

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**(NE)RACIONALNOST ODLOČANJA
V ORGANIZACIJSKEM OKOLJU**

Ljubljana, junij 2016

BORUT KOCIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Borut Kocič, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom (Ne)racionalnost odločanja v organizacijskem okolju, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Matejo Kos Koklič

IZJAVLJAM,

1. da sem predloženo delo pripravil 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 poskrbel, 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 plagiatstvo – 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 plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil 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, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 DOMNEVA RACIONALNOSTI ODLOČANJA IN VEDENJA.....	2
1.1 Proces racionalnega odločanja	5
1.2 Odločanje v organizacijah.....	6
1.2.1 Skupinsko odločanje	7
1.2.2 Kompleksnost organizacijskega odločanja	8
1.2.3 Odločanje kot igra moči in politike.....	9
1.3 Ekonomsko in življenjsko (ne)racionalno.....	10
1.4 Znanstvene omejitve teorije racionalnosti	12
1.5 Racionalno ali optimalno odločanje.....	13
2 ODPSTOPANJA OD DOMNEVE RACIONALNOSTI IN REALNI NAČINI	
ODLOČANJA	14
2.1 Kognitivno povzročena neracionalnost.....	17
2.1.1 Biološke omejitve racionalnosti.....	17
2.1.2 Psihološki pogled na odločanje.....	19
2.2 Čustveno povzročena neracionalnost.....	21
3 NERACIONALNO ODLOČANJE V ORGANIZACIJAH	23
3.1 Neracionalnosti skupinskega odločanja	24
3.2 Napake pri odločanju strokovnjakov	25
3.2.1 (Samo)iluzija strokovnosti in asociacijska sovisnost.....	27
3.2.2 Neracionalnost kot posledica znanja in neizkušenosti.....	29
4 NAČINI IZBOLJŠANJA ODLOČANJA V ORGANIZACIJAH	30
4.1 Dejstvo racionalnega odločanja	31
4.2 Poznavanje hevristično vodenih pristranskosti.....	31
4.3 Miselni napor	32
4.4 Zgradba procesov odločanja	34
4.5 Procesi skupinskega odločanja in način sprejemanja odločitev.....	34
4.6 Omejitve zmanjševanja vplivov miselnih bližnjic na odločanje.....	35
SKLEP.....	36
LITERATURA IN VIRI	39

UVOD

Danes vemo, da se posamezniki ne odločamo vedno racionalno. Kljub vsemu pričakujemo, da se v določenih okoljih ali vlogah vedemo bolj racionalno kot v drugih. Eno takšnih okolij, kjer je racionalno odločanje pričakovano v večji meri, je naše delovno okolje in vloga zaposlenega. Čeprav smo v tem okolju in tej vlogi verjetno res bolj racionalni, so dejavniki, ki vplivajo na naše neracionalno odločanje, bodisi zaradi miselnih bližnjic, ki jih uporabljamo, bodisi zaradi psiholoških ali celo fizioloških dejavnikov, še vedno dovolj močni, da jih je koristno poznati. Le tako lahko zmanjšamo njihove vplive in se bolje odločamo ali pa, ko smo v vlogi pošiljatelja sporočila, prepričevalca, te mehanizme uporabimo za bolj učinkovito pošiljanje svojega sporočila in s tem njegove prodaje.

Zaradi domneve, da smo posamezniki v vlogi zaposlenega – tej vlogi je neodtujljiva domneva strokovnosti – in v službenem okolju bolj racionalni, se v tej vlogi počutimo manj izpostavljeni psihološkim manipulacijam, počutimo se varne, zaradi česar smo, paradoksalno, manj pazljivi na metode prenašanja sporočila (prodaje), ki izkoriščajo dejavnike vpliva na našo zmanjšano racionalnost (glede psiholoških pasti), s čimer smo bolj ranljivi. Najbolj ranljivi smo v trenutkih, ko je naš občutek lastne ogroženosti najmanjši. Ta pojav imenujemo utvara o neranljivosti, ki je posledica nagnjenosti k optimizmu (angl. *optimism bias*) (Levine, 2007, str. 18). Na drugi strani v vlogi, ko sporočilo posredujemo, ko želimo vplivati na odločitev drugega, ravno tako zaradi prepričanja, da ti mehanizmi ne delujejo, tovrstne mehanizme preredko uporabljamo.

