izognil situaciji, ki je pripeljala do tega, da so preko Luke Dončića prodali le štiri torbe.

Naslednje priporočilo, ki bi ga rada dala managerjem je, da se morajo naučiti reči »ne«. Gre za eno izmed najtežjih stvari, kar opažam tudi na mojem delovnem mestu. Še težje kot reči »ne« določenim aktivnostim je reči »ne« določenim časovno zamudnim čustvom kot so jeza, distrakcije, obsesija in podobno. Nobeno izmed teh impulzivnih čustev se ne sliši kot nekaj zelo pomembnega, vendar na koncu dneva lahko postanejo obveza, saj lahko prevzamejo in uničijo naše življenje. Večkrat kot rečemo »ne« stvarem, ki niso pomembne, večkrat lahko rečemo »ja« stvarem, ki dejansko so pomembne. Jeza je tako lahko velika napaka in slabost posameznika. Moč posameznika je torej zmožnost nadzorovanja čustev oziroma zmožnost preprečiti čustvom, da bi le ta nadzorovala nas.

Kljub temu, da so bili moji intervjuvanci v večini podjetniki, ki lahko tvegajo celo na dnevni ravni, bi jim priporočila, da naj nikoli ne odnehajo in se ne bojijo tvegati. Vsak od nas se je v življenju že znašel v situaciji, ko smo se bali poskusiti nečesa novega, ker bi lahko doživeli neuspeh. Ko odrastemo je tveganje nekoliko drugačno kot v našem otroštvu, saj takrat lahko tvegamo in v šoli dobimo slabo oceno, ko pa odrastemo tveganje lahko vpliva na kakovost našega življenja v dobrem pomenu besede.

Vsi izmed intervjuvancev, ki so bili vključeni v mojo raziskavo so izjemno skromni ljudje, kljub temu, da so ustanovili uspešna podjetja oziroma delo opravljajo na pomembnih pozicijah. Priporočam jim, da si kljub opravljanju pomembnega dela, vedno vzamejo tudi čas zase, odmislijo težke situacije in posledično ne premišlujejo preveč. Fokusirati se morajo na sedanost, živeti v danem trenutku, se ne izgubiti v drugih distrakcijah in vsako aktivnost jemati kot, da je njihova zadnja.

SKLEP

V magistrskem delu sem obravnavala razvoj vedenjske ekonomije, vse od klasične in zgodnje neoklasične ekonomije, do nove vedenjske ekonomije in poznejšega razvoja. Vedenjsko ekonomijo sem tekom magistrskega dela skušala povezati s sprejemanjem odločitev, pri čemer sem upoštevala čustva, inteligentnost in osebnost posameznikov. Obravnavano tematiko sem izbrala zaradi Nobelovega nagrajenca Richarda H. Thalerja, ki sem ga z gledanjem YouTube-a že večkrat zasledila v raznih video posnetkih. Tudi sama sem se že večkrat v preteklosti vprašala, zakaj se ljudje obnašamo tako kot se in kaj na nas vpliva. Od nekdaj me je zanimala čustvena inteligentnost in osebnost ter temperament posameznikov, zato sem na to temo želela izvedeti še več.

Na podlagi analize petih strukturiranih intervjujev z managerji oziroma vodjami, sem lahko podprla dejstvo, da vsi vključeni respondenti uporabljajo vedenjsko ekonomijo na dnevni ravni, saj so ves čas podvrženi sprejemanju odločitev ali vsaj razmišljanju o tem. Odločitve sprejemajo na vseh področjih, kot so marketing, logistika, prodaja finance in ostalo, saj je večina izmed njih lastnik ali vodja večjega dela enote v podjetju. Z odgovori na vprašanja v intervjujih sem ugotovila, da so ljudje dobro informirani glede na razmah interneta, večina pa je mnenja, da nikoli ne moremo biti informirani do popolnosti. Pri sprejemanju odločitev ljudje lahko skušamo biti racionalni, vendar pa nas čustva, osebe in različne situacije lahko hitro zavedejo, zato lahko z mojo raziskavo potrdim mnenja vedenjskih ekonomistov, ki pravijo, da se človek ne obnaša vedno racionalno in se odmika od maksimiranja ekonomske koristnosti.

Odločanje so respondenti označili kot izbira med več alternativami, pri tem pa ne marajo sprejemati odločitev v težkih situacijah, kot je na primer odpuščanje in izbira med več slabimi alternativami. Delni namen mojega magistrskega dela je bil ugotoviti ali se ljudje večinoma odločajo na podlagi intuicije ali analitičnih podatkov. Kljub temu, da se radi zanašajo na intuicijo ali so se v svoji karieri kadarkoli v preteklosti zanesli na intuicijo, na koncu vedno preverijo tudi strokovne analize in podatke, saj jih intuicija pogosto lahko prevara, med tem ko so strokovne analize in konkretni podatki, veliko bolj zanesljivi. Vprašani se prav tako radi poslužujejo racionalnega sprejemanja odločitev, so pri tem kreativni in skušajo v odločanje vključiti tudi ostale akterje, kot so podrejeni, kupci in drugi odločevalci. V splošnem odločevalci sprejemajo odločitve na podlagi podatkov in informacij, ki so jim na voljo, pri tem upoštevajo mnenja drugih in so usmerjeni predvsem v kratkoročne in dolgoročne cilje, ki jih želijo doseči.

Glede na to, da so v mojem intervjuju večinoma sodelovali podjetniki in lastniki podjetij, ki so navsezadnje tudi direktorji, so vsi podvrženi tveganju. Na začetku svoje poti je namreč vsak izmed njih bil ne siguren, niso vedeli kako se bo podjetje razvijalo, ali se bodo produkti prodajali in podobno. Vsak izmed njih je na začetku svoje poti moral tvegati, da so lahko imeli od tega večjo korist in nagrado. Glede na to, da gre večinoma za podjetnike pa jih

tveganje ves čas spremlja na njihovi poti, saj na letni ravni razvijajo nove produkte ali storitve.

Naše vedenje in sprejemanje odločitev je lahko pogojeno z našo preteklostjo, saj se le te zasidrajo v nas. Že kot majhni otroci se mnogih stvari priučimo od svojih staršev, prijateljev in na splošno družbe v kateri se razvijamo. Prav tako, se vsi respondenti tega zavedajo, saj so se pri svojem poslovanju že zanašali na izkušnje, ki so jih pridobili v preteklosti, predvsem na tiste slabe, za katere upajo, da se v sedanjosti ali prihodnosti, ne bodo ponovile. Tako kot vsak normalen človek, so tudi moji intervjuvanci bili podvrženi napačnemu odločanju in se teh pristranskosti tudi dobro zavedajo, zato skušajo delati na sebi in se zavedati napačnih odločitev, da se le te ne bi preslikale v sedanjost. Kot pravi Bojan Macuh v podcastu Aidea smo otroci nepopisan list, ki začutimo ljubezen šele s strani naših staršev, ki nas učijo vračati ljubezen, nasmeh, objem in to je po njegovo bistvo čustvene inteligentnosti. Če otroci s tem ne zrastejo, imajo kot odrasli ljudje lahko ogromen čustveni primanjkljaj. Konec koncev smo vsi zaposleni, kupci in investitorji v podjetju, ljudje. Če ne razumemo ljudi, ne razumemo podjetja, kar pravijo tudi vedenjski ekonomisti, ki podjetja enačijo z emocijami, prepričanji, hevristikami in pristranskostmi.

LITERATURA IN VIRI

1. Adams, W. C. (2015). *Conducting Semi-Structured Interviews. Handbook of Practical Program Evaluation* (4. izd.). Kanada: George Washington University, 366-367.
2. Alsaawi, A. (2014). A Critical Review of Qualitative Interviews. *European Journal of Business and Social Sciences*, 3(4), 149-156.
3. Altman, M. (2006). *Handbook of contemporary behavioral economics*. New York: M.E. Sharpe, Inc.
4. Andrews, K. J. (1971). *The Concept of Corporate Strategy* (1. izd.). Homewood: Dow Jones-Irwin, Inc.
5. Angner, E. & Loewenstein, G. (2007). Behavioral Economics. *Philosophy of Economics*, 13, 1-76.
6. Ashraf, N., Camerer, C. F. & Loewenstein, G. (2005). Adam Smith, Behavioral Economist. *Journal of Economic Perspectives*, 19(3), 131-145.
7. Ashraf, N., Karlan, D. & Yin, W. (2006). Deposit Collectors. *Advances in Economic Analysis & Policy*, 6(2), 1-22.
8. Barberis, N. (2018). Richard Thaler and the Rise of Behavioral Economics. *The Scandinavian Journal of Economics*, 120(3), 661-684.
9. Becker, G. S. (1993). Nobel lecture: The economic way of looking at behavior. *Journal of political economy* 101(3), 385-409.
10. Bewley, T. F. (1999). *Why wages don't fall during a recession*. Cambridge: Harvard University Press.
11. Binet, A. (1896). *Alterations of Personality*. New York: D. Appleton and Company.

12. Blinder, A. S., Canetti, E. R. D., Lebow, D. E. & Rudd, J. B. (1998). *Asking about prices: a new approach to understanding price stickiness*. New York: Russel Sage Foundation.
13. Bromiley, P. (1986). *Corporate capital investment: A behavioral approach* (1. izd.). Cambridge: Cambridge University Press.
14. Camerer, C. F. & Hogarth, R. M. (1999). The Effects of Financial Incentives in Experiments: A Review and Capital-Labor-Production Framework. *Journal of Risk and Uncertainty*, 19(1-3), 7–42.
15. Camerer, C. F. & Loewenstein, G. (2003). Behavioral Economics: Past, Present, Future. *Princeton University Press*, 228(77), 1-61.
16. Camerer, C., Babcock, L., Loewenstein, G. & Thaler, R. (1997). Labor Supply of New York City Cabdrivers: One Day at a Time. *The Quarterly Journal of Economics*, 112(2), 407–441.
17. Cartwright, E. (2011). *Behavioral Economics* (3. izd.). London: Routledge.
18. Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in History of the Industrial Enterprises*. Cambridge: The MIT Press.
19. Dane, E. & Pratt, M. G. (2009). *International Review of Industrial and Organizational Psychology: Conceptualizing and measuring intuition: a review of recent trends* (Vol. 24). UK: John Wiley & Sons, Ltd.
20. Drummond, H. (1996). *Effective Decision-Making* (2. izd.). London: Kogan Page Ltd.
21. Edgeworth, F. Y. (1881). *Mathematical Psychics*. London: C. Kegan Paul & Co.
22. Fisher, I. (1928). *The money illusion*. New York: Adelphi Co.
23. Fitzgerald, S. P. (2002). *Decision making*. Oxford: Capstone Publishing.
24. Fox, R., Ochoa, G. & Paredes, M. (1997). Routine Decision Making Using Generic Tasks. *Expert Systems with Applications*, 12(1), 109-117.
25. Gardner, H. (1985). *The Mind's New Science: A History of Cognitive Revolution*. New York: Basic Books.
26. Gino, F. (2017, 10. oktober). The Rise of Behavioral Economics and Its Influence on Organizations. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 10. novembra 2020 iz <https://hbr.org/2017/10/the-rise-of-behavioral-economics-and-its-influence-on-organizations>
27. Hastie, R. & Dawes, R. M. (2010). *Rational choice in an uncertain world: The psychology of judgment and decision making* (2. izd.). California: SAGE Publications, Inc.
28. Herbert, A. S. (1955). Behavioral Model of Rational Choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99-118.
29. Heukelom, F. (2009). *Kahneman and Tversky and the Making of Behavioral Economics*. Amsterdam: Tinbergen Institute.
30. Ho, T. H., Lim, N. & Camerer, C. F. (2006). Modeling the Psychology of Consumer and Firm Behavior with Behavioral Economics. *Journal of marketing Research*, 43(3), 307-331.
31. Janczak, S. (2005). The Strategic Decision-Making Process in Organizations. *Problems and Perspectives in Management*, 3(3), 58-70.

32. Jevons, S. (1971). *The theory of political economy* (1. izd.). London in New York: Macmillan and Co.
33. Jolls, C. (2002). Fairness, Minimum wage law and Employee benefits. *N.Y.U. Law Review*, 77(47), 47-70.
34. Jolls, C., Sustain, C.S. & Thaler, R. (1998). *A Behavioral Approach to Law and Economics* (No. 55). Program in Law and Economics Working Paper. Chicago: University of Chicago Law School.
35. Kahneman, D. (1994). New challenges to the rationality assumption. *Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE)*, 150(1), 18-36.
36. Kahneman, D., & Tversky, A. (1974). Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science, New Series*, 185(4157), 1124-1131.
37. Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, 47(2), 263-291.
38. Kahneman, D., Knetsch, J. L. & Thaler, R. H. (1991). Anomalies: The Endowment Effect, Loss Aversion, and Status Quo Bias. *Journal of Economic Perspectives*, 5(1), 193–206 .
39. Kahneman, D., Knetsch, J. L. & Thaler, R. H. (1991). The Endowment Effect, Loss Aversion, and Status Quo Bias. *Journal of Economic Perspectives*, 5(1), 193–206.
40. Keeney, R. L. (1994). Creativity in decision making with value-focused thinking. *Sloan Management Review*, 35(4), 33-41.
41. Klein, G. (2003). *The Power of Intuition: How to Use Your Gut Feelings to Make Better Decisions at Work*. New York: Random House, Inc.
42. Kovač, J., & Vila, A. (1997). *Osnove organizacije in managementa: skripta*. Kranj: Moderna organizacija.
43. Kovač, J., Mayer, J. & Jesenko, M. (2004). *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija v okviru FOV.
44. Kralj, J. (2000). *Urejanje zadev in odločanje v podjetju*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
45. Kundin, D. M. (2010). A Conceptual Framework for How Evaluators Make Everyday Practice Decisions. *American Journal of Evaluation*, 31(3), 347-362.
46. Larsen, R. J. & Buss, D. M. (2005). *Personality psychology: Domains of knowledge about human nature* (2. izd.). New York: McGraw Hill.
47. Leibenstein, H. (1979). A Branch of Economics is Missing: Micro-Micro Theory. *Journal of Economic Literature*, 17(2), 477-502.
48. Lerner, J. S., Li, Y., Valdesolo, P. & Kassam, K. (2014). Emotion and Decision Making. *Annual Review of Psychology*, 66, 799-823.
49. Lewis, M., Haviland-Jones, J. M., Feldman Barrett, L. (2008). *Handbook of Emotions* (3. izd.). New York: The Guilford Press.
50. Littauer, F. & Littauer, M. (1992). *Personality Puzzle: Understanding the People You Work With*. Michigan: Fleming H. Revell Company.
51. Littauer, F. (2000). *Personality Plus: How to understand others by understanding yourself*. USA: Fleming H. Revell Company.