Predmet diplomskega dela je pokazati, da tudi v organizacijskem odločanju delujejo mehanizmi, ki povzročajo suboptimalne odločitve in niso nujno posledica premajhnega znanja ali izkušenj. Celo obratno, ravno znanje in izkušnje, ki jih imamo, velikokrat povzročijo suboptimalno odločanje. Moj namen je ugotoviti, ali mehanizmi, ki vplivajo na nas tako, da se ne odločamo optimalno, delujejo tudi v službenem okolju in v vlogi zaposlenega (strokovnjaka). Ugotovitve bodo pripomogle k boljšemu odločanju v organizacijskem okolju, predvsem vodstvenim delavcem, katerih pomemben del delavnika predstavlja sprejemanje številnih odločitev. Identificirane mehanizme po moji oceni v teh okoljih premalo uporabljamo za doseg svojih ciljev ali pa smo premalo pozorni in drugi s pomočjo teh mehanizmov vplivajo na naše odločitve, ko tega ne pričakujemo. Seveda je pri uporabi tovrstnih mehanizmov potreben temeljit razmislek o etičnih vprašanjih, ki jih odpirajo.

Cilj diplomskega dela je pregled razpoložljive literature iz interdisciplinarnih virov (teorije odločanja, organizacijske teorije, nevroekonomije, psihologije, sociologije, nekatere reference so tudi s področja biologije ter evlucijskih in antropoloških študij), njihovo vrednotenje ter izpeljava smiselnih zaključkov.

V prvem poglavju predstavim domnevo racionalnosti odločanja in vedenja, orisal proces racionalnega odločanja ter odločanje v organizacijah. V nadaljevanju uvodnega poglavja nato prikažem evolucijsko opredeljeno domnevo racionalnosti, nato sledi predstavitev znanstvenih omejitev teorije racionalne izbire ter oris različnih nivojev racionalnosti ter odstopanja od osnovne teorije. Prvo poglavje bom zaključil z razpravo, ali je racionalno odločanje optimalno. V drugem poglavju opišem odstopanja od racionalnosti, s poudarkom na hevristično vodenih pristranskostih, ki povzročajo miselne bližnjice. Med vzroki neracionalnega odločanja so predstavljeni kognitivni vzroki, pri katerih izpostavljam biološke in psihološke, ter čustveni vzroki. V tretjem poglavju se osredotočam na teoretični pregled literature in raziskav, katerih predmet so neracionalnosti v odločanju v organizacijskem okolju ali strokovnjakov. V četrtem poglavju predstavim skupek predlogov, kako lahko svoje odločitve v organizacijskem okolju, ko smo v vlogi in okoliščinah, ki od nas zahtevajo racionalne odločitve, s poznavanjem v predhodnih poglavjih opisanih mehanizmov, izboljšamo. To poglavje vsebuje tudi predstavitev načinov uporabe opisanih mehanizmov, ki nam lahko koristijo v medorganizacijskih okoljih, ko želimo vplivati na odločitve drugih tako, da bi sprejeli naš predlog. Seveda mora vsako dejanje vplivanja na odločitve drugih slediti moralnim vrednotam in ne sme biti zlorabljeno.

1 DOMNEVA RACIONALNOSTI ODLOČANJA IN VEDENJA

Slovar slovenskega knjižnega jezika (2016) racionalnost opredeljuje kot lastnost, značilnost racionalnega, razumskost. Nadalje Slovar slovenskega knjižnega jezika (v nadaljevanju SSKJ) opredeljuje pojem racionalen kot 1. ki temelji na razumu, razumski: racionalne metode, odločitve; racionalno razlaganje sveta; 2. ki zaradi skladnosti z razumom omogoča najugodnejše ali še sprejemljivo razmerje med delom, porabo in učinkom, koristjo. Drugi opis pojma racionalen je bolj ekonomski in primeren za razlago domneve racionalnosti. Racionalnost pomeni razumsko ravnanje, ki prinaša najugodnejše razmerje med vloženimi viri in rezultatom. Tudi Veliki slovar tujk (2002) pojem racionalen opisuje z besedo razumski in njenimi izpeljankami.