52. Loewenstein, G. & Haisley, E. (2007). *The Economist as Therapist: Methodological Ramifications of "Light" Paternalism*. Oxford: Oxford University Press.
53. Mayer, J. (2004). Lastnosti uspešnih vodij. *Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede Kranj*, 2(3), 51-68.
54. Mayer, J. D. (2007). Asserting the Definition of Personality. *The Online Newsletter for Personality Science*, (1), 1-4.
55. McCall, M. M. & Kaplan, R. E. (1990). *Whatever it takes – the Realities of Managerial Decision Making* (2. izd.). Englewood Cliffs: Prentice Hall.
56. McKenna, R. J. (1996). *Approaches to decision making*. Churchlands, Australia: Edith Cowan University.
57. MD Harris Family Institute. (2013, 2. april). Temperaments Model of Personality and Leadership. *MD Harris Family Institute*. Pridobljeno 25. marca 2022 iz <https://mdharrismd.com/2013/04/02/temperaments-model-of-personality-and-leadership/>
58. Mendes, F. F., Mendes, E. & Salleh, N. (2019). The relationship between personality and decision-making: A Systematic literature review. *Information and Software Technology* 111, 50-71.
59. Mitchell, C. M. (1910). The Rationality of Economic Activity. *Journal of Political Economy*, 18(3), 197-216.
60. Mullainathan, S., & Thaler, R. H. (2000). *Behavioral Economics* (No. 7948). Cambridge: National Bureau of Economic Research.
61. Musek, J. (1977). *Psihologija osebnosti*. Ljubljana: DDU Univerzum.
62. Musek, J. (1982) *Osebnost*. Ljubljana: DDU Univerzum.
63. Nezlek, J. B. & Kuppens, P. (2008). Regulating Positive and Negative Emotions in Daily Life. *Journal of Personality*, 76(3), 561-580.
64. Okoli, J., & Watt, J. (2018). Crisis decision-making: the overlap between intuitive and analytical strategies. *Management Decision*, 56(5), 1122-1134.
65. Piyanka, J. (2018, 1. marec). 5 Behavioral Economics Principles Marketers Can't Afford to Ignore. *Forbes*. Pridobljeno 10. januarja 2022 iz <https://www.forbes.com/sites/piyankajain/2018/03/01/5-behavioral-economics-principles-for-marketeers/?sh=2a6675b28ebc>
66. Posner, R. A. (1997). Rational Choice, Behavioral Economics, and the Law. *Stanford Law Review*, 50(5), 1551-1575.
67. Recanatini, F., Wallsten, S. J. & Xu, L. C. (2000). *Surveying surveys and questioning questions - learning from World Bank experience*. Washington: World Bank.
68. Redlawsk, D. P. & Lau, R. R. (2013). *Behavioral Decision-Making*. The Oxford Handbook of Political Psychology (2nd ed.). London: Oxford University Press.
69. Schwarz, N. (2000). Emotion, cognition, and decision making. *Cognition & Emotion*, 14(4), 433-440.
70. Scitovsky, T. (1976). *The Joyless Economy: The Psychology of Human Satisfaction*. New York: Oxford University Press.

71. Simon, H. A. (1955). A Behavioral Model of Rational Choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99-118.
72. Simon, H. A. (1982). *Models of Bounded Rationality: Behavioral Economics and Business Organization* (Vol. 2). Cambridge, MA: The MIT Press.
73. Slovic, P., Lichtenstein, S. & Fischhoff, B. (1983). *Decision making*. Oregon: A Branch of Perceptronics.
74. Smelsner, N. J. & Swedberg, R. (2005). *Introducing Economic Sociology* (2. izd.). New York: Princeton University Press.
75. Smith, A. (1759). *The Theory of Moral Sentiments*. New York: Prometheus Books.
76. Susman, D. (2022). What Is Behaviorism? *Verywell Mind*. Pridobljeno 10. januarja 2022 iz <https://www.verywellmind.com/behavioral-psychology-4157183#toc-criticisms-of-behaviorism>
77. Thaler, R. (1985). Mental Accounting and Consumer Choice. *Marketing Science*, 4(3), 199-214.
78. Thaler, R. H. (2005). *Advances in Behavioral Finance* (2. izd.). New York: Princeton University Press.
79. Thaler, R. H. (2015). *Misbehaving: The making of behavioral economics*. New York: W.W. Norton & Company.
80. Tversky, A. & Kahneman, D. (1981). The framing of decisions and the psychology of choice. *Science*, 211(4481), 453-458.
81. Tversky, A. & Kahneman, D. (1992). Advances in Prospect Theory: Cumulative Representation of Uncertainty. *Journal of Risk and Uncertainty*, 5, 297-323.
82. Vroom, V. H. & Jago, A. G. (1978). On the Validity of the Vroom-Yetton Model. *Journal of Applied Psychology*, 63(2), 151-162.
83. Weisbach, C. & Dachs, U. (1999). *Kako razvijemo čustveno inteligenco: Razmišljajmo s srcem*. Ljubljana: DZS d.d..
84. Wilkinson, N. & Klaes M. (2017). *An introduction to behavioral economics* (3. izd.). London: Palgrave Macmillian.
85. Williamson, O. (1985). *The Economic Institutions: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York: Free Press.

PRILOGE

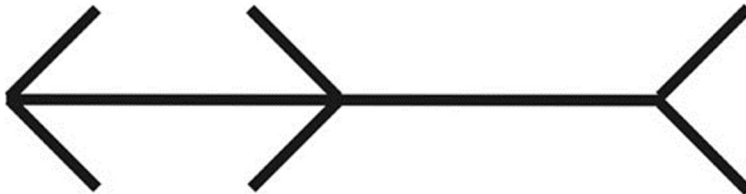
Priloga 1: Vprašanja za intervju

Demografska vprašanja: Spol, starost, stopnja in področje izobrazbe, delovno mesto v podjetju.

- V katero panogo gospodarstva spada vaše podjetje?
- S čem se ukvarjate? Predstavite svoje podjetje.

1. Del intervjuja

- Ste mnenja, da sprejemate odločitve v zvezi z vašim podjetjem na dnevni ravni? Če ja, na katerem področju? Menite, da je vedenjska ekonomija del vašega vsakdana?
- Menite, da smo odločevalci večinoma popolnoma ali zelo dobro informirani, da lahko sprejemamo odločitve?
- Verjamete, da so potrošniki povsem racionalna bitja, ki se odločajo tako, da vedno maksimirajo svoje potrebe/koristnosti in sledijo lastnim interesom? Menite, da se pri sprejemanju odločitev obnašate racionalno?
- Gary S. Becker pravi, da je vedenje usmerjeno v prihodnost še vedno pogojeno in zakoreninjeno v preteklosti, saj le ta lahko pusti senco na posameznikovih vrednotah, pogledih in stališčih. Menite, da so vaše odločitve pogojene z dogodki in izkušnjami iz preteklosti?
- Kako bi ocenili spodnjo sliko? Katera izmed premic spodaj je daljša in katera krajša? Ste pri sprejemanju odločitev oziroma manageriranju ljudi, kdaj bili podvrženi hevristici reprezentativnosti?



- Učinek zasidranja, učinek pogojenosti in temeljni učinek. Ste že slišali za teh nekaj najbolj znanih primerov napačnega odločanja in ali mislite, da je to sploh pomembno?
- Nenaklonjenost izgubi - Nevrobiološka razlaga ekonomskega vedenja je, da se ljudje raje odrečemo večjim potencialnim dobičkom, da bi se izognili manjšim potencialnim izgubam. Kakšen je vaš pogled na sprejemanje tveganja v zvezi z nagrajevanjem? Imate raje večje tveganje in večjo nagrado ali nižje tveganje in manjšo nagrado?

2. Del intervjuja

- Kaj za vas predstavlja odločanje in česa pri sprejemanju odločitev ne marate?
- Kako se odločate, kaj pri tem upoštevate in koliko se trudite zavedati se svojih pristranskosti pri odločanju?
- Na kaj se predvsem zanašate, ko sprejemate strateško pomembne odločitve? Intuicijo ali raje na analitične strokovne analize?

- Ste pri sprejemanju odločitev racionalni, kreativni ali se ravnate po Vroom-Yett-u?
- Nauk o štirih temperamentih je eno izmed najstarejših in najbolj razširjenih psiholoških dognanj, gre za Hipokrat – Galenovo tipologijo. Razdelil jih je na kolerike, sangvinike, flegmatike in melanhlike. V katero tipologijo spadate?
- Ste mnenja, da osebnostna struktura vodje vpliva na sprejemanje odločitev?
- Ali ste s tem, ko ste začeli sprejemati odločitve v podjetju začeli spreminjati tudi svoj značaj? Kako je vodilno mesto v podjetju vplivalo na spreminjanje vašega značaja? (Primer: če ste kolerik, delate na vaši vzkipljivosti, ker veste, da je to slabo za podjetje)
- Menite, da inteligenčni kvocient (IQ) vpliva na uspešno odločanje? Ali so druge lastnosti (osebnost, empatija, etična načela, samopodoba) vodje bolj pomembne?
- Ste mnenja, da so čustva in odločanje med seboj povezana. Če ja, komentirajte kako in podajte primer iz prakse.
- Ali ste s tem, ko ste začeli sprejemati odločitve v podjetju začeli spreminjati tudi svoj značaj? Kako je vodilno mesto v podjetju vplivalo na spreminjanje vašega značaja? (Primer: če ste kolerik, delate na vaši vzkipljivosti, ker veste, da je to slabo za podjetje)
- Koliko se kot vodja/manager ukvarjate s svojo čustveno inteligentnostjo, ste že hodili na kakšna izobraževanja v zvezi s tem ali brali knjige npr. o vedenjski ekonomiji?
- Kako čustva vplivajo na vaše odločanje?
- Imate nizko ali visoko frustracijsko toleranco?
- Kaj so v splošnem glavni vplivi, ki zaznamujejo vaše odločanje?
- Ali se zavedate osnovnih načel vedenjske ekonomije in jih dejansko tudi uporabljate pri svojem poslovanju / vodenju?

Priloga 2: Intervju z Diano Bitenc, podjetje Alumnio

Spol: Ženski

Starost: 25 let

Stopnja in področje izobrazbe: Diplomirani univerzitetni ekonomist, BFM

Delovno mesto v podjetju: Chief marketing officer (CMO) in so-lastnica podjetja Alumnio (1/3)

Jaz: »V katero panogo gospodarstva spada vaše podjetje?«

Diana: »Metalurška panoga.«

Jaz: »S čem se ukvarjate? Predstavite svoje podjetje.«

Diana: »Naše podjetje se imenuje Alumnio. Začeli smo tako, da smo se prijaviли na izziv Ljubljanskega univerzitetnega inkubatorja, ki je združeval izume univerze in ambiciozne posameznike, ki bi vodili podjetje. Mi smo na tem izzivu zmagali in smo se odločili, da bomo to idejo začeli naprej razvijati. Imamo novo aluminijevo zlitino z izboljšanimi mehanskimi lastnostmi in to je tudi ta inovativnost, ker je na mikro strukturni ravni drugačna od sedaj obstoječi aluminijevih zlitin. To je konkurenčna prednost. Ukvarjamo se s poslovnim delom ideje in delamo z univerzo v Ljubljani, ki pokriva tehnični del. Hočemo narediti zgodbo globalno. Trenutno smo v podjetju 3, sodelujemo pa v ekipi 5 (2 zunanja). Podjetje je d.o.o., ker smo v stanju preizkušanja patentov še nimamo prihodkov in si pomagamo z evropskimi sredstvi.«

1. Del intervjuja

Jaz: »Ste mnenja, da sprejemate odločitve v zvezi z vašim podjetjem na dnevni ravni? Če ja, na katerem področju? Menite, da je vedenjska ekonomija del vašega vsakdana?«

Diana: »Ja, absolutno, je. Pri nas je tako, da smo mlad start up in zaenkrat še vsi delamo vse, ker nas je zelo malo. Ne ukvarjam se samo z marketingom, ampak kako postaviti firmo na zdrave temelje, torej operativa v smislu kooperacije z univerzo in drugimi partnerji, licenciranje in go to market oziroma kako vstopiti na trg, ker je to kapitalsko zelo intenzivna industrija. Moram reči, da veliko odločitev poteka tudi v financiranju, ker iščemo nove priložnosti, dokler še urejamo vse v zvezi s patentom. Trenutno torej veliko finančno pravne odločitve.«

Jaz: »Menite, da smo odločevalci večinoma popolnoma ali zelo dobro informirani, da lahko sprejemamo odločitve?«

Diana: »Ne, zaradi naše narave je tako, da ne moremo vedno vedeti na čem je univerza, kjer je veliko pododdelkov in je včasih težava, ker to ni naš izum in nimamo vseh informacij vedno na

planu in jih dobimo kasneje. Zato moramo velikokrat predvidevam. Se pa lažje odločamo kot včasih, naredimo background check in več scenarijev in lažje predvidevamo. V večini predvidevamo pravilno, nimamo pa vedno vseh informacij na voljo.«

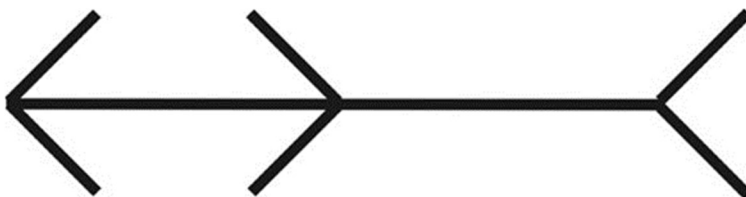
Jaz: »Verjamete, da so potrošniki povsem racionalna bitja, ki se odločajo tako, da vedno maksimirajo svoje potrebe/koristnosti in sledijo lastnim interesom? Menite, da se pri sprejemanju odločitev obnašate racionalno?«

Diana: »Kar se tiče potrošnikov, nismo racionalni. Jaz zase lahko rečem, da se probam odločat čim bolj racionalno. Vedno se postavim v vse možne zorne kote, mogoče v ekipi še največ to delam, celo včasih preveč. Včasih pa pride kakšno čustvo vmes in se odločam ad hoc in intuitivno. V večini primeri pa se poskušam obnašati racionalno.«

Jaz: »Gary S. Becker pravi, da je vedenje usmerjeno v prihodnost še vedno pogojeno in zakoreninjeno v preteklosti, saj le ta lahko pusti senco na posameznikovih vrednotah, pogledih in stališčih. Menite, da so vaše odločitve pogojene z dogodki in izkušnjami iz preteklosti?«

Diana: »Ne vedno, ker je vseeno naša firma zelo mlada in nimamo toliko zgodovine za sabo. Smo pa enkrat naredili konkretno napako, ko smo pristopili z odvetnikom na spoznavni sestanek. Nismo vedeli, da to ni dobro narediti, ker je preveč uraden pristop in se potem nasprotna stran ustraši. Je treba pa skompenzirati, da včasih, ko so resni sestanki, ker si mlad te ne tretirajo enako kot starejše in moraš narediti neko resno potezo. To je včasih taka izkušnja, da ko nazaj pogledam, v prihodnosti kaj takega ne smemo več narediti. Se pa raje zanašam na intuicijo kot na izkušnje iz preteklosti.«

Jaz: »Kako bi ocenili spodnjo sliko? Katera izmed premic spodaj je daljša in katera krajša? Ste pri sprejemanju odločitev oziroma manageriranju ljudi, kdaj bili podvrženi hevrstiki reprezentativnosti?«



Diana: »Enkrat sem že bila seznanjena s to sliko in se mi zdi, da vem, da je catch v tem, da sta načeloma isto dolgi, ampak ker je desna bolj odprta zgloda daljša, čeprav v resnici temu ni tako. Ja sem bila podvržena, velikokrat tako poslovno sedaj kot v preteklosti, ko sem delala za druga podjetja. Se pa stalno zanašam na izkušnje.«

Jaz: »Učinek zasidranja, učinek pogojenosti in temeljni učinek. Ste že slišali za teh nekaj najbolj znanih primerov napačnega odločanja in ali mislite, da je to sploh pomembno?«

Diana: »Vem, da se to dogaja, slišala pa sem samo za učinek zasidranja. Se je pa tudi meni že to vse zgodilo. Ful opazim, če se z nekom družim dvakrat zapored v enem tednu, opazim ljudi,

ki sem jim kaj rekla in so pozabili, da sem jim jaz to rekla pa vidim, da isto info grejo naprej povedat. Je pa tko, da ponavadi kar koli slišim probam preverit in logično razmilm, če je res. Me pa učinek zasidranja osebno ne efektira tolk, v mojem primeru. Za temeljni učinek se mi je že dostokrat zgodilo kaj takega, v privat življenju ravno pri sadju. Me pa ne travmatizira dolgoročno. Učinek pogojenosti sem pa zelo navezana, ker ko mam neki enkrat, naj mi to odsluži kot je treba. Je pa odvisno kaj ti je bolj pomembno, na primer če denar raje investiraš v business, mogoče pa ne daš toliko na obleke in si jih ne kupiš. Jaz gledam na to tako, da je to material pa je ok tudi če si novega kupiš. Je tudi razlika na primer za obleko mi je bolj vseeno, kot za avto – odvisno od vrednosti predmeta.«

Jaz: »Nenaklonjenost izgubi - Nevrobiološka razlaga ekonomskega vedenja je, da se ljudje raje odrečemo večjim potencialnim dobičkom, da bi se izognili manjšim potencialnim izgubam. Kakšen je vaš pogled na sprejemanje tveganja v zvezi z nagrajevanjem? Imate raje večje tveganje in večjo nagrado ali nižje tveganje in manjšo nagrado?«

Diana: »V podjetju je drugače kot pa osebno. Pri start up-u je drugače, ker je veliko tveganje, že zaradi narave mladega podjetja moramo več tvegati in imamo večji leverage (vzvod). V privat življenju sem pa ravno obratno, raje nekaj dobim samo bolj za sigurno. V start up-u je od tebe odvisno koliko boš zalužu, ker še nimam neke redne plače. Pri večjem finančnem nakupu na primer gledam, če je tveganje res vredno ali ne. Življenjska situacija je trenutno taka, da sem brez otrok, ni še resnih finančnih obveznosti in bolj tvegam.«

2. Del intervjuja

Jaz: »Kaj za vas predstavlja odločanje in česa pri sprejemanju odločitev ne marate?«

Diana: »Odločanje pomeni izbira med dvema ali več možnostmi, ki ti določi neko pot, ki ni fiksna, te pa za nekaj časa usmeri nekam. Odločanje je zelo pomembna zadeva in vsaka odločitev vodi nekam, dobra ali slaba. Pri odločanju pa ne maram, da sta mi obe poti vseč in bi rada kar oboje probala, ampak po navadi temu ni tako. Ne maram se odločati med situacijami, ki mi niso vseč. Da sta 2 res taki situaciji, ko si rečeš, kako smo sploh prišli do tega pa se moraš odločit. Lahko imaš tudi na primer človeka, ki ni efektiven, ampak je res v redu pa mu moraš to povedati. Moraš se odločiti tako, da je zate najbolje, ampak žal včasih na škodo drugega.«

Jaz: »Kako se odločate, kaj pri tem upoštevate in koliko se trudite zavedati se svojih pristranskosti pri odločanju?«

Diana: »Vedno najprej poskusim premisliti, ne maram se odločati v trenutku, rada imam vsaj nekaj minut za razmislek, poskusim vse informacije upoštevati, da je racionalno in iz tega izhajam. Velikokrat probam predvidevati kam pot pelje. Se sliši pravljичno, ampak res verjamem, da lahko naredimo spremembo in gledam na to, ali bo odločitev pripeljala do pozitivne spremembe v svetu ali ne. Včasih so take situacije, da ti noben ne zna pomagati, razen, če bi dobila top mentorje (Elon Musk), kar pa ni dostopno. Po navadi se obrnem na sodelavce

in skupaj brainstormamo in se skupaj odločamo. Napačnih odločitev se zavedam, vedno si predstavljam pozitivne in negativne ekstreme in probam najti srednjo pot.«

Jaz: »Na kaj se predvsem zanašate, ko sprejemate strateško pomembne odločitve? Intuicijo ali raje na analitične strokovne analize?«

Diana: »Večinoma na podatke, včasih pa tudi intuicija. Ljubši so mi podatki, ker me je intuicija že velikokrat zavedla, čeprav nekatere to ful vodi. Morda nimam tako dobre intuicije ali pa prepoznam napačne znake. Imam raje podatke, ker so enobarvni, zanesljivi. Številke ne lažejo.«

Jaz: »Ste pri sprejemanju odločitev racionalni, kreativni ali se ravnate po Vroom-Yett-u?«

Diana: »Rekla bi, da vse troje. Vedno rada slišim mnenje drugih, čeprav se na koncu sama odločim. Rada bi, da smo v skupini vsi slišani. Kreativni smo tudi, vedno pa probam biti racionalna pri sprejemanju odločitev.«

Jaz: »Nauk o štirih temperamentih je eno izmed najstarejših in najbolj razširjenih psiholoških dognanj, gre za Hipokrat – Galenovo tipologijo. Razdelil jih je na kolerike, sangvinike, flegmatike in melanhlike. V katero tipologijo spadate?«

Diana: »Zase bi rekla, da sem definitivno sangvinik, razen ko pride do čustev sem kolerik. Sem odprta karizmatična, kar mi je reklo že dosti ljudi. Sem tudi zelo čustveno, pri čemer pa ne morem pomagati. Sem zelo ambiciozna in sem avtoritarna, nikoli pa ne na manipulativen način.«

Jaz: »Ste mnenja, da osebnostna struktura vodje vpliva na sprejemanje odločitev?«

Diana: »Ja. Tak karakter si. Definitivno se mi pozna, ker mi ni vseeno, sploh če je kaj konkretnega v firmi. Ves čas premišlujem in ta čustvena raven povzroči, da se sekiram, za vsak nastop in vsako malenkost. Sem že na meji perfekcionizma.«

Jaz: »Ali ste s tem, ko ste začeli sprejemati odločitve v podjetju začeli spreminjati tudi svoj značaj? Kako je vodilno mesto v podjetju vplivalo na spreminjanje vašega značaja? (Primer: če ste kolerik, delate na vaši vzkipljivosti, ker veste, da je to slabo za podjetje).«

Diana: »Ja, absolutno. Mislim, da se tako zelo osebno zrasla odkar smo začeli našo zgodbo. Tudi to, ravno ta vzkipljivost, naučiti se moraš, da s temi ko delaš vsak dan, se brzdaš. Včasih pride do take situacije, da bi lahko vzkipela, ampak ker veš, da to na nekoga vpliva, se ne moreš tega it, ker s temi ljudmi vsak dan delaš, ne moreš biti jezen na vse. Sem se začela bolj kontrolirat, razmišljati kako bo to vplivalo na situacijo v skupini. Naučila sem se tudi, kako z drugačnimi načini pristopati, na primer jaz sem res v taki industriji, v kateri delajo pretežno samo moški. Nima veze ali so sovrstniki ali starejši, večinoma so ženske v manjšimi. Me je jezilo, ker je bilo velikokrat dosti takih čudnih izjav, glede ženske in sem se morala to naučiti

prebaviti in to uporabiti v svoj prid. V osnovi sem ista, samo moraš spremeniti kakšne lastnosti.«

Jaz: »Menite, da inteligenčni kvocient (IQ) vpliva na uspešno odločanje? Ali so druge lastnosti (osebnost, empatija, etična načela, samopodoba) vodje bolj pomembne?«

Diana: »Jaz bi rekla, da to drugo. Ti si vodja in vodiš ljudi in ko je morala na tleh, moraš ekipo, ki jo vodiš spraviti nazaj gor. Včasih moraš to narediti na čustven princip. Lahko imaš zelo inteligentnega človeka pa ne zna komunicirati, zato se ljudje lahko upirajo. Četudi so ljudje zagnani, ni isto če ima vodja samo znanje in na koncu zaradi komunikacije lahko razpadejo zelo uspešne ekipe. Sploh pri start up-u, ker nimaš utečenega poslovanja, veliko je negotovosti in zaradi tega, ljudi lahko malo mine. Moraš znat spodbujati ljudi.«

Jaz: »Ste mnenja, da so čustva in odločanje med seboj povezana. Če ja, komentirajte kako in podajte primer iz prakse.«

Diana: »Ne bi smela biti, ne smejo te voditi čez odločanje, ker se lahko napačno odločiš. Moraš biti nevtralen. Na primer, ko si na vrhuncu poslovanja, hočeš trošiti denar pa potem ugotoviš, da to ni dobro. Čustva seveda so prepletena, se moraš pa znat pomirit, se brzdati in stremet k razmisleku. Pri meni je največji izziv to, da v podjetju sodelujem tudi s svojim življenjskim partnerjem, kar je težko, ker moraš kdaj slišati ali povedati kaj takega kar drugače svojemu partnerju ne bi, mu pa poveš iz profesionalnega vidika. Moraš ločiti profesionalno in posebno okolje, da karkoli ne vpliva na razmerje. Midva ne znava tega vedno ločiti, sva se pa ogromno naučila.«

Jaz: »Koliko se kot vodja/manager ukvarjate s svojo čustveno inteligentnostjo, ste že hodili na kakšna izobraževanja v zvezi s tem ali brali knjige npr. o vedenjski ekonomiji?«

Diana: »Rada berem tovrstne knjige, o psihologiji, ker tako lažje razumeš sogovornika, v ekipi, na sestankih, o strankah. Poslušam tudi podcaste in YouTube. Vidiš katere so najboljše metode.«

Jaz: »Kako čustva vplivajo na vaše odločanje?«

Diana: Probam, da čim manj. Jih probam ločiti od odločanja.

Jaz: »Imate nizko ali visoko frustracijsko toleranco?«

Diana: »Empatičnost za druge imam ful razvito, torej visoka frustracijska toleranca. Vidim, da ko se začne konfliktna situacija, ratam hitro živčna, se sicer brzdam, se mi pa vidi na obrazu. To bi bilo dobro še malo trenirati. Je odvisno od okoliščine in ali imaš s človekom pozitivne izkušnje ali ti vedno nekaj komplicira. Nikoli ni dretja, se mi pa vedno vidi na obrazu, takrat imam nizko frustracijsko toleranco.«

Jaz: »Kaj so v splošnem glavni vplivi, ki zaznamujejo vaše odločanje?«

Diana: »Predvsem odvisno od situacije in kako bo to za kar se odločam vplivalo na prihodnost. Potem probaš vse kar veš v glavi še enkrat premisliti in ali to spremeni situacijo s temi novimi informacijami, ki si jih dobil. 1. informacije (nove), 2. trenutno informacije, 3. občutki članov podjetja, 4. ali te to za kar se odločaš pripelje do cilja.«

Jaz: »Ali se zavedate osnovnih načel vedenjske ekonomije in jih dejansko tudi uporabljate pri svojem poslovanju / vodenju?«

Diana - Moč besede brezplačno: »To se nam je že zgodilo, ker hodimo na konkurence in delamo brand awareness, da si, da obstajaš na trgu in že sedaj postavljamo temelje. Te konference so zelo drage in so nam drugi ponudili brezplačno tekmovanje, financiranje. Gradiš na prepoznavnosti in te potencialni partnerji prepoznajo. Smo rajši šli nekam kje je bilo brezplačno. Bomo pa tudi mi morda delali na ta način, ampak bo odvisno od tega kako se zмениš s posamezno stranko, ker mi imamo licence in če bo to tko pomembno, bomo tudi to uporabljali.«

Diana - Paraliza odločanja: »Ja, to je težko reči, ker mi dejansko zaenkrat ponujamo samo en produkt. Je pa zlitina taka, da je vse odvisno od potreb v panogi. Tovrstna zlitina je zelo omejena, je inovativen produkt. Se pa s tem načeloma več ali manj strinjam, je pa res, da je to tak material, ki je zelo nepoznan in omejen. Aluminiij rešuje težavo trajnosti v avtomobilski industriji, ker se lahko neomejeno reciklira, kar je zelo velika prednost. Narava tega posla je morda malo drugačna, saj samo pridemo do dobavitelja in se zmenimo, če bo vzal ali ne. ko bo portfelj naših produktov večji pa se bomo definitivno posluževali tega načela.«

Diana - Dominantna alternativa: »Bi se strinjala, ker že ta kompenzacija, da dobiš več za manj ali isto za isto denarja. Za zdaj mi sugeriramo in narekujejo, ker imamo samo en produkt.«

Diana - Načelo o neracionalnem ocenjevanju vrednosti: »Jaz vedno gledam na prednost, kaj mi prinese produkt in kaj bo naš produkt prinesel drugim. Dala bi tudi primer oblek, ko so modne kreacije, ko si samo rečeš ojoj pa je res drago. Gledam, da je dobre material in kvaliteten, ne pa da je cena najdražja. Dober primer so tudi darila za dobrega prijatelja, ko nočeš kupiti nekaj najcenejšega in se vedno potrudiš, da nekaj vložiš v to.«

Diana - Omenitev lastnosti produkta: »Tole je najbolj aktualno za nas, od vseh teh načel. Trenutno ravno delamo ozaveščanje o nas, buildamo to, da bodo ljudje o nas že slišali in potem ko bo vse ready to go za na market, bodo ljudje že vedeli in jim bomo produkt prodali. Pomembno je, da se kupci zavedajo obstoja firme. Zdaj, ko hodimo na conference, ozaveščamo ljudi o nas, saj na splošno postopki v tej panogi trajajo, preden se kupec odloči, ker ko ti recimo dizajniraš nek avto danes, si se že nekaj let nazaj odločil za vse materiale. To so dolgotrajni postopki, zato je fino, da to delamo že sedaj, da se bo kasneje vse poklapalo.«

Priloga 3: Intervju z Janezom Zavrlom, podjetje Olympus

Spol: Moški

Starost: 55 let

Stopnja in področje izobrazbe: Univerzitetni diplomirani ekonomist (7.stopnja)

Delovno mesto v podjetju: Regionalni vodja business unit-a v podjetju Olympus (pokrivam 26 držav v regiji)

Jaz: »V katero panogo gospodarstva spada vaše podjetje?«

Janez: »Izdelava medicinskih aparatov in potrošnega materiala.«

Jaz: »S čem se ukvarjate? Predstavite svoje podjetje.«

Janez: »Tukaj v Olympusu sem začel 1.1.2000 in sicer sem prišel kot 3. zaposleni. Imeli smo direktorja, serviserja in jaz sem prišel v podjetje za servisno-prodajno področje za kirurgijo, ker tega ni noben pokrival. Takrat smo imeli tržni delež 3-4%. To sem delal prb. 7 let in takrat smo prišli na prb. 45% tržni delež, še vedno v kirurgiji. Potem po 7 letih sem prevzel kompletno podjetje in sem opravljal tudi direktorske funkcije. 2009 sem začel kot vodja prodaje. Takrat sem vodil 16 ljudi. Potem sem dobil še regionalne dolžnosti za operacijske dvorane za našo regijo in potem sem pred 3 leti zapustil Slovenijo in se popolnoma fokusiral na operacijske dvorane in pred 2 letoma sem prevzel še otorinolaringologijo (ORL). Sedaj trenutno vodim 2 business unit-a. Zdaj sem regionalni vodja za ORL in customer solutions. Meni trenutno poroča 35 ljudi, toliko jih imam pod sabo.«

1. Del intervjuja

Jaz: »Ste mnenja, da sprejemate odločitve v zvezi z vašim podjetjem na dnevni ravni? Če ja, na katerem področju? Menite, da je vedenjska ekonomija del vašega vsakdana?«

Janez: »Pri nas imamo to kar ločeno oziroma je HR kar dobro razvit. Kar se tiče business-a imamo strategije, ki jih izdelamo na par let (prodaja, produkti, pristopi na tržišče). Zaradi GDBR-ja se ni smelo delati eventov in pošiljati ljudi na kongrese itd. in smo to obrnili tako, da smo delali delavnice za zdravnike. Ti njemu plačajo znanje, ne plačaš pa mu, da gre šetat na kongres. Temu rečemo medical expert training ali work shopi. Če pa gledava s strani HR-ja imamo za ljudi dva različna pristopa. Prvi pristop je za nove ljudi, za katere naredimo induction plan, kako se ga bo spremljalo v 1. letu (treninki v pisarni, na terenu), gledamo prenos znanja. Druga strategija je za že zaposlene in gledamo na motivacijo. Vsakega posebej moramo poznati, kako ga stimuliramo – nekdo rabi denar, nekdo izzive. Finančno plačilo je nekako srednje, važno je vertikalno napredovanje, priložnosti v regiji in od tega imajo motivacijo. Npr. zdaj je bi en fant, ki je bil v Sloveniji relativno nezadovoljen in sem

ga stimuliral tako, da sem ga povzdignil na evropsko raven. Drugače bi mogoče šel iz podjetja, s tem pa sem mu dal neko vrednost. Pri nas je proces učenja dolg eno leto in če s tem smo ogromno investirali in če nekdo gre smo tudi ogromno izgubili. Potem moraš vse jovo na novo.«

Jaz: »Menite, da smo odločevalci večinoma popolnoma ali zelo dobro informirani, da lahko sprejemamo odločitve?«