Posamezniki naj bi se vedli racionalno. Na tej domnevi temelji tako klasična ekonomska misel kakor tudi njena naslednica, neoklasična ekonomska teorija, ki sodi med pomembnejše ekonomske teorije. Še konec 20. stoletja je bila neoklasična ekonomska teorija prevladujoča med različnimi ekonomskimi pogledi na svet. Danes iz spoznanj klasične in neoklasične teorije črpajo svoje poglede (neo)liberalni in libertarni ekonomisti.

Vsako človeško dejanje vključuje odločanje. Racionalno vedenje naj bi vsebovalo racionalno odločanje. Kot posamezniki lahko izbiramo. Tudi ko smo postavljeni pred dejstvo, da nekaj moramo narediti, se lahko odločimo, ali bomo ukaz spoštovali ali ne in torej nosili posledice svoje odločitve. Tudi neodločitev je odločitev (Montague, 2006, str. 2).

Teorija racionalne izbire (angl. *rational choice theory*) zavzema precej matematično, logično (v filozofskem smislu) stališče, saj predpostavlja, da so preference dokončne, nespremenljive (posameznik v vsakem trenutku lahko pove, katera od možnosti mu je ljubša) ter prenosljive (angl. *transitive*, kar pomeni, da če je posamezniku ljubša možnost A pred B in B pred C, mu je ljubša tudi A pred C). Posameznik preference lahko rangira (Neumann & Morgenstern v Kahneman & Tversky, 1984, str. 4; Korobkin & Ulen, 2000, str. 1064).

V diplomskem delu v nadaljevanju racionalno odločanje pojmem v smislu razumsko, kot je opredeljeno v uvodnem odstavku tega poglavja. Racionalno odločanje naj bi torej temeljilo na zavestnem, usmerjenem in sistematičnem sledenju procesu odločanja ter se izogibalo uporabi hevristično vodenih pristranskosti, stereotipnim in hipnim zaključkom ter čustvenemu vplivu. V nadaljevanju tako ne bom predstavil argumentov, nasprotnih (logičnim) predpostavkam teorije racionalne izbire, temveč trditvam, da se posamezniki vedno (ali celo običajno) vedemo razumsko (v nadaljevanju je izraz razumsko sopomenka tudi v slovenščini udomačenem izrazu racionalno).

Vendar je kljub vsemu metodološko korektno predstaviti teorijo racionalne izbire, kot je opredeljena v ekonomski teoriji.

Teorija racionalne izbire temelji na dveh že omenjenih predpostavkah: dokončnosti in prenosljivosti. Poleg teh dveh osnovnih predpostavk teoriji racionalne izbire lahko dodamo še sledeče (Korobkin & Ulen, 2000, str. 1063–1124; Polič, 2009, str. 80):

- Posameznik ima o različnih možnostih popolne informacije.
- Posameznik lahko ocenjuje tudi različne možnosti in njihove rezultate, ki se pojavijo v različnih časovnih trenutkih. Za njihovo medsebojno primerjavo uporablja metodo diskontiranja.
- V okoliščinah negotovosti posameznik različnim možnostim določi verjetnost njihovega nastanka in se odloči za možnost, katere pričakovana vrednost je, glede na vložene stroške, najvišja.

Izpeljanka teorije racionalne izbire oziroma njena različica je teorija pričakovanih koristi (angl. *expected utility theory*), ki v proces odločanja vpeljuje negotovost. Posamezniki naj bi v okoliščinah negotovosti za vse možnosti, med katerimi izbirajo, ocenili ali izračunali verjetnost njihovega nastanka, posledično izračunali koristi vseh možnosti in izbrali tisto z največjim pričakovanim donosom glede na vložene vire. Ljudje se torej odločamo na podlagi maksimiranja lastnih koristi. Ta teorija v proces odločanja posameznika vpeljuje temeljno ekonomsko predpostavko, ki pravi, da agenti v ekonomiji delujejo s ciljem maksimiranja rezultatov glede na razpoložljive vire ali s ciljem najmanjše možne porabe glede na pričakovane donose, kar je enako maksimiranju koristi (Korobkin & Ulen, 2000, str. 1062–1064; Bias, Smith & Jansson, 2012, str. 1–2).

Smiselnost teorij racionalne izbire in pričakovanih koristi je na prvi pogled očitna. Posamezniki, ki se vedejo racionalno, bi se dejansko morali odločati skladno s tema teorijama. Privlačnost tega pogleda na svet je pripeljala do pojma Homo Economicus ali gospodaren človek, ki glede na vložene vire išče največjo korist zase. Vsekakor maksimiranje lastnih koristi ne predstavlja popolnoma egoističnega vedenja, saj včasih lastno korist povečamo s sodelovanjem z drugimi, ki v tem procesu dosegajo tudi lastne koristi. Včasih pa smo v sodelovanje primorani in lastne koristi maksimiramo v danih, omejujočih pogojih (Bazerman & Moore, 2009, str. 151–167; Cox, 2004, 261–276; Hardy-Vallée, 2007, str. 11–16)

Predpostavke doseganja najvišje lastne koristi, gledano strogo ekonomsko, ne bom nadalje analiziral, saj presega okvire tega diplomskega dela.

Racionalnost kot temelj posameznikovega odločanja in delovanja se je tako močno usidrala v ekonomsko teorijo, da številni modeli brez veljavnosti racionalnega odločanja posameznikov prenehajo veljati. Teorija učinkovitih finančnih trgov, kot ena pomembnejših tržno razlagalnih ekonomskih teorij, temelji na racionalnem vedenju posameznikov (Shiller, 1997, str. 1). Tudi Fama (1965, str. 77–78) kot eno temeljnih predpostavk učinkovitih trgov opredeljuje veliko število posameznikov (tržnih udeležencev), ki se odločajo racionalno, s ciljem maksimirati lastne koristi, so aktivni v konkurenčnem delovanju in ocenjujejo prihodnje vrednosti (vrednostnih papirjev).

Teorija racionalne izbire prestane logične teste. Ker je logično pogosto enačeno z racionalnim, premišljenim, se teorija, ki sledi logičnim pravilom, zdi smiselno vodilo zaželenega načina odločanja. Kljub vsemu pa je bilo že pri zagovornikih te teorije zaznati precejšnje poenostavljanje, opravičevano s ciljem modeliranja. Modeli morajo biti poenostavljeni, saj v nasprotnem primeru ne odstopajo od realnosti, ki pa je preveč kompleksna za enovito pojasnjevanje. Kljub poenostavljanju ali ravno zaradi njega je teorija racionalne izbire bolj normativna kot opisna. Bolj predpisuje načine pravilnega odločanja, kakor opisuje dejansko stanje.

V nadaljevanju v podpoglavju 1.1 opredelim proces racionalnega odločanja, v podpoglavju 1.2 predstavim oblike in v nadaljnjih podpoglavjih posebnosti odločanja v organizacijah, nato v poglavju 1.3 predstavim evolucijsko pogojen pogled na racionalnost ter raziščem, zakaj so določeni odločitveni procesi, ki se s stališča teorije racionalnega odločanja zdijo neracionalni, evolucijsko gledano razumljivi, lahko bi rekli celo racionalni. V podpoglavju 1.4 predstavim znanstvene omejitve teorije racionalnosti, nakar poglavje 1 zaključim z razpravo o smiselnosti sledenja idealu racionalnosti, nasproti kateremu lahko postavimo optimalno odločanje.

1.1 Proces racionalnega odločanja

Ob veljavnosti predpostavke doseganja največje lastne koristi se lahko osredotočimo na sam proces odločanja, s ciljem opredelitve racionalnega odločanja. Racionalno odločanje lahko opredelimo kot organizirano in sistematično izvajanje določenih korakov, s pomočjo katerih pridemo do odločitve, ki je za nas optimalna (Bazerman & Moore, 2009, str. 2–3; Lunenburg, 2010, str. 2–3; Polič, 2009, str. 80; Miller, Hickson & Wilson, 2002, str. 76). Postopek racionalnega odločanja bi lahko uvodoma opredelil z naslednjimi koraki, ki se delno prekrivajo s stopnjami procesa odločanja porabnikov (Solomon, Bamossy, & Askegaard, 2013): (i) opredelitev problema, (ii) zbiranje informacij, (iii) vrednotenje teh informacij, (iv) opredelitev možnih odločitev, (v) vrednotenje vsake možnosti ter (vi) izbiro ene izmed njih.