Janez: »So različni pristopi. Vsak drugače razume informiranost. Nekateri informacije sprejemajo emotivno, nekateri pa iz ekonomskega stališča npr. gleda vrednost zase. Jaz vedno gledam vrednost nekega produkta npr. če si v Moskvi in kupiš Teslo za 150.000€ in za tega človeka vrednost tega avta ni enaka kot pa če ga jaz kupim v Ljubljani. Zakaj? Zato ker, če Teslo kupiš v Rusiji se moraš na servis vozit na Finsko 2 dni. Jaz, če jo kupim v Sloveniji pa se moram zapelati v Ljubljano. Vrednost produkta je popolnoma drugačna. Na splošno sem jaz vedno prepričan, če hočeš informacije in če se za to potrudiš, jih boš vedno dobil. Jaz sem za to precej info freak, jaz vse naštudiram, si naredim excel. Že če greš na Mimovrste ti recimo lahko dajo primerjavo več televizorjev in že oni so prepoznali, kaj ljudje delajo.«

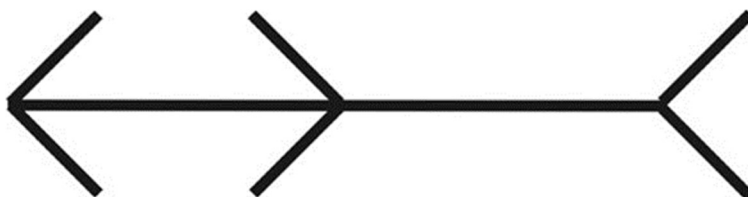
Jaz: »Verjamete, da so potrošniki povsem racionalna bitja, ki se odločajo tako, da vedno maksimirajo svoje potrebe/koristnosti in sledijo lastnim interesom? Menite, da se pri sprejemanju odločitev obnašate racionalno?«

Janez: »Zelo odvisno za koga kaj kupujem. Če kupujem zase sem zelo racionalen in zelo gledam cost benefit. Če so tukaj emocije, vidim, da bi to koristilo psu za njen trening, ali ženi in otrokom. Tukaj se ta racionalnost in stopnja čustvenosti izničita. Ko vidiš koliko so ljudje veseli na primer sploh ne pomisliš na ceno. V mojem primeru, ko finance niso ravno na prvem mestu oziroma niso problem, nekdo, ki ima plače 600€ bo pa najprej pogledal in potem presodil ali si to sploh lahko privošči.«

Jaz: »Gary S. Becker pravi, da je vedenje usmerjeno v prihodnost še vedno pogojeno in zakoreninjeno v preteklosti, saj le ta lahko pusti senco na posameznikovih vrednotah, pogledih in stališčih. Menite, da so vaše odločitve pogojene z dogodki in izkušnjami iz preteklosti?«

Janez: »Jaz sem včasih bil zelo zafrustriran in introvertiran, nisem delil občutkov in besed. Z leti sem se naučil, da te self promotion in ekstrovertiranost pripeljeta bistveno dlje. Dejansko sem svojo introvertiranost obrnil za 100% in če pogledam za svojo kariero, če sam sebe ne pohvališ, te tudi drugi ne bodo. Ne samo sebe, ampak uspehe celotne svoje regije, ki jo pokrivam. Sploh ne šparam jezika. V torek imamo en evropski meeting, sem bil zaprosen za govor in bom povedal kakšne so stvari, ne bom tiho. Včasih smo bili od Nemčije manjši za 3x, zdaj imamo pa 30% večji plan kot Nemčija. Vse to se je zgodilo v 3 letih odkar sem jaz prevzel področje.«

Jaz: »Kako bi ocenili spodnjo sliko? Katera izmed premic spodaj je daljša in katera krajša? Ste pri sprejemanju odločitev oziroma manageriranju ljudi, kdaj bili podvrženi hevrstiki reprezentativnosti?«



Janez: »Daljša je desna. Pri manageriranju se učiš od prvega dne in dejansko ko postaneš šef misliš, da imaš moč in boš ljudi usmerju z ukazi. Dejansko se pa z leti naučiš, da ubistvu je tisti korenček in palica najboljša pot. Recimo pes bo naredil vse, če bom jaz pravilno pristopil k njemu. Če bom pa grob z njim, bom pa dobil boomerang in bo dan stran vržen za trening. Enako je pri ljudeh. Če jih stimuliraš, prepoznaš njihove prednosti, jih potenciraš greš lahko s tem v smer v kateri je ta človek dober. Vsak ima svoje prednosti in slabosti. Tukaj je moč managerja, da prepozna človeka in zna človeka pustiti. Če gledam koliko ljudi sem odpustil in koliko zaposlil, razmerje je na primer 1:3. Odpustil sem tudi ljudi na ameriški nači, da je vzel škatlo, dal notri pisala zvezke in jih pospremil do vrat. Ker je bila taka situacija. Včasih je to potem negativno sprejeto od ljudi.«

Jaz: »Učinek zasidranja, učinek pogojenosti in temeljni učinek. Ste že slišali za teh nekaj najbolj znanih primerov napačnega odločanja in ali mislite, da je to sploh pomembno?«

Janez: »Vem iz izkušenj, samo nevem pa po imenih. Problem ni v tem ali prepoznaš, važno je da se tega zavedaš. Tukaj so čustva zadaj in to odločanje je nezavedno.«

Jaz: »Nenaklonjenost izgubi - Nevrobiološka razlaga ekonomskega vedenja je, da se ljudje raje odrečemo večjim potencialnim dobičkom, da bi se izognili manjšim potencialnim izgubam. Kakšen je vaš pogled na sprejemanje tveganja v zvezi z nagrajevanjem? Imate raje večje tveganje in večjo nagrado ali nižje tveganje in manjšo nagrado?«

Janez: »Jaz mislim, da je to tveganje pri nas postavljeno že s samim principom nagrajevanja. Pri nas je tako, da imamo bonusni sistem. 30% prihodka je bonus. Ti bonusi morajo biti izziv in hkrati biti dosegljivi. Tukaj smo prisiljeni v tveganje. Na primer ta pristop, ne morejo me toliko malo plačati, kolikor malo lahko jaz delam. Tukaj nimaš potem prihodnosti v podjetju. Lahko rečeš, da ti je osnovna plača dovolj in zato se bom boril in to je to. Te ljudje so tisti, ki stagnirajo. Imaš pa tudi tiste pusherje, ki jim ni nikoli dovolj. Jaz nikoli nisem sedel na lovorikah, to je bila zame vedno stimulacija za naprej. Jaz imam tam na polici ne vem kakšne evropske nagrade in sem poje tudi edini manager v Evropi, ki je dobil dve nagradi zapored, za najboljšega managerja. To je mene motiviralo in tudi to je smisel. Vprašanje, če sem ti pravilno odgovoril, ampak to je zame tveganje. Če hočeš imeti 100% zagotovljeno plačo pa

jo boš imel ali pa ti ponudim 80% fiksno plačo pa imaš potem s tveganjem možnost doseči na koncu 160% plačo. Jaz sem tak, da bom to drugo sprejel in se s 100% ne bom zadovoljil. To mene motivira.«

2. Del intervjuja

Jaz: »Kaj za vas predstavlja odločanje in česa pri sprejemanju odločitev ne marate?«

Janez: »Ti kot manager moraš poskrbeti za druge in skrbeti za to, da sprejemajo odgovornost. Ne maram pa odpuščati.«

Jaz: »Kako se odločate, kaj pri tem upoštevate in koliko se trudite zavedati se svojih pristranskosti pri odločanju?«

Janez: »Danes sem dobil novega zaposlenega na Češkem in mi je njegov šef rekel, da ne more priti na sestanek. Danes sem ga spet kontaktiral in mi napiše, da gre na dopust. Sem rekel, da ni problema, ampak bi te prosil, da uporabljaš Outlook koledar, ker je to zame orodje, da ti ne bookiram sestanka, ko nisi dosegljiv in imaš obveznosti. Če on meni da koledar na razpolago, ga lahko povabim takrat, ko ima on čas. Tako da sem mu rekel, da sploh ni problema, samo da bo zanj bolje, če začne uporabljati Outlook. Tako da se zavedam, da se ne moremo vedno odločiti pravilno.«

Jaz: »Na kaj se predvsem zanašate, ko sprejemate strateško pomembne odločitve? Intuicijo ali raje na analitične strokovne analize?«

Janez: »Kombinacijo obeh. Odvisno kakšna je odločitev, ali gre za izključno strokovno, za HR na primer gledaš na svoje znanje in izkušnje. Tvoj driver je kako najbolje narediti za firmo. Vsak ima 100 in 1 željo in nobenmu ne boš 100% ustregu. Tudi če boš, jih bo še vedno 20 ostal k bodo hoteli še. Če pa sprejemaš business odločitve, vedno gledam v korist firme. Postavim si strategijo in v okviru tega se odločam alfanumerično. Na primer odločitev firme je da je gross margin minimlano 25% in jaz pod to ne grem, če tudi tvegam, da bom potem izgubil stranko. Če to narediš je to domino efekt. Ljudje se pogovarjajo med sabo, enemu daš toliko, drugemu toliko in hitro nastane štala v hiši. Moraš imeti neka merila, ki jih upoštevaš. Ti moraš to vedet, da se med sabo pogovarjajo in imaš lahko štalo.«

Jaz: »Ste pri sprejemanju odločitev racionalni, kreativni ali se ravnate po Vroom-Yett-u?«

Janez: »Skušam Vroom-Yetta. Vedno vprašam za mnenje. Hkrati se pa tudi skušam racionalno odločati. Ubistvu je kombinacijja vsega, ker ne morem reči, da je samo eno. V končni fazi sem jaz tisti, ki je odgovoren in tudi če se bo podrejenci kaj nepravilno odločil, sem jaz tisti, ki je na koncu odgovoren. Vedno sem jaz osebno prevzel odgovornost. Vse je moja odgovornost in moja napaka. Tudi če jo jaz naredim, se podrejenemu opravičim in priznam. Če to narediš, je tudi on pripravljen prevzeti odgovornost in napako. Tako ve, da ne

bo kar tako odpuščen zaradi tega, ker smo vsi ljudje. S svojim zgledom drivaš ljudi, posredno jih coachaš.«

Jaz: »Nauk o štirih temperamentih je eno izmed najstarejših in najbolj razširjenih psiholoških dognanj, gre za Hipokrat – Galenovo tipologijo. Razdelil jih je na kolerike, sangvinike, flegmatike in melanholike. V katero tipologijo spadate?«

Janez: »Jaz sem samo-kontrolirani kolerik. Sem kolerik in se imam pod kontrolo. Mene v službi ne boš videla kot čistega kolerika. Mogoče mi je kot mlajšemu managerju ene parkrat ratalo se res razjeziti, ampak sem se še isti trenutek opravičil. Moji bistveno višji šefi, tega ne znajo skrivati. Danes je ogromno ljudi kolerikov, ki so na managerskih pozicijah, ampak so kontrolirani. Ti kot manager imaš visoko zastavljene cilje in jih skušaš stalno dosegati. Jaz sem vedno rekel, da smo v mojem teamu kot Barcelona in v mojem teamu so sami Messiji. Če hočemo zmagati moremo biti vsi Messiji. Če imamo enega, ki ima 2 levi nogi, bo enostavno odpadel sam od sebe. Vedno ostanejo boljši. Te Messiji pa morejo imeti svojega coacha, ki ima visoke standarde in pod te standarde ne bo šel.«

Jaz: »Ste mnenja, da osebnostna struktura vodje vpliva na sprejemanje odločitev?«

Janez: »Jaz sem se naučil tudi to, če imaš napad počakaj, da te napad mine. V svoji kolerični osebnosti, sem se opekel in sem v svoji ihti napisal nek mail ali odgovor, ki ni bil okej. Potem sem se pa naučil, da sem mogoče popoldne napisal mail in ga potem zjutraj ponovno prebral in ga posoftal. Zadnje čase pa po 16h uri niti ne odgovarjam na maile, ker takrat pridejo kakšni težki maili in ti si v privatni sferi in te to moti in intrigira in si še toliko manj pod kontrolo.«

Jaz: »Ali ste s tem, ko ste začeli sprejemati odločitve v podjetju začeli spreminjati tudi svoj značaj? Kako je vodilno mesto v podjetju vplivalo na spreminjanje vašega značaja? (Primer: če ste kolerik, delate na vaši vzkipljivosti, ker veste, da je to slabo za podjetje)«

Janez: »Zelo. Kot sem že prej omenil, se na začetku svoje kariere nisem najbolje kontroliral. Čez čas pa sem postal kontrolirani kolerik.«

Jaz: »Menite, da inteligenčni kvocient (IQ) vpliva na uspešno odločanje? Ali so druge lastnosti (osebnost, empatija, etična načela, samopodoba) vodje bolj pomembne?«

Janez: »Definitvino čustvena inteligenca, ki pride na podlagi izkušenj. Imaš ljudi, ki so čustveno inteligentni pa niso rojeni managerji. Mislim, da nima vsak manager prirojene čustvene inteligence, ampak ima privzgojeno. To je prepoznavanje ljudi, kako se bodo odločili, da predvidevaš njihove reakcije in da jih prebereš. To je smisel. Če ga prebereš in veš kako bo reagiral še preden nekaj reče, tako ga lahko veliko lažje usmerjaš in ga pripelješ do tistega kar ti hočeš. Ne z ukazom, on bo tako mislil, da se je sam odločil. Rabiš čustveno inteligenco in moraš razmišljat kaj delaš. Če greš na silo, imaš negativno reakcijo in nisi dosegel nič. Strahovodenje ni dobro delovno okolje.«

Jaz: »Ste mnenja, da so čustva in odločanje med seboj povezana. Če ja, komentirajte kako in podajte primer iz prakse.«

Janez: »V svojih 50 letih sem prišel do enega spoznanja. Bil sem na letališču v Nemčiji in sem tisti mesec že tretjič zamudil letalo. Enostavno mi je ušlo. Jaz kličem ženo in je rekla ja kje boš pa zdaj spal. In jaz razmišljam, zakaj se sploh sekiram zaradi tega. Prišel sem do zaključka, zakaj bi se jaz sploh sekiral zaradi stvari na katere nimam nobenega vpliva. Letalo je šlo, lahko bi se postavil na glavo, z glavo butal v steno, ampak to ni bila moja odločitev.«

Jaz: »Koliko se kot vodja/manager ukvarjate s svojo čustveno inteligentnostjo, ste že hodili na kakšna izobraževanja v zvezi s tem ali brali knjige npr. o vedenjski ekonomiji?«

Janez: »Ja, imamo znotraj službe ogromno izobraževanj. Ampak to se ti včasih tudi nalaga kot neka vsebina. Od izobraževanja si podzavestno zapomniš 5-10%, vse ostalo je oleš. Vrednost tega je, da ti znaš to uporabiti. Lahko greš na 100 tečajev in če tega ne znaš uporabiti v pravem trenutku ni okej. Ne vem od kje to pride, ampak to je usedlina in jo uporabiš, ko jo rabiš. Jaz vedno skušam razumeti ljudi.«

Jaz: »Kako čustva vplivajo na vaše odločanje?«

Janez: »Čedalje manj. Danes sem imel glavnega človeka za Rusijo, ker je spraševal kako bo zdaj s prodajo itd. Ravno sva se pogovarjala kako človek lahko vpliva na kaj in zakaj se sekira. On je rekel sem prišel v pisarno in sem zvedel za vojno (Rusija-Ukrajina), totalno sem bil v šoku. Rekel sem mu, nimaš kaj, napadli ste, nimate okej ljudi na vladi in to je to. Nimaš se kaj sekirati, ker to ni bila tvoja odločitev. Čimprej ko to prepoznaš, da čustva ne smejo nate preveč vplivati pri odločanju, bolje ti je v življenju. Ko sem jaz to spoznal sem bil za 30% manj obremenjen kot prej. In sem začel tako živeti.«