Podobno korake odločanja opredeljujeta Bazerman in Moore (2009, str. 2–3), in sicer: (i) opredelitev problema, (ii) opredelitev kriterijev, (iii) opredelitev pomembnosti posameznega kriterija, t.j. določitev njegove teže, (iv) iskanje in opredelitev možnih odločitev, (v) vrednotenje vsake možnosti po posameznem kriteriju in (vi) izračun najboljše odločitve.

Hammond, Keeney in Raiffa (1999) proces odločanja, ki ga lahko opredelimo kot razumskega, opredeljujejo še podrobneje. Po modelu, poimenovanem PrOACT, razumsko odločanje sledi sledečim korakom:

- problem (angl. *problem*): pravilna opredelitev problema, pri katerem sprejemamo odločitve;
- cilji (angl. *objectives*): pravilna opredelitev ciljev; odločanje je korak v doseganju ciljev;
- alternative (angl. *alternatives*): priprava čim večjega števila alternativnih rešitev; v kolikor alternative niso možne, odločitev ni potrebna; odločitev ne more biti boljša kot je dobra najboljša alternativa;
- posledice (angl. *consequences*): pravilno ocenjevanje in vrednotenje posledic sprejete odločitve;
- zamenjave, kompromisi (angl. *tradeoffs*): odločitve so v večini primerov kompleksne, ciljev je več in alternativne rešitve različno vrednotijo posamezne (pod)cilje, katerih skupni seštevek je lahko enak; v tem primeru je potrebno izbirati med enako dobrimi rešitvami, ki pa posamezne (pod)probleme rešujejo različno dobro, zaradi česar je potrebno izbirati med (pod)cilji (delati zamenjave).

Ker odločitev ne sprejemamo v zaprtem, statičnem okolju, temveč v okoliščinah negotovosti in spremenljivosti, PrOACT model vsebuje še tri elemente, katerih analiza je potrebna za sprejemanje kakovostnih odločitev, in sicer (i) negotovost (ocenjevanje verjetnosti; angl. *uncertainty*), (ii) sprejemanje tveganj (lasten odnos do tveganj, angl. *risk tolerance*) ter (iii) povezane odločitve (skozi čas; angl. *linked decisions*).

1.2 Odločanje v organizacijah

Posamezniki v življenju zavzemamo številne vloge, med drugim tudi uslužbencev, delavcev. Čeprav smo na delovnem mestu še vedno mi, delo in naša umeščenost v neko obliko organizacije od nas zahtevata drugačno vedenje kot v drugih vlogah, npr. v zasebnem življenju. Razumljivo je tudi domnevati, da smo za delo, ki ga opravljamo, usposobljeni, s čimer mislim izobraženi, izšolani, naša usposobljenost pa izvira tudi iz izkušenj. S časom dobivamo o delu, ki ga opravljamo, vedno več znanja. Pri svojem delu smo, v večji ali manjši meri, strokovnjaki.

V nadaljevanju bom, zaradi večje ilustrativnosti, za vlogo posameznika v delovnem okolju, uporabljal izraz strokovnjak. Izraz je mišljen široko, saj ne predpostavlja nujno akademske izobrazbe ali vrhunskosti na področju lastnega udejstvovanja. Npr. vrtnar je strokovnjak za vrtnarjenje, uslužbenec za bančnim okencem pa je strokovnjak za aktivnosti, ki jih opravlja. Enako pojem organizacije za namen tega diplomskega dela predstavlja inštitucionalno obliko združevanja posameznikov, ki sodelujejo z namenom doseganja skupnega cilja, ki s tem v večji ali manjši meri postane cilj organizacije oziroma je cilj organizacije cilj skupine posameznikov. Posamezniki v organizaciji so pri svojem delu strokovnjaki.