Jaz: »Imate nizko ali visoko frustracijsko toleranco?«

Janez: »Včasih sem imel nizko, zdaj pa vedno večjo.«

Jaz: »Kaj so v splošnem glavni vplivi, ki zaznamujejo vaše odločanje?«

Janez: »V svoji karieri sem zelo postal corporate guy in dejansko delam v dobro firmi. Samo to mi je motivacija. Ni mi motivacija plača, mi je mogoče bonus, ampak to ne vpliva na moje odločitve. Na primer, zakaj bi prodal toliko več, če pa itak imam bonus že maksimalen. Jaz hočem to prodat in hočem business narediti. Tako da je čedalje manj slabih vplivov. Na koncu je važna prodaja.«

Jaz: »Ali se zavedate osnovnih načel vedenjske ekonomije in jih dejansko tudi uporabljate pri svojem poslovanju / vodenju?«

Janez - Moč besede brezplačno: »Na splošno sem jaz proti temu zastonj. Predstavljam si otroka in kljub temu, da si ne želi neke igrače, mu jo daš in se bo lih 2 minuti igral z njo. Če

pa se bo moral za igračo potruditi, celo posodo pomiti ali karkoli, bo vrednost te igrače bistveno večja in se bo z njo igral 3 tedne, ker se je zanjo potrudil. Ta filozofija je premo sorazmerna in enaka pri odraslih ljudeh. Če ti nekdo nekaj da, value ni isti.«

Janez - Paraliza odločanja: »Mi teh primerov sicer nimamo, ampak jaz dam svoji ženi vedno komentar, ko zbira kostim ali čevlje, ji rečem lej, jih je preveč ane. Ker se ne more odločiti. Moj osebni princip je isti kot je to načelo. Jaz, ko čevlje kupujem, vem katero znamko bi in se odločam med tremi modeli. Jaz ne rabim 300 modelov v trgovini. Točno vem kaj hočem in mi je včasih samo en model dovolj.«

Janez - Dominantna alternativa: »V mojem program dejansko to delamo. Nazadnje sem razmišljal kako bi razložil specifikacijo, ker imamo projekte za 150.000 na operacijsko dvorano, torej 1 mio € za 6 dvoran. Ljudje se težko odločajo, ker imajo preveč alternativ in sem uvedel zdaj v enem tednu eno inovativno metodo, ki je sicer zelo znana, ampak na našem področju ni nikoli uporabljena. In sicer tisto, da odpreš katalog za avto in pogledaš kakšen avto bi vzel, imaš različne motorje in opremo itd. Ti dejansko človeka prisiliš v to, da začne razmišljati o opcijah. Tako ma čas, da se odloči in točno vidi za kaj se bo odločil. Vidim, da je bistveno lažje odločati se, kljub temu, da govorimo o ogromnem denarju. Hkrati mu dam opcijo, da se sam odloči, on se odloči in ne jaz. Lahko imam v avtu stvari, ki ne delajo in za to krivim prodajalca. Če se pa jaz sam odločim pa ne morem nikogar kriviti, ker je bila moja odločitev in njemu nimam kaj reči.«

Janez - Načelo o neracionalnem ocenjevanju vrednosti: »To je naša filozofija podjetja. Mi smo pionirji na svojem področju. Mi smo Rolls Royce med prodajalci medicinske opreme. To je naša valuta. Marsikaj imamo popolnoma isto kot konkurenca, ampak ker gor piše Olympus, so oni pripravljeni plačati od 30% do 50% več. In mi to uporabljamo dnevno. Je pa res, da so stranke zdravniki in tudi ko avto kupuje bo moral imeti najboljšega. To je njemu vrednost in se pokaže pred drugimi. Enako je pri produktu. Za njih najboljše ni dovolj dobro in jih to grize. Jaz sem tudi tak, da če zase kupujem televizor, sem pripravljen za Sony pa globoko verjamem, da je morda enak LG-ju, plačati več. Za Sony-jem je tista kvaliteta zadaj, ki mi predstavlja vrednost. To zelo uporabljamo.«

Janez - Omenitev lastnosti produkta: »Ja, absolutno. Točno tako jaz svoje ljudi učim in tako delam. Pristop ni, gospa ta pa ta produkt imam in je dober za vas. Moj pristop je drugi, jaz pridem k njemu in če je sestanek pol ure se 10 minut pogovarjamo kakšne potrebe ima on. Prepoznam potrebe in na temelju tega, ignoriram kar ne morem zadostiti in hkrati se obesim na stvari, ki jih on rabi. Rečem, za to vašo potrebo imamo to in to rešitev. Isto se pogovarjaš, ampak je pristop k prodaji obraten. Veliko je boljši, ker človek ima občutek, da si ti zadostil njegove potrebe. In se bo tudi lažje za to odločil. Ne pa da ga ti posiljuješ, ti moraš prepoznati in moderna prodaja temelji na tem, da raziskuješ kupca, kaj si želi. Enostavno ga potem lahko usmerjaš, ker mu ponudiš tisto kar njemu paše.«

Priloga 4: Intervju z Nino Štefe, podjetje Čas za kavo in Bossy Cafe

Spol: Ženski

Starost: 29 let

Stopnja in področje izobrazbe: Diplomirana socialna delavka (6. stopnja)

Delovno mesto v podjetju: Direktor podjetja Čas za kavo ter Direktorica in solastnica Bossy Cafe

Jaz: »V katero panogo gospodarstva spada vaše podjetje?«

Nina: »Čaz za kavo – Trgovina na drobno, Bossy cafe – spletno izobraževanje (zavod)«

Jaz: »S čem se ukvarjate? Predstavite svoje podjetje.«

Nina: »Začela sem tako, da sem imela službo za NDC, imela sem vsega dosti, hotela sem nekaj sama ustvarit, ful knjige brala, imela sem veliko ene motivacije in idej kaj narediti, tko da sem ustvarila profil na instagramu Čaz za kavo in iz tega je sledil, da sem naredila lastne skodelice, ki so se res dobro prijele. Potem sem naredila trgovinico v centru Ljubljane, najprej eno manjšo, potem večjo in se je to tako razširilo, da v tej trgovinici prodajamo največ darila za razvajanje od slovenskih lokalnih podjetnikov ali neke trende iz tujine, ki jih v Sloveniji še ni, saj hočemo biti prvi in inovativni pa da je višji standard obdarovanja, da ni kar en crap v trgovini, ampak izbrani izdelki. Med karanteno, ko sem bila primorana zapret trgovinico sva pa s kolegico dobili idejo o Bossy Cafe skupnosti. To je skupnost za ambiciozne ženske, ker sva se znašli na točki, da sva morali obe zapreti svoj prvotni business. Vprašali sva se koliko žensk je zdele na istem položaju in se nimajo s kom pogovoriti in so same, se počutijo zmedeno, zgubljeno in kako bi si midve želele že na začetku poti ali pa v taki situaciji nek prostor kamor se lahko obrneva. Da maš neko podporo in pomoč, da ne googlaš vsega sam in da nisi sam. Najdeš tam svojo bossy bestie, ki ti pomaga na poti do tvojih sanj in ciljev. To je za podjetnice, ki na enem mestu lahko dobijo znanje, ker predavajo uspešni slovenski podjetniki in motivacijo ter vse odgovore na vprašanje. To sva začeli kot spletno izobraževanje potem je pa prišel Štartaj Slovenija in sva naredili tudi pilling za telo, s katerim sva vstopili v to oddajo. Zdaj sodelujemo s Šparom in razvijamo nove izdelke.«

1. Del intervjuja

Jaz: »Ste mnenja, da sprejemate odločitve v zvezi z vašim podjetjem na dnevni ravni? Če ja, na katerem področju? Menite, da je vedenjska ekonomija del vašega vsakdana?«

Nina: »Ja, zihhr. Vsak dan so odločitve, ampak odvisno v katero smer, recimo od financ, koliko boš vložil v marketing, kdaj bo nov produkt nastal, kaj bo naslednji korak. Itak, vsak dan se odločaš, kam boš šel v prihodnosti. Bolj bi pa rekla, da na neki tedenski ravni, na

primer kako boš naredil neke korake, ki te bodo pripeljali do cilja, ki ga imaš ta mesec postavljenega.«

Jaz: »Menite, da smo odločevalci večinoma popolnoma ali zelo dobro informirani, da lahko sprejemamo odločitve?«

Nina: »Ne, nismo. Jaz mislim, da se moramo sami ful informirat, ker vem, če sprejemam kakšno odločitev, se mi nikoli ne zdi, da bi imela vsa znanja in vse informacije na voljo, ampak jih moram vedno iskat, da se lahko odločim pravilno oziroma tako kot jaz mislim, da je pravilno. Jaz mislim, da se vsak dan učiš ne glede na to kako dolgo si v business-u in se moraš vedno tudi učiti. Vedno moraš preveriti, da so informacije v redu ali je nekdo krneki napisal. V minuti izveš toliko informacij za katere bi se včasih moral pozanimati pri mogoče 20 ljudeh, da bi jih izvedel. Zdaj, ko maš internet pa vse dobiš na dosegu rok, kar je pa seveda plus in minus.«

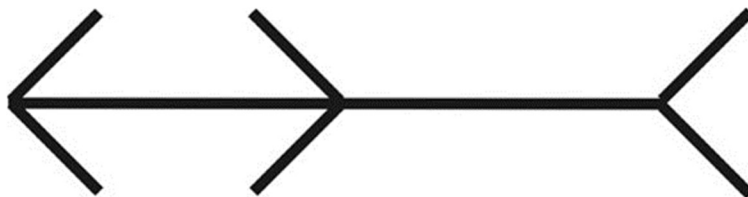
Jaz: »Verjamete, da so potrošniki povsem racionalna bitja, ki se odločajo tako, da vedno maksimirajo svoje potrebe/koristnosti in sledijo lastnim interesom? Menite, da se pri sprejemanju odločitev obnašate racionalno?«

Nina: »Rekla bi najprej za kupce in za stranke, da ni vedno racionalno, ful maš impulzivnih nakupov in odločitev, ko ne pomisliš, ampak se samo odločiš v trenutku ne da bi pomislil na kakšne vrednote. Zase bi pa rekla, da se trudim živeti racionalno in da razmišljam kako, kaj, zakaj in ali je to skladno z mano in s tem kar želim doseči. Ampak se mi zdi, da te lahko marsikaj hitro zavede, mogoče, če se ti nekaj zdi dobra priložnost, ampak se tekom izkušenj vedno manjkrat zgodi, da bi se nekaj na hitro odločil.«

Jaz: »Gary S. Becker pravi, da je vedenje usmerjeno v prihodnost še vedno pogojeno in zakoreninjeno v preteklosti, saj le ta lahko pusti senco na posameznikovih vrednotah, pogledih in stališčih. Menite, da so vaše odločitve pogojene z dogodki in izkušnjami iz preteklosti?«

Nina: »Bi se strinjala s to trditvijo za ljudi, ki ne delajo na sebi. Veliko vzorcev iz preteklosti lahko nosimo s sabo pa sploh ne vemo in se odločamo na podlagi nekkih izkušenj, ki jih imamo. Zase bi rekla, da zelo malo, ker dnevno toliko delam na sebi, da se probam zavedati, kaj nosim s sabo iz preteklosti, kako lahko delam na tem in kaj lahko sama nesem v prihodnost.«

Jaz: »Kako bi ocenili spodnjo sliko? Katera izmed premic spodaj je daljša in katera krajša? Ste pri sprejemanju odločitev oziroma manageriranju ljudi, kdaj bili podvrženi hevrstiki reprezentativnosti?«



Nina: »To je prov tisto, ki je od perspektive odvisno, ampak če bi sredinsko puščico obrnila v drugo smer (v desno, bi verjetno potem desna premica zgedala krajše in desna daljše. Na prvo žogo bi rekla, da je desna daljša in leva krajša, ampak iz teoretičnega vidika bi pa rekla, da sta enaki. Verjetno sem sigurno bila, meni se zdi tisti prvi vtis, ki te zavede pri neki odločitvi, lahko napačen. Da bi zavedno rekla, težko, ampak nekako razumsko sem sigurno bla, ker sem človek in vsak lahko pade v to. Zdi se mi da je toliko različnih situacij, da moraš vedno premisliti kako in kaj preden se odločiš ne glede na to koliko izkušenj imaš iz preteklosti. Lahko se ti situacija ponovi pa so drugačni ljudje vključeni, drugačne finance in moraš vedno pomisliti kot, da se to še ni zgodilo in spet pomisliti, kaj je najbolje v tem trenutku.«

Jaz: »Učinek zasidranja, učinek pogojenosti in temeljni učinek. Ste že slišali za teh nekaj najbolj znanih primerov napačnega odločanja in ali mislite, da je to sploh pomembno?«

Nina: »Sem slišala tako kot si jih opisala, ne pa po imenih, da bi vedla kaj kaj pomeni. Na primer za učinek zasidranja, ko bo nekdo rekel, da je ta moj kolagen najboljši in bo to vplivalo na njihovo odločitev. Eni pač slepo verjamejo prvi informaciji in ga bodo šli kupit. Tudi za druga dva bi lahko dala primer in sigurno vpliva na naše odločitve.«

Jaz: »Nenaklonjenost izgubi - Nevrobiološka razlaga ekonomskega vedenja je, da se ljudje raje odrečemo večjim potencialnim dobičkom, da bi se izognili manjšim potencialnim izgubam. Kakšen je vaš pogled na sprejemanje tveganja v zvezi z nagrajevanjem? Imate raje večje tveganje in večjo nagrado ali nižje tveganje in manjšo nagrado?«

Nina: »Včasih me tukaj čisto vodi, kdor ne reskira, ne profitira. Bi rekla, da bi posegla po večjem tveganju, tudi par projektov je bilo takih, da sem šla noter all in z vsem kar sem sploh imela, ker sem vedla kaj lahko dobim in nekako nisem dovolila, da me strah ustavi. Na primer, kaj pa če ne bo uspelo, kaj pa če se ne izide. Rekla bi da ja, da raje izberem večje tveganje. Ne bi bila tukaj kjer sem, če ne bi šla v to.«

2. Del intervjuja

Jaz: »Kaj za vas predstavlja odločanje in česa pri sprejemanju odločitev ne marate?«

Nina: »Mi je pomembo, samo ne maram tistih ljudi, ki se ne morejo hitro odločiti, ker jaz hitro vem kaj bi zbrala. V odločanju moraš vedno najti ne glede na to koliko opcij imaš na voljo, tisto najboljše zate, če veš kaj je tvoj cilj v prihodnosti in kam greš. Pomembno pa se

mi zdi, da te pri odločanju ne zavedejo kratkoročni cilji in da maš fokus na dolgoročni cilj, ker če ne se na koncu lahko vedno odločiš za neko hitro potrebo, ki jo vedno lahko zadovoljim. Se mi zdi, da potem težje prideš do cilja, če razmišljaš samo kratkoročno. Ne maram tega, če se nekdo, ki dela z mano dolgo odloča, da se ne vlečejo zadeve.«

Jaz: »Kako se odločate, kaj pri tem upoštevate in koliko se trudite zavedati se svojih pristranskosti pri odločanju?«

Nina: »Valda, vedno se lahko napačno odločiš, ampak se vedno trudim, da gledam dolgoročne cilje, da mam napisano kam hočem priti in da vsaka odločitev sovpada z mojimi cilji in da ni nekaj na hitro, da dobiš užitek ali finance in da te to ne zavede. Če pomislim, kje se vidim čez 5 let, ali me bo ta odločitev pripeljala korak bližje ali bom šla korak nazaj ali pa v levo/desno smer, ki me niti ne vodi k ciljem.«

Jaz: »Na kaj se predvsem zanašate, ko sprejemate strateško pomembne odločitve? Intuicijo ali raje na analitične strokovne analize?«

Nina: »Vsakega po malo, velik je intuicije, ker jaz ful verjamem v to, da nekaj začutiš in nekaj ne. Se pa tudi zanašam na analitiko, na primer ali je dovolj financ za nek projekt, ali ga speljemo ali ne. Oboje moraš gledat, imam pa rajši intuicijo.«

Jaz: »Ste pri sprejemanju odločitev racionalni, kreativni ali se ravnete po Vroom-Yett-u?«