Splošno sprejeta domneva je, da smo kot strokovnjaki pri svojem delu bolj racionalni (Certo, Connelly & Tihany, 2008, str. 114) kot v zasebnem življenju, kjer nas pri odločanju lahko vodijo skrajno sebični cilji doseganja lastnega ugodja, vodijo nas lahko tako lastna kot čustva in želje bližnjih. V organizacijah zasledujemo cilje organizacije, ki niso nujno neposredno enaki našim ciljem. Sama posrednost ciljev vpliva na manjšo neposredno vpletenost, s čimer so tudi vplivi čustev in želja manjši. Posledično dosegamo večjo racionalnost svojih odločitev.

Največji vpliv na našo racionalnost v vlogi strokovnjaka ima naša usposobljenost – znanje in izkušnje. Kajti znanje, utrjeno z izkušnjami, od posameznika zahteva manj miselnega navora za sprejemanje odločitev, saj je znanje enostavno dostopno. Seveda pa v tem primeru iščemo rešitve v okvirjih znanja, ki ga imamo, torej znotraj določenih okvirjev. Kot bomo videli v nadaljevanju, je eno od priporočil, kako zmanjšati vpliv vedenjskih pristranskosti na naše odločanje, tudi zatekanje k strokovnim izhodiščem odločanja (Soll, Milkman & Payne, 2015, str. 930). Je pa na tem mestu korektno omeniti, da se strokovnjaki pogosto odločajo na podlagi miselnih bližnjic ali hevristik (angl. *heuristics*), ki so se izkazale za učinkovite, zato so posledično izpostavljeni možnim hevristično vodenim pristranskostim (angl. *heuristic driven biases*) (Jungermann & Fischer, 2005, str. 161).

Povezanost racionalnosti in strokovnosti je vidna tudi iz raznih priporočil strokovnih inštitucij. Etični kodeks sodnih izvedencev za varstvo pri delu in požarno varnost RS (v nadaljevanju Etični kodeks) tako med nalogami in odgovornostmi sodnega izvedenca in/ali cenilca temu nalaga, da mora pred izdelavo mnenja skrbno proučiti obseg in vrsto znanj in

izkušenj, ki so potrebni za njegovo pripravo, izbrati mora tiste metode, ki so po njegovem mnenju, in za katere se prepriča, najprimernejše. Za svoje delo sprejema odgovornost, da bo upošteval merila strokovnosti in objektivnosti ter da bo pri svojem delu nepristranski (Društvo sodnih izvedencev za varstvo pri delu in požarno varnost RS, 2001). Podobno delo strokovnjakov opredeljuje Kodeks poklicne etike članov združenja sodnih izvedencev in cenilcev kmetijske stroke Slovenije, ki od njih zahteva strokovno neodvisnost, neoporečnost in nepristranskost (Združenje sodnih izvedencev in cenilcev kmetijske stroke Slovenije, 2012).

Kot kažeta gornja primera opredelitve strokovnosti s strani strokovnih društev, ki sta navedena zgolj kot prikaz, podobno ravnanje strokovnjakov opredeljujejo številna domača in tuja strokovna društva, je domneva nepristranskosti in strokovnosti skupna pojmovanju dela strokovnjakov.

Iz vsega do sedaj povedanega lahko povzamemo, da je odločanje posameznikov v organizacijah v največji meri racionalnejše zaradi dveh dejavnikov: (i) manjše čustvene vpletenosti in (ii) večje strokovnosti.

Podobno racionalno vedenje v organizacijskem okolju pojmuje teorija organizacije in organizacijskega odločanja. Splošno razširjena paradigma organizacije gleda na vodenje kot funkcijo, ki v osnovi temelji na racionalnem odločanju, z namenom doseganja ciljev organizacije. Racionalna in formalna avtoriteta vodjem omogoča in jih usmerja v racionalno odločanje, ki je kot tako nečustveno, neosebno in temelji na objektivni logiki. Takšna opredelitev vloge vodje opredeljuje njegova prepričanja in načine delovanja. V sodobnih organizacijah se odločitve sprejema urejeno in sistematično (Miller et al., 2002, str. 75).

Miller et al. (2002, str. 76–77) predpostavko racionalnosti v organizacijskem odločanju razvijejo iz predpostavke, da se posamezniki običajno odločamo s ciljem doseganja največje koristi in da odločitve sprejemamo sistematično, logično in linearno, sledeč podobnim korakom, opredeljenim v prejšnjem poglavju. Predpostavka racionalnosti posameznikov se v njihovi umestitvi v organizacijsko okolje ne spremeni; če se racionalno odloča vsak član organizacije, se racionalno odločajo tudi skupinsko. Logično (v filozofskem smislu) je takšna predpostavka pravilna, vprašanje pa je, ali je tako tudi v resničnem življenju.

1.2.1 Skupinsko odločanje

Odločanje v organizacijah pa ima tudi druge posebnosti, ki naj bi zagotavljale večjo racionalnost. Prva med njimi je že omenjeno skupinsko odločanje. Parks in Cowlin (v Moon et al., 2003, str. 68) ugotavljata, da so vse pomembnejše odločitve v organizacijah sprejete skupinsko. Dejavnik skupinskega odločanja lahko privede do večje racionalnosti, saj predloge za odločitve obravnavajo tudi drugi člani skupine, ki lahko proces odločanja izboljšajo bodisi

z odkrivanjem napak pri predlogih odločitev ostalih posameznikov bodisi z dodajanjem boljših alternativ samemu procesu odločanja (preizpraševanje predpostavk, prevrednotenje posameznih kriterijev odločanja) ali alternativ možnim odločitvam. Kot bomo videli v nadaljevanju, ta predpostavka v določenih okoliščinah drži, vendar vpeljevanje večjega števila (so)odločevalcev v dinamiko odločanja doda nove spremenljivke, zaradi katerih je sam proces bolj kompleksen in se lahko od ideala racionalnosti odkloni v drugačni smeri, kot bi to povzročil posameznik sam.

Skupinsko odločanje ima tudi svoje pomanjkljivosti. Odločanje v skupini je lahko počasnejše (vendar na drugi strani lahko bolj temeljito), odločitve so lahko rezultat kompromisa kot dela političnega procesa, zaradi česar so odločitve lahko slabše, znan pa je tudi pojav skupinskosti razmišljanja (angl. *groupthink*), pri katerem se posamezniki s svojim prispevkom bližajo skupinski odločitvi, kot jo sami dojamejo (predpostavijo skupinsko mnenje in se mu podredijo, lahko bi celo rekli, da se samo-slepijo), torej vnaprej sledijo kompromisni odločitvi (Venkataraman & Munuswamy, 2013, str. 2–5; Bénabou, 2009, str. 1–2). Več o pomanjkljivostih skupinskega odločanja predstavim v poglavju 3.1.

Kot je razvidno iz zapisanega v prejšnjem odstavku, odločanje v skupini v sam proces odločanja vnaša komponento družbenih vplivov. Ko posameznik sodeluje pri skupinskem odločanju, ne odloča zgolj o problemu, predmetu odločanja, temveč tudi o svojem družbenem položaju in dinamiki skupine. Sreča se z vprašanji, kako močno bo vztrajal pri svojem stališču, bo predstavil vse njemu znane informacije (ki so lahko tudi v nasprotju s trenutnim mnenjem skupine), pod kakšnimi pogoji bo pristal na kompromis, bo zaradi doseganja dobre odločitve žrtvoval drug cilj, dobro delovanje skupine? Odgovori na slednja vprašanja pa so lahko v nasprotju s cilji odločanja, kar rezultate tega lahko poslabša.

1.2.2 Kompleksnost organizacijskega odločanja

Naslednja razlika odločanja v organizacijah glede na odločanje posameznika je kompleksnost, tako odločanja samega kakor ostalih dejavnikov, ki so posledica organiziranega združevanja.