Nina: »Odvisno koliko je pomembna odločitev. Za nekaj kar ne spreminja ključnih delov business-a, veliko vključujem punce (študentke) iz trgovinive, ampak to vključuje odločitve kot so dekoracije, nalepke na škatlah za darila in podobno, tako da skupaj ustvarjamo, mi pa nič ne spremeni zares business-a. Če so pa kakšne pomembne odločitve, se bom vedno zanesla nase in bi se rada odločila racionalno. Vedno bom pa tudi spodbujala kreativnost in spodbujala to, da se ne držimo samo nekkih standardov. Vsega pol malo vključujem.«

Jaz: »Nauk o štirih temperamentih je eno izmed najstarejših in najbolj razširjenih psiholoških dognanj, gre za Hipokrat – Galenovo tipologijo. Razdelil jih je na kolerike, sangvinike, flegmatike in melanhlike. V katero tipologijo spadate?«

Nina: »Vedno mi je bilo težko se vmestiti v samo eno. Hitro se odzovem, hitro reagiram, res ne maram časa zgubljat nepotrebne stvari, res rada dosegam stvari. V bistvu sem kolerik in se tukaj najdem. No evo, iz sebe bi črtala to, da nikoli ne rečejo ne, je pa res, da bi to lahko prinesla iz preteklosti, ampak sem toliko delala na sebi, da zdaj lahko rečem ne. Sem tudi sangvinik. Kot podjetnik pa mogoče moraš bit malo melanhlike, ker moraš vedno gledat analitični del, ampak to se prislim, da sem. No, ali pa najdeš nekoga, ki ti dela analitiko.«

Jaz: »Ste mnenja, da osebnostna struktura vodje vpliva na sprejemanje odločitev?«

Nina: »Sigurno, normalno. Sigurno vpliva nate. Enmu flegmatiku bo vseeno kako se bo odločil.«

Jaz: »Ali ste s tem, ko ste začeli sprejemati odločitve v podjetju začeli spreminjati tudi svoj značaj? Kako je vodilno mesto v podjetju vplivalo na spreminjanje vašega značaja? (Primer: če ste kolerik, delate na vaši vzkipljivosti, ker veste, da je to slabo za podjetje)«

Nina: »Težko rečem, da sem se kaj spremenila, ker ravno zaradi tega, ker sem taka kot sem, prišla tja kamor sem in da se lahko tako odločam in delam in sem taka kot sem odkar sem začela delati. Težko bi rekla kaj se je spremenilo, imaš pa neke nove izkušnje, ki vplivajo nate in se jih sploh ne zavedaš, si se pa tekom let naučil marsičesa. V osnovi sem pa ista, ampak se razvijam tako osebno kot poslovno.«

Jaz: »Menite, da inteligenčni kvocient (IQ) vpliva na uspešno odločanje? Ali so druge lastnosti (osebnost, empatija, etična načela, samopodoba) vodje bolj pomembne?«

Nina: »Jaz bi rekla empatijo in ostalo in to tudi mene veliko bolj vodi kot pa sam IQ, ker v dosti situacijah ti ne pomaga. V resnici pa sploh ne vem koliko ga imam.«

Jaz: »Ste mnenja, da so čustva in odločanje med seboj povezana. Če ja, komentirajte kako in podajte primer iz prakse.«

Nina: »Ja, so povezana. Se pa moraš zavestno učiti, tako kot rečejo »leave your emotions at the door«, da ne vplivajo nate. Je pa res, da je to težko, ker se večkrat ne zavedaš koliko si v neko situacijo čustveno vpleten in se na podlagi tega odločaš. No to se je mogoče spremenilo tekom let, da sem na začetku imela ogromno čustvenih odločitev, že če gledam po tem, da sem hotela delati business s prejšnjim partnerjem. To je bilo čisto čustveno in takrat so čustva prevladala. Morala pa bi pomisliti poslovno, ker je to zame bila najslabša možna odločitev. Vedno manj se odločam s čustvi. Verjetno sem morala imeti eno slabo izkušnjo, da sem se odločala s čustvi, da sem zdaj tako, vseeno mi je za čustva, ker to ni dobro za business in za naprej. Moraš ločit čustva in odločanje.«

Jaz: »Koliko se kot vodja/manager ukvarjate s svojo čustveno inteligentnostjo, ste že hodili na kakšna izobraževanja v zvezi s tem ali brali knjige npr. o vedenjski ekonomiji?«

Nina: »Zadnje čase ful berem knjige ravno o čustveni inteligenci, ker mi je to res postalo zanimivo. Tudi kako se obnašaš v stiku z ljudmi, kako navežeš kontakte. Zanimivo mi je tudi opazovati druge, ker prepoznaš neke vzorce, ker se mi zdi da toliko malo ljudi dela na sebi in s tem živijo in si zatiskajo oči. Se ne ustavijo v trenutku in ne pomislijo kje so, kam grejo, kaj občutijo. Vedno bolj delam na tem.«

Jaz: »Kako čustva vplivajo na vaše odločanje?«

Nina: »Vedno manj in res zavestno. Vedno se ustavim in pomislim okej čustva me mogoče peljejo v to smer, ampak je potrebno pogledat tudi številke, kaj je treba narediti, kdo bo vpleten in se potem odločiti.«

Jaz: »Imate nizko ali visoko frustracijsko toleranco?«

Nina: »Hitro drugače začutim, če je neka čudna energija. Imam sigurno visoko, ker sem empatična.«

Jaz: »Kaj so v splošnem glavni vplivi, ki zaznamujejo vaše odločanje?«

Nina: »Dolgoročni cilji, v smislu kaj mi neka odločitev trenutno prinaša in kaj mi prinaša v roku enega ali petih let. Tudi vedno finančno, to bo vedno vplivalo v business-u, hočeš nočeš. Vedno bolj se mi zdi, da name vpliva skrb zame, na primer kaj nekaj pomeni za moje zasebno življenje, koliko časa in energije mi gre, s katerimi ljudmi bom obkrožena.«

Jaz: »Ali se zavedate osnovnih načel vedenjske ekonomije in jih dejansko tudi uporabljate pri svojem poslovanju / vodenju?«

Nina - Moč besede brezplačno: »Definitivno se zavedam, da ko napišeš brezplačno, se mi zdi, da to zelo deluje. Čeprav jaz sama sem zelo skeptik do tega, da je neka brezplačno, ker vem, da nikoli ni zares brezplačno. Sigurno je nekaj v ozadju. Se pa seveda poslužujem tega, 1 + 1, brezplačno, 50% popust, vse.«

Nina - Paraliza odločanja: »To itak vidiš tako v trgovini, če imam 15 kosmičev na voljo, se ne morem odločit in včasih raje grem, ker si rečem, saj ne rabim kosmičev. Če bodo pa samo eni pa verjetno ne bom tega vzela. Se poslužujem tako v podjetju kot tudi sama, kot kupec.«

Nina - Dominantna alternativa: »Ja se in namensko tudi ko je ena ponudba daš eno cenejšo, dražjo in najdražjo in usmeriš kupca, da vzame vmesno ponudbo, ki je drugače sigurno ne bi vzela, ker je ne bi imel s čem primerjati. Ravno zato, da ga usmeriš. Včasih imaš neko ponudbo za katero veš, da je mogoče noben ne bo vzela, ampak je pač tam, ker se ti mogoče ostali dve zdita bolj ugodni. Primer: dali smo, da če se prijaviš na tiskano verzijo Bossy Cafe, dobiš tiskan list, da si ženska, ki si upa. In vsaka je to vzela (čeprav je stalo več), ker je mislila, da še nekaj dobi zastoj zraven na dom. Se poslužujemo tudi tega.«

Nina - Načelo o neracionalnem ocenjevanju vrednosti: »Če je višja cena boš avtomatsko pripisal, da je tam več kvalitete, več enega dela, truda in sestavin, kar pa na koncu dneva lahko sploh ni res. Jaz vidim, če daš mojemu fantu isto stvar za 20€ ali pa za 70€, on bo kupil tisto za 70€, ker ima v glavi, da je tisto boljše. Jaz se vedno hočem zavestno prepričati, kaj mi kdo ponudi in ali so nekje samo nabili marže in je zato višja cena ali dejansko kaj boljšega dobim.«

Nina - Omenitev lastnosti produkta: »Normalno, na primer da je narejeno v Sloveniji, ročno delo, da opravičiš ceno ali pa vegansko pa ti na primer vegansko pri kolagenu in pilingu nič ne pomeni, če te to ne zanima in se ne posvetiš temu. Seveda, poveš takoj.«

Priloga 5: Intervju z Nikom Venetom, podjetje NV Holders

Spol: Moški

Starost: 27

Stopnja in področje izobrazbe: Visokošolska univerzitetna izobrazba, Ekonomska fakulteta, BFM

Delovno mesto v podjetju: Direktor in lastnik podjetja NV Holders

Jaz: »V katero panogo gospodarstva spada vaše podjetje?«

Nik: »Proizvodnja in prodaja moških modnih dodatkov.«

Jaz: »S čem se ukvarjate? Predstavite svoje podjetje.«

Nik: »Moje podjetje se ukvarja s prodajo moških modnih dodatkov na Amazonu. L. 2016 in 2017 smo imeli 2 uspešni Kickstarter kampaniji z inovativnim držalom za srajce, ki rešuje problem, da moških srajca uhaja iz hlač. L. 2018 nas je Amazon povabil, da začnemo poslovati z njimi in ko smo videli kolo je to dvignil naše poslovanje smo začeli delati tržne analize in razvijati produkte na podlagi teh analiz, ki fittajo v naš fashion brand in pa po drugi strani, kjer smo videli potencial, da bi lahko bili dominantni v posamezni niši. Dober primer za to je tuxido set, ki je zelo uspešen produkt. Podjetje je v l. 2021 naredilo slabih 700.000€ prometa. Proizvodnja je v Sloveniji. Poleg proizvodnih delavk imamo še tisk in računovodstvo v Škofji Loki. Imamo še freelancerje, video, foto, grafične oblikovalke. Predikcija za prihodnost: dati na trg nove moške modne dodatke pod blagovno znamko NV Holders, širjenje po vseh Amazonovih trgih in seveda odprtje novih podjetij v drugih panogah, ena od teh so nepremičnine in ustvarjanje holdinga.«

1. Del intervjuja

Jaz: »Ste mnenja, da sprejemate odločitve v zvezi z vašim podjetjem na dnevni ravni? Če ja, na katerem področju? Menite, da je vedenjska ekonomija del vašega vsakdana?«

Nik: »Itak, da je vedenjska ekonomija del vsakdana, to sigurno. Kar se tiče sprejemanja odločitev na dnevni ravni pa seveda, jih. Ko enkrat vodiš podjetje praktično se odločiš za vsako stvar kako bo funkcionirala, lahko je to marketing, dobava, logistika, razvoj produkta, ki ga bomo dali na trg, karkoli. Ali posredno ali neposredno daš navodila ljudem, odločitve so na vsakem koraku. Največ sprejemam odločitve pri razvoju novih produktov, marketingu, alokaciji sredstev. Največ marketinga delamo preko Amazonove platforme, kjer vse temelji na podlagi iskalnih besed, ko ljudje iščejo produkte na podlagi teh besed. Mi tekmujemo s konkurenti in na podlagi statistike, ki jo imamo nato sprejmemo odločitev ali bomo na posamezni besedi plačali več za klik in bili pred konkurenti, dobili več klikov od strank. Pri razvoju novih produktov na podlagi analize trga se odločim na podlagi finančnih podatkov

in na podlagi brandov, ki so v kategoriji, ali bomo mi sploh šli v razvoj novga produkta. Če gremo v razvoj pa sem jaz tisti, ki dam zadnjo besedo kater dizajn bo šel na trg. Pri alokaciji sredstev pa sprejemamo odločitve, v kater segment poslovanja bo šel določen budget, da bomo lahko rasli, generirali kapital za investicije v prihodnosti. Tudi kadrovanje, npr. s katerimi partnerji in s katero tovarno bomo delali, jaz se odločim kdo pride in kdo gre v firmi. Logistika se pa ni več kaj odločat, saj že 5 let delamo z DHL-om, zato to ni na dnevni ravni.«

Jaz: »Menite, da smo odločevalci večinoma popolnoma ali zelo dobro informirani, da lahko sprejemamo odločitve?«

Nik: »Mislimo, da smo, ampak verjetno nismo. Itak probaš dobiti čim več informacij, ampak zato, ker je danes na voljo toliko informacij, ne moremo vedno vse vedeti. Naredimo največ kar se da, ampak da bi v popolnosti imeli čisto vse informacije pa ni pogojev. Danes imamo več informacij kot včasih zato se danes lažje odločamo. Mi danes lažje vemo kdo je naš kupec, lahko damo anketo kupcem, da zvemo kdo so, seveda pod GDBR-jem, da zvemo njihovo starost, spol, izobrazbo, službo in premoženje. Praktično lahko o kupcu zvemo skoraj vse kar je možno in lahko potegnemo vzorec kdo je naš idealni kupec in na podlagi tega lahko zapeljemo marketing tako, da bo najbolj efektiven in bo podjetje najbolj efektivno. Na vsak vložen € v marketing boš imel najboljšo konverzijo. Dvomim, da so v neoklasični ekonomiji imeli toliko podatkov kot jih imamo mi danes in zato smo velik bolj obveščeni.«

Jaz: »Verjamete, da so potrošniki povsem racionalna bitja, ki se odločajo tako, da vedno maksimirajo svoje potrebe/koristnosti in sledijo lastnim interesom? Menite, da se pri sprejemanju odločitev obnašate racionalno?«

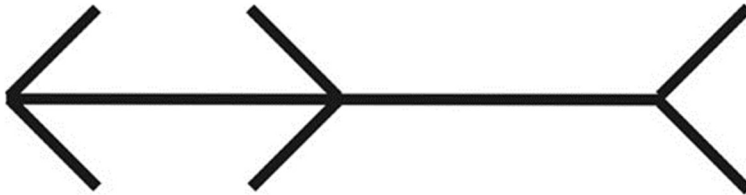
Nik: »Ne, mislim, da kupci nismo racionalni, niti malo. $\frac{3}{4}$ stvari ne kupimo, ker jih rabimo. Tudi mi smo luxury brand in ljudje kupujejo produkte, ker smo simbol v družbi. Še boljši primer kot mi so npr. Burberry, Hugo Boss, Armani, ker njihovih oblek ljudje ne kupujejo zato, ker so bolj kvalitetne kot na primer H&M ali Zara, ampak zato, ker hočejo pokazati, da so premožni in visoko v družbeni hierarhiji in to je čisto neracionalno. Najbolj racionalno bi bilo, da bi kupili majico, ki je najcenejša glede na kvaliteto. Večina pa kupuje stvari, da kaže družbi koliko so uspešni, kar je neracionalno odločanje. To je potreba po dokazovanju, da si uspešen v družbi. Lahko vzamemo tudi avtomobile. Point avta je, da te pripelje od točke A do točke B, ljudje pa kopujejo avte za 10x višjo ceno kot pa je neka osnova.«

Jaz: »Gary S. Becker pravi, da je vedenje usmerjeno v prihodnost še vedno pogojeno in zakoreninjeno v preteklosti, saj le ta lahko pusti senco na posameznikovih vrednotah, pogledih in stališčih. Menite, da so vaše odločitve pogojene z dogodki in izkušnjami iz preteklosti?«

Nik: »Se strinjam, mislim da je znanstveno dokazano, da smo ljudje 10% naš karakter in 90% priučeni našega vedenja, vrednot in norm. Na začetku te tega učijo starši potem pa

krog v katerem se giblješ, torej ljudje s katerimi si in seveda, če sam delaš na lastni izobrazbi. V preteklosti te celo življenje učijo kako se moraš obnašati, kako sprejemati odločitve, kakšne so tvoje vrednote. Je pa dejstvo, da, če si v podjetništvu moraš ugotoviti katere stvari iz preteklosti so dobre in katere slabe za tvojo funkcijo. Tiste, ki so slabe jih je seveda treba spremeniti.«

Jaz: »Kako bi ocenili spodnjo sliko? Katera izmed premic spodaj je daljša in katera krajša? Ste pri sprejemanju odločitev oziroma manageriranju ljudi, kdaj bili podvrženi hevrstiki reprezentativnosti?«