Kompleksnost odločanja izhaja iz dejstva, da organizacije zasledujejo več ciljev. Na primeru podjetja lahko npr. predpostavimo, da zasleduje cilj maksimiranja dobička, vendar bi bila to zelo poenostavljena domneva. Prvi problem, ki se nam ob tem pojavi, je časovna perspektiva. Ali podjetje dobiček zasleduje na dolgi rok ali kratkoročno? Četudi izberemo za osnovni cilj podjetja maksimiranje dobička, pot do tega cilja vodi preko drugih, poimenujemo jih lahko vmesnih ciljev. Ali z doseganjem zadovoljstva kupcev podjetje dosega višji dobiček? Kaj pa, če podjetje v želji maksimiranja dobička sprejema odločitve, ki so nesprejemljive s stališča varstva porabnikov ali okolja? Naj odločevalec v podjetju sprejme kratkoročni dobiček na račun dobavitelja in domneva, da dobavitelj za to ne bo izvedel ali naj se odpove kratkoročnemu dobičku in ohrani dober odnos z njim? Naj vodstvo organizacije finančno

nagradi zaposlene, s tem poveča njihovo zadovoljstvo in s tem učinkovitost ali naj ta sredstva raje izplača lastnikom? Kot vidimo, imajo organizacije številne deležnike, na katere vplivajo njihove odločitve in aktivnosti. Lahko rečemo, da imajo organizacije za vsako skupino deležnikov določene cilje, ki so si včasih med seboj nasprotujoči in uravnoteženje odločitev za doseganje teh ciljev v organizacijsko odločanje vnaša visoko stopnjo kompleksnosti (Miller et al., 2002, str. 83).

Druga spremenljivka, ki povečuje kompleksnost, izhaja iz združevanja kot takega. V organizacijah se združujejo posamezniki, ki imajo različne cilje, poglede, znanja, vrednote itd. Ko sodelujejo pri skupinskih odločitvah, se ne odločajo zgolj v korist organizacije (in njenih deležnikov), temveč tudi v lastno korist. Za posameznike je v procesu odločanja pomemben njihov karierni razvoj, ugled, politična moč v organizaciji, nadzor nad viri itd. Ni nujno, da posamezniki ločijo proces odločanja v korist organizacije od odločanja o lastni koristi (Armstrong & Huck, 2010, str. 3). Običajno ga ne, vendar ne zaradi slabih namenov (čeprav so pri nekaterih prisotni tudi ti), temveč zaradi nezmožnosti popolnega odmika od individualnih ciljev, ko se odločajo o organizacijskih. Individualni motivi delujejo na posameznika vedno in povsod, četudi se tega ne zaveda (več v poglavju 4). Poleg tega se pri skupinskem odločanju vloge lahko delijo po fazah odločanja. Nekdo je lahko zadolžen za iskanje in pripravo informacij, drugi vrednoti alternative in tretji se odloča. Vsakdo v tem procesu lahko vpliva na končne odločitve. V tovrstnem pogledu se pojavi tudi pojem neodločitev, ko ima nekdo moč, da določenega problema ne uvrsti v proces odločanja in se s tem dejansko odloči za možnost nespremenjenega stanja (Miller et al., 2002, str. 80). To dejstvo odločanju v organizacijah dodaja nove možnosti odmika od ideala racionalnosti, saj odločitve lahko odstopajo od optimalnih zaradi sestave procesa odločanja. Procesi oziroma postopki odločanja so v organizacijah običajno vnaprej določeni. V kolikor ti procesi vsebujejo, omogočajo ali celo spodbujajo odklone od racionalnega odločanja, neposredno vplivajo na končno odločitev. Kot pravi Laroche (2002, str. 254), »proces je pomemben«.

1.2.3 Odločanje kot igra moči in politike

Skupinsko odločanje torej pomeni, da odločevalec ni več le odločevalec, temveč je le eden izmed več zainteresiranih posameznikov (Laroche, 2002, str. 254). Pri svojem odločanju ne more več upoštevati zgolj strokovnih kriterijev odločanja, temveč mora v proces vključiti številne nove spremenljivke, ki vplivajo na proces odločanja in posledično na končno odločitev. Podobno kot sem zgoraj prikazal vprašanja, s katerimi se vsakodnevno srečuje organizacija, se pri odločanju oziroma sodelovanju pri odločanju s podobnimi vprašanji srečujejo posamezniki v organizaciji. Ta vprašanja so pogosto