Nik: »Isto sta dolgi, zglada pa leva krajša. To že poznam. Sigurno, izkušnje so eden izmed glavnih faktorjev na podlagi katerih vsi sprejemamo odločitve. Če imam iz preteklosti neko izkušnjo, ki mi je dala vedet, da je neka stvar dobra ali slaba in pridem zdaj v podobno situacijo, bo ta izkušnja sigurno imela velik vpliv na odločanje. Itak se skozi kariero ves čas učiš in delaš napake kar je normalno sploh na začetku, ko začneš, ko je itak vsaka stvar, ki se jo odločiš, napačna. Iz tega se veliko naučiš in delaš vedno manj napak, ker so te izkušnje naučile kaj je v kateri situaciji boljše kot drugo.«

Jaz: »Učinek zasidranja, učinek pogojenosti in temeljni učinek. Ste že slišali za teh nekaj najbolj znanih primerov napačnega odločanja in ali mislite, da je to sploh pomembno?«

Nik: »So pomembni, samo s prvim se jaz sploh ne bi strinjal, ker dvomim da v današnji dobi, ko je toliko informacij, se ljudje odločajo na podlagi prve informacije. Če ti reče prodajalec, da je avto vreden 30.000 greš ti lahko na Avto.net in pogledaš koliko je avto na trgu dejansko vreden in se na podlagi tega odločiš. S temeljnim učinkom se strinjam, menim, da lahko sprejmeš impulzivno odločitev na podlagi svojih poželjenj. Učinek pogojenosti je zelo težko dat pravi odgovor, ker se posamezniki toliko razlikujemo in imamo drugačne poglede. Eni ljudje imajo neomejeno kapitala in grejo pač po novo stvar eni, ki nimajo kapitala pa raje obdržijo stvar dlje časa.«

Jaz: »Nenaklonjenost izgubi - Nevrobiološka razlaga ekonomskega vedenja je, da se ljudje raje odrečemo večjim potencialnim dobičkom, da bi se izognili manjšim potencialnim izgubam. Kakšen je vaš pogled na sprejemanje tveganja v zvezi z nagrajevanjem? Imate raje večje tveganje in večjo nagrado ali nižje tveganje in manjšo nagrado?«

Nik: »Jaz bom tko rekel, subjektivno. Ko sem bil na začetku podjetniške poti, sem bil ful nagnjen k tveganju, ker sem tvegaj vse kar mam – čas in prihranke, ker sem videl, da je tukaj

lahko nagrada ogromna. Ko pa je enkrat začelo podjetje rasti in že 6 let ustvarjamo dober profit in smo naredili nekaj kiksov in zgubili nekaj kapitala pa vsaj jaz postajam vse bolj konzervativen in sem manj nagnjen k riskom in posledično k manjšim dobičkom kot pred 5 leti. Skozi čas se odločitve spreminjajo na podlagi izkušenj.«

2. Del intervjuja

Jaz: »Kaj za vas predstavlja odločanje in česa pri sprejemanju odločitev ne marate?«

Nik: »Odločanje je pomoje ful povezano z vizijo podjetja, ker vsaka odločitev, ki jo narediš danes bo imela vpliv na poslovanje podjetja v prihodnosti. Odločanje predstavlja prihodnost poslovanja. Mi razvijamo novo stvar, da bi v prihodnosti lahko od nje delali prihodke in dobiček. Danes zaposlimo novega človeka, da bo on v prihodnosti delal dodano vrednost. Ne maram sprejemati odločitev, ki čustveno ranijo ljudi, kot je na primer odpuščanje.«

Jaz: »Kako se odločate, kaj pri tem upoštevate in koliko se trudite zavedati se svojih pristranskosti pri odločanju?«

Nik: »Na podlagi podatkov iz preteklosti. Enostavno, odločanje za razvoj novega produkta na podlagi številke (prihodki) in podatkov o konkurentov znotraj panoge in na podlagi ali lahko izboljšamo produkt in imamo konkurenčno prednost. Če vse to troje klapa, potem gremo. Itak, se zavedam. Probaš iti out of the box, probaš se zavedati zakaj je tvoja odločitev lahko napačna, kako ti vplivaš na neko odločitev z naučenimi izkušnjami in potem premisliš ali je vse to dobro.«

Jaz: »Na kaj se predvsem zanašate, ko sprejemate strateško pomembne odločitve? Intuicijo ali raje na analitične strokovne analize?«

Nik: »Eno odločitev v svoji karieri sem jaz sprejel na podlagi svoje intuicije. S pomočjo Luke Dončiča smo brez kakršnekoli analize lansirali nov produkt. Zanašali smo se na to, da bomo preko njega prodali ogromne številke, ker je toliko prepoznaven, ampak smo se krepko opekli. Od takrat naprej, se vsaka odločitev sprejme na podlagi konkretnih podatkov, na podlagi konkurenčnih prednosti, ki jih lahko razvijamo in na podlagi vizije celega podjetja. Ko začneš poslovno pot delaš na intuiciji, ko se parkrat opečeš, delaš večinoma na podlagi podatkov.«

Jaz: »Ste pri sprejemanju odločitev racionalni, kreativni ali se ravnate po Vroom-Yett-u?«

Nik: »Odvisno od aspekta poslovanja. Na primer pri alokaciji sredstev se bom zanašal samo nase, odločitev sprejemam sam, ker sem 100% lastnik. Kar se tiče strokovnih področjih pa se upošteva Vroom-Yett-a, ker kot lastnik ne morem imeti znanja na vseh področjih. Še vedno smo tako majhno podjetje, da sem povsod vpleten. Na primer pri oblikovanju podjetja novega produkta upoštevam posameznika, ki je strokoven, se mu da proste roke, da on/ona

razvija posamezno. Na koncu se še vedno jaz odločim, ampak upoštevam mnenje drugih. Pri razvoju novih produktov smo predvsem kreativni.«

Jaz: »Nauk o štirih temperamentih je eno izmed najstarejših in najbolj razširjenih psiholoških dognanj, gre za Hipokrat – Galenovo tipologijo. Razdelil jih je na kolerike, sangvinike, flegmatike in melanholike. V katero tipologijo spadate?«

Nik: »Jaz bi rekel, da sem 80% sangvinika in 20% kolerika. Kolerik sem vse kar je pri tem dobrega, nisem pa aroganten, ne manipuliram in hitro sklepam prijateljstva. Zelo hitro vzkipim in hitro se potem tudi pomirim. Pri sangviniku bi se strinjal z vsem napisanim.«

Jaz: »Ste mnenja, da osebnostna struktura vodje vpliva na sprejemanje odločitev?«

Nik: »Itak, sem mnenja, da osebnostna struktura vpliva na odločitev vodij. Jaz mislim, da flegmatik bo težko vodja podjetja. Vsak je lahko vodja, ampak flegmatik najtežje, ker mu je verjetno vseeno. Ti moraš vedno popravljati svoj temperament z nasprotjem. Če sem jaz mešanica kolerika in sangvinika moram absolutno delati na sebi s stvarmi, ki jih imata melanholik in flegmatik, na primer da se ne sekiram toliko in da znižam svojo impulzivnost. Realno kot vodja moraš biti paket vseh štirih temperamentov z najboljšimi lastnostmi iz vsega. Moraš vedeti kaj si in kaj nisi in delati na tem.«

Jaz: »Ali ste s tem, ko ste začeli sprejemati odločitve v podjetju začeli spreminjati tudi svoj značaj? Kako je vodilno mesto v podjetju vplivalo na spreminjanje vašega značaja? (Primer: če ste kolerik, delate na vaši vzkipljivosti, ker veste, da je to slabo za podjetje)«

Nik: »Jaz sem na svoji osebnosti ful začel delati. Zadnje dve leti poslušam podcaste in prebiram knjige o osebni rasti in osebnem performance-u in dobivam ideje kako bi bil lahko še boljši, kje sem trenutno slab in na podlagi izkušenj drugih. Vse to probavam vpeljat v svoje življenje, da lahko še bolje sprejemam odločitve. Itak, delam na tem, ker se moraš kot vodja učiti celo življenje, ker boš drugače ostal na isti točki.«

Jaz: »Menite, da inteligenčni kvocient (IQ) vpliva na uspešno odločanje? Ali so druge lastnosti (osebnost, empatija, etična načela, samopodoba) vodje bolj pomembne?«

Nik: »Odkvisno za kaj. Če ti je preferenca, da je tvoje podjetje uspešno, ne smeš biti preveč empatičen in se ne smeš ozirati na mnenje vsakega delavca. Če pa hočeš, da ni cilj samo uspeh, ampak tudi skrb za ljudi, je pa empatija zelo pomembna. Veliko je odkvisno od cilja podjetja. Mlajša generacija podjetnikov dela več na empatiji in kulturi v podjetju, da se zaposleni dobro počutijo.«

Jaz: »Ste mnenja, da so čustva in odločanje med seboj povezana. Če ja, komentirajte kako in podajte primer iz prakse.«

Nik: »Itak, da so, zelo so pomembna. Eden od partnerjev, katerega 90% poslovanje je odkvisno od tebe, torej, če jih ti skenslaš oni izgubijo 90% prihodka. Kljub temu, da poslovni

partner živi od tebe, te neprestano probava izsiljevat z boljšimi pogoji za sebe in te izkoristiti. Vsekakor to vpliva na tebe, ker veš, da so oni odvisni od tebe in veš, da jih zelo dobro plačuješ, ker hočeš bit etičen in moralen. To vzbudi v tebi čustvo jeze, ker ti gre na živce, da se ne zaveda tega kar ima. Vsekakor to čustvo jeze vpliva na odločitev ali ti sploh želiš nadaljevat poslovanje s tem partnerjem. Po drugi strani imaš drugega partnerja, za katerega veš, da dobro sodelujeta in ta pozitivna čustva, bodo pri odločitvi ali z njemu poslovat imela vpliv, da boš z njim ostal. S tistim, ki ti vzbuja čustvo jeze pa boš verjetno iskal alternativne opcije.«

Jaz: »Koliko se kot vodja/manager ukvarjate s svojo čustveno inteligentnostjo, ste že hodili na kakšna izobraževanja v zvezi s tem ali brali knjige npr. o vedenjski ekonomiji?«

Nik: »Predvsem poslušam podcaste na temo psihologije. Ne vem ali mi je prirojeno, ampak še preden sem začel z biznisom je moja čustvena inteligenca že primarno bila na visokem nivoju.«

Jaz: »Kako čustva vplivajo na vaše odločanje?«

Nik: »Praviloma bi bilo najbolje, da ne vplivajo na odločanje, ampak v realnosti je to drugače. Pozitivna čustva ne vplivajo toliko na moje odločanje, negativna čustva majo pa večji vpliv na moje odločanje in to je stvar na kateri moram še veliko delati.«

Jaz: »Imate nizko ali visoko frustracijsko toleranco?«

Nik: »To je težko odgovoriti, ker sem oboje. Če mi zna nekdo utemeljiti zakaj nekaj hoče od mene in ima smiselne argumente, bom jaz do osebe empatičen in bom imel visoko frustracijsko toleranco. Če pa dobim filing, da nekdo hoče neki izsiliti od mene pa zelo hitro ratam zafrustriran in ima to velik vpliv na moje počutje. Odvisno je torej od sogovornika in njegovih argumentov.«

Jaz: »Kaj so v splošnem glavni vplivi, ki zaznamujejo vaše odločanje?«

Nik: »Podatki in analize, ki jih naredim. Razvoj, finance, marketing – vse podatki.«

Jaz: »Ali se zavedate osnovnih načel vedenjske ekonomije in jih dejansko tudi uporabljate pri svojem poslovanju / vodenju?«

Nik - Moč besede brezplačno: »Free shipping – ko smo delali poudarke na naši spletni trgovini, daš vedno cena + free shipping oziroma brezplačna poštnina in to ful vpliva na prodajo. Zdaj to manj delam, ker poslujem preko Amazona in itak vsi, ki kupijo nad 20\$ mislim, da dobijo zastonj dostavo in naši produkti so vsi dražji od 20\$ tako, da imajo vedno zastonj poštnino. Naš business model je specificiran na Amazon. V preteklosti, ko smo dali free shipping, mislim, da ni imelo spet tako velikega vpliva. Mogoče je bolj vplivalo to, da smo imeli nižjo ceno produkta in smo na koncu v check out-u dejansko imeli doplačilo za shipping pa jim je bilo vseeno za teh par €. Za nas ta brezplačno ni tako vplivalo. Je pa dobro

vplivalo, ko smo od strank hoteli dobiti mnenja od produktov, smo jim ponudili 100% vračilo denarja, torej so dobili produkt zastonj v zameno za iskren review o produktu. Kar se je izkazal kot zelo dobro, ker ljudem ni bilo težko napisat enega odstavka (review) v zameno za celotno vračilo denarja za produkt.«

Nik - Paraliza odločanja: »To se strinjam s tem in mislim, da se kupci lažje odločijo, če imajo manj izbire. mi pri razvoju novega produkta naredimo 200 dizajnov od tega izberemo 10 najboljših in izmed teh 10 damo vsaj 5 barv, kar pomeni, da dobimo 50 različnih možnosti (dizajn + barva) in iz teh 50 izberemo najboljših 10, damo to na trg in na koncu prodamo največ črnega enobarvnega produkta osnovnega dizajna. Ostale dizajne, ki se slabše prodajajo razprodamo in na koncu našo ponudbo omejimo samo na top seller-je, ki naredijo najboljši profit.«

Nik - Dominantna alternativa: »To mi običajno naredimo na black Friday. Ti ponudiš alternativne pakete večih produktov, kupiš 2 je malo ceneje, kupiš 5 je še ceneje, kupiš 10 je najceneje. Dejansko tukaj narediš to, da ljudje zapravijo več denarja, kot bi ga sicer kot če bi imeli samo 1 produkt na voljo. Ti jim ponudiš več in zapravijo več, ker kupci mislijo, da je to za njih boljši deal in bodo manj zapravili, čeprav na koncu zapravijo veliko več.«

Nik - Načelo o neracionalnem ocenjevanju vrednosti: »Ja, to mi delamo. To je naš poslovni koncept. Je sicer res, da mi ponujamo boljšo kvaliteto in so materiali naših produktov boljši od konkurentov, tudi proizvodnja/šivanje je boljša, ker konkurenti večinoma delajo cheap shit. Pri tuxedo set-ih vsi konkurenti na primer delajo iz poliestra, mi pa delamo iz svile, ker je veliko boljši material in dražji. Posledično imamo mi za produkt višjo ceno kot konkurenti, ampak mi smo še vedno nekako med najboljšimi prodajalci, ker je velik % ljudi, ki ceni kvaliteto. Če je višja cena se dejansko tretira, da je produkt tudi bolj kvaliteten. Torej mi res sledimo temu načelu in pri nas to funkcionira zelo dobro.«

Nik - Omenitev lastnosti produkta: »Ja itak. Mi recimo igramo na karte kot sem rekel, da skušamo stranko prepričati z več podatki kot so narejeno v Evropi, ročna izdelava in kvalitetni materiali. In na podlagi teh treh stvari skušamo stranko prepričati, da smo kljub veliko višji ceni upravičeni do zaupanja.«

Nik: »Vseh teh petih načel se zavedam – ni zdaj, da sem jih kje imel zapisane, ampak vsi te triki, ko si enkrat dolgov business-u, če malo poslušáš in se pogovarjaš z drugimi ljudmi. Zelo hitro vsi pridemo do podobnih nasvetov kako izboljšati svojo prodajo in to je teh 5 načel.«

Priloga 6: Intervju s Tjašo Šeme, podjetje KRG Tjaša Šeme

Spol: Ženski

Starost: 35 let

Stopnja in področje izobrazbe: Gimnazijski maturant

Delovno mesto v podjetju: Lastnica, predsednica in strokovna vodja ter glavna trenerka kluba za ritmično gimnastiko Tjaša Šeme.

Jaz: »V katero panogo gospodarstva spada vaše podjetje?«

Tjaša: »Športna dejavnost – ritmična gimnastika.«

Jaz: »S čem se ukvarjate? Predstavite svoje podjetje.«

Tjaša: »Na srečo sem imela fanta, ki je rekel, da imam ime in naj probam narediti nekaj svojega. Poznal je ravnatelja v Kamniku, kjer smo probali z neko poletno šolo in se je res obneslo. V kamniku nič ni blo za punčke in smo začeli s Kamnikom in okolico in smo počasi rastle. Klub je zdaj star 10 let in iz neke take zgodbe je ratal kar veliko. Najprej je bilo 50 punčk zdaj ji imamo 300 + otrok in se nočem več širiti kar mi je sedaj dovolj, ker sem ugotovila, da bi bilo to preveč zame. Jaz delam dejansko vse, urejam račune, urnike, poletne šole, tekme, priprave, vse prijave na tekme. Vse pade name in če je kar naenkrat še več otrok, je dela več in lahko samo sedim za računalnikom. Tako lahko tudi vse otroke poznam in je bolj na osebni ravni.«

1. Del intervjuja

Jaz: »Ste mnenja, da sprejemate odločitve v zvezi z vašim podjetjem na dnevni ravni? Če ja, na katerem področju? Menite, da je vedenjska ekonomija del vašega vsakdana?«

Tjaša: »Jaz mislim, da ja, ker vsak dan nekaj novega razmišljaš, tuhtaš, sprejemaš. Moja glava je vsak večer polna enih idej. Mogoče ne sprejemaš ravno vsak dan, ampak razmišljaš pa o tem sigurno. Za treninge imam jaz itak eno vizijo, ki ji sledim zdaj že 10 let in je niti ne spreminjam veliko. K večjemu, na primer v tem času razvijam svojo kolekcijo oblačil in na drugačnih stvareh gradim kreativno – npr. darilo ob vpisu v klub (kar tudi dolgo tuhtam, kaj bomo dali). Take stvari me res ženejo, punce si morajo želeti priti k meni, da jim je to res vau. Po 10 letih še vedno vejo kdo sem, ampak marsikdo pa tudi več ne.«

Jaz: »Menite, da smo odločevalci večinoma popolnoma ali zelo dobro informirani, da lahko sprejemamo odločitve?«

Tjaša: »Meni se zdi, da imaš zdaj vse na voljo, greš na google in dobiš večino informacij.«

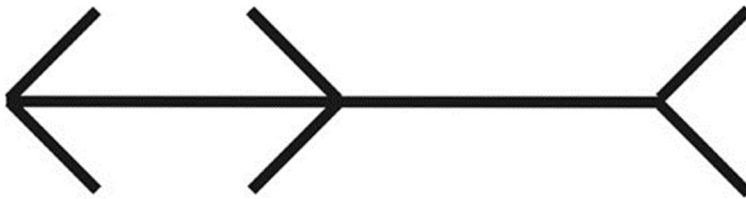
Jaz: »Verjamete, da so potrošniki povsem racionalna bitja, ki se odločajo tako, da vedno maksimirajo svoje potrebe/koristnosti in sledijo lastnim interesom? Menite, da se pri sprejemanju odločitev obnašate racionalno?«

Tjaša: »Jaz najprej pomislim, kaj bi blo dobro zame in za punce, če se navežem na klub. Drugo kar preverim je denar, in če se to vse poklapa je okej, če se ne pa iščeš drugo rešitev. Če si z nečem na primer delaš minus (priprave), če vidiš, da ne gre čez pač ne greš v to in najprej preverim preden se sploh spustim v to.«

Jaz: »Gary S. Becker pravi, da je vedenje usmerjeno v prihodnost še vedno pogojeno in zakoreninjeno v preteklosti, saj le ta lahko pusti senco na posameznikovih vrednotah, pogledih in stališčih. Menite, da so vaše odločitve pogojene z dogodki in izkušnjami iz preteklosti?«

Tjaša: »Vsako situacijo jemljem posebej, vsaka je drugačna. Probam, ne reagirati isto kot v preteklosti in probam gledati naprej.«

Jaz: »Kako bi ocenili spodnjo sliko? Katera izmed premic spodaj je daljša in katera krajša? Ste pri sprejemanju odločitev oziroma manageriranju ljudi, kdaj bili podvrženi hevrstiki reprezentativnosti?«



Tjaša: »Desna je daljša oziroma sta pa mogoče isto dolgi, a sta? Aha, optična prevara, se mi je zdelo. Jaz mislim, da nisem bila ravno podvržena še temu, ker se vedno najprej posvetujem z možem, nikoli ne grem z glavo čez zid, vedno pretuhtam vse oziroma kako bo z denarjem. Nikoli ne grem v neko stvar in potem ugotovim, da kaj ni okej. Ne morem reči, da bi karkoli obžalovala ali se zafrknla.«

Jaz: »Učinek zasidranja, učinek pogojenosti in temeljni učinek. Ste že slišali za teh nekaj najbolj znanih primerov napačnega odločanja in ali mislite, da je to sploh pomembno?«

Tjaša: »Temeljni učinek recimo, določeno stvar narediš pa misliš da bo okej, potem pa ni okej. Itak da pride do tega, na napakah se učiš, narediš kakšno bedarijo ali pa ko kupiva izdelke. Nekako moraš gradit, se zavedat, da kaj narediš narobe in pride kakšna negativna stvar ali nakup, da si potem še bolj pozoren. Vem, da to obstaja, ampak me ne gane. Grem naprej, pozitivna je važna.«

Jaz: »Nenaklonjenost izgubi - Nevrobiološka razlaga ekonomskega vedenja je, da se ljudje raje odrečemo večjim potencialnim dobičkom, da bi se izognili manjšim potencialnim izgubam. Kakšen je vaš pogled na sprejemanje tveganja v zvezi z nagrajevanjem? Imate raje večje tveganje in večjo nagrado ali nižje tveganje in manjšo nagrado?«

Tjaša: »Rada tvegam, na primer nekaj let nazaj smo zvišali vadmno in smo res tvegali, ker nismo vedeli kakšen % otrok bo ostal oziroma bodo starši rekli ojoj, to je pa drago. Tudi sedaj, ko je bila korona, mi nismo zvišali vadmne, med tem ko so se stroški vsi zvišali. Jaz vadmne nisem višala, ampak jo bom verjetno spet zvišala, ker drugače ne bo šlo. Tudi trenerje na primer žečliš več plačati, ampak kako, če je vadmna vedno ista. Tvegaš, ker neveš koliko otrok bo lahko šlo. Mislim, da moraš tvegati. Na začetku sem bila recimo veliko bolj izpostavljena tveganju, ker greš iz nule delat business. Nisem pa naenkrat kupila vsega, sem gledala kaj je ceneje na začetku in potem čez čas kupovala dražje in vedno racionalno zapraviš denar. Vedno se učiš.«

2. Del intervjuja

Jaz: »Kaj za vas predstavlja odločanje in česa pri sprejemanju odločitev ne marate?«

Tjaša: »Predvsem je pomembno, kako bo nekaj izpadlo, kako to drugi sprejmejo. Rada sem drugačna, inovativna in gledam, da nisem tako kot drugi. Na koncu me vedno drugi kopirajo. Rada sem jaz tista, ki vodi. Ne maram višat vadmne, rada bi določene stvari več nudila pa kdaj ne morem, ker ne gre. Ne maram se ukvarjati s starši, ki ne cenijo mojega dela, se vtikajo v nas in nimajo blage veze.«

Jaz: »Kako se odločate, kaj pri tem upoštevate in koliko se trudite zavedati se svojih pristranskosti pri odločanju?«

Tjaša: »Seveda vem, ampak se trudim, da me to ne bi efektiralo.«

Jaz: »Na kaj se predvsem zanašate, ko sprejemate strateško pomembne odločitve? Intuicijo ali raje na analitične strokovne analize?«

Tjaša: »Na intuicijo. Jaz dam ideje in predloge, mož pa pogleda analitično. Tako gre vedno čez. Če ne bi njega ne bi mela zraven bi se mogoče že zaštrikala. Ali je to mož ali poslovni partner, rabiš nekoga takega ob sebi.«

Jaz: »Ste pri sprejemanju odločitev racionalni, kreativni ali se ravnate po Vroom-Yett-u?«

Tjaša: »Najbolj sem sigurno kreativna, ker probam biti drugačna. Velikokrat pa sprašujem tudi trenerke (podrejene), ki veliko delajo zame (tudi tekmovalni program), za določene predloge. Po navadi mi dajo neke svoje predloge, jih pretuhtam in če mi je okej, predloge z veseljem upoštevam. Če pa mislim, da je krneki, probam ignorirati. Sem kreativna, vključujem pa tudi podrejene. Rada pa slišim tudi mnenja staršev in rada slišim kritike in pozitivne stvari.«

Jaz: »Nauk o štirih temperamentih je eno izmed najstarejših in najbolj razširjenih psiholoških dognanj, gre za Hipokrat – Galenovo tipologijo. Razdelil jih je na kolerike, sangvinike, flegmatike in melanholike. V katero tipologijo spadate?«

Tjaša: »Vseeno mi ni nikoli, melanholik pa tudi nisem. Sem zelo močna osebnost, avtoritarna, ne maram zgubljat časa, rada dosegam cilje. Itak se rada ukvarjam s športom, saj imam klub. Ja itak, tudi hitro znorim, ker imam polno glavo vsega in mi kar zavre. Kolerik sem sigurno, nikoli pa ne manipuliram. Sem pa tudi sangvinik, res se hitro zdolgočasim, ves čas moram nekaj početi. Sem kombinacija kolerika in sangvinika.«

Jaz: »Ste mnenja, da osebnostna struktura vodje vpliva na sprejemanje odločitev?«

Tjaša: »Seveda, če ne bi bila tako močna in zaupala sama sebi, bi imela manj otrok v klubu, verjetno ne bi bila tako prepričljiva. Mislim, da je pomembno, da si samozavesten, kot sem bila že v samem športu in tudi potem.«

Jaz: »Ali ste s tem, ko ste začeli sprejemati odločitve v podjetju začeli spreminjati tudi svoj značaj? Kako je vodilno mesto v podjetju vplivalo na spreminjanje vašega značaja? (Primer: če ste kolerik, delate na vaši vzkipljivosti, ker veste, da je to slabo za podjetje)«

Tjaša: »Ja, definitivno. Že samo to lahko povem, da to kar so drugi trenerji name prenašali name (dretje in zmerjanje) in sem sama res poskusila delati na tem, da se sama pri sebi umirim in premislim, prdiham, se raje obrnem, 2x premislim kaj bom rekla in šele potem reagiram. Valda pa padeš kdaj ven, ampak redko. Že iz izkušenj, ki sem jih imela v ritmiki, ki mi niso bile okej, jih nočeš prenašat na druge. Nikoli nikogar ne zmerjam kot so nas na treningih.«

Jaz: »Menite, da inteligenčni kvocient (IQ) vpliva na uspešno odločanje? Ali so druge lastnosti (osebnost, empatija, etična načela, samopodoba) vodje bolj pomembne?«

Tjaša: »Jaz mislim, da pamet lih nima veze, verjetno bolj koliko se kreativen, inovativen, empatičen sploh pri športu. Jaz nimam nobenega faksa na primer. Če pogledam sebe, imam gimnazijo, nisem se imela časa učiti, starši so seveda hoteli, da grem na faks, ni mi pa bilo to bistvo. Pamet ni vse.«

Jaz: »Ste mnenja, da so čustva in odločanje med seboj povezana. Če ja, komentirajte kako in podajte primer iz prakse.«

Tjaša: »Povezana so pa verjetno ne bi smela bit. Valda najprej pomisliš kako se počutiš, večinoma bi moral imeti hladno srce in se ne zanašati na to.«

Jaz: »Koliko se kot vodja/manager ukvarjate s svojo čustveno inteligentnostjo, ste že hodili na kakšna izobraževanja v zvezi s tem ali brali knjige npr. o vedenjski ekonomiji?«

Tjaša: »Berem ravno ne, velikokrat pa nam gimnastična zveza omogoča izobraževanja na to temo. Poslušam pa dostikrat Tanjo Kajtna. Rada jo poslušam in velikokrat vzamem kaj iz tega ven. V naših časih smo imeli veliko manj psihologije v športu kot je danes. Prav je, da predihaš preden nekaj narediš in to lahko narediš na treningu s puncami in doma z otroki. Da se ne zadereš takoj, ampak zadihaš in potem reagiraš.«

Jaz: »Kako čustva vplivajo na vaše odločanje?«

Tjaša: »Jaz mislim, da ne bi smela imeti vpliva, ampak ga imajo. Vedno se vprašam, kako se bom jaz počutila. Itak jih spustiš zraven prevečkrat, sploh ker delam z ljudmi oziroma otroci. Moraš si narediti blokado.«

Jaz: »Imate nizko ali visoko frustracijsko toleranco?«

Tjaša: »Sem ratala empatična, sem pa prej sigurno imela nizko frustracijsko toleranco. Se nadzorujem in sem drugačna kot sem bila včasih.«

Jaz: »Kaj so v splošnem glavni vplivi, ki zaznamujejo vaše odločanje?«

Tjaša: »Vedno, če jaz dam idejo, se posvetujem z možem, on naredi analitični del, preveri finance in stroške in na koncu greva vedno skupaj v to, ker mi on pri vseh odločitvah pomaga.«

Jaz: »Ali se zavedate osnovnih načel vedenjske ekonomije in jih dejansko tudi uporabljate pri svojem poslovanju / vodenju?«

Tjaša - Moč besede brezplačno: »To je tako, oni dajo za letno članarino 10€ in to je marketinška fora, ker oni nekaj dobijo za to. Dobijo na primer brezplačno darilo ob vpisu, ampak v bistvu to pokrijemo z letno članarino. To brezplačno ful pritegne, sploh to da nekaj dobijo, na primer krofe za pustni torek itd. Mislim pa da zaradi tega nimamo večjega vpisa. Se zavedam in uporabljamo v mejah normale. Brezplačne stvari tudi pri nas niso drage, naredijo pa veselje in srečo otrokom.«

Tjaša - Paraliza odločanja: »Ja, nimamo 1000 izdelkov oziroma vsako leto dodam kakšnega in grem kontrolirano v to. Če česa še nimamo morda gremo v to. Poleti smo dali na primer očala in kopalke, ampak samo en dizajn.«

Tjaša - Dominantna alternativa: »Pri meni je to povezano z vadninami. Jaz imam opcijo vadbo 1x tedensko, ampak večkrat ponudim opcijo tudi 2x tedensko tako da itak hočem, da oni zberejo nekaj kar jaz hočem. Že če hodi 1x tedensko je dobiček, če hodi večkrat je pa še toliko bolje za nas (ker je dražja vadnina). Da jih prepričaš iz 1x na 2x tedensko pa niti ne rabiš veliko.«

Tjaša - Načelo o neracionalnem ocenjevanju vrednosti: »Se strinjam. Meni se ne zdi, da imamo nizko vadnino in marsikateri starš reče, da imam visoko. Če primerjam z drugimi

športi imam viško. Ampak morda ne vidijo ozadja, na primer da imajo oni trening 1h, mi pa 1h in 30 minut. Verjamem, da če je cena višja, da avtomatsko kar pomeni, da je nekaj boljše. Raje kupim tudi tako nekaj dražjega, ker je morda kvalitetnejše, je pa treba preverit in preizkusit stvari. Če bi jaz recimo dala vadmno 10€ ne pa toliko kot imam, bi se sigurno vsi vprašali, zakaj imam tako nizko in mogoče ne bi hoteli priti k meni.«

Tjaša - Omenitev lastnosti produkta: »Ja itak, valda da poveš in pravilno je tako. Vedno poveš kaj delamo na treningu, kaj je cilj in ne da mislijo, da se samo igramo. Poveš kaj, kako, zakaj, kaj je razlika med vrtčevsko, 1x tedensko ali 2x tedensko vadbo, tekmovalnim in rekreativnim programom. Vse poveš kar je za njih pomembno in jim s tem tudi približaš lastnosti določenega programa."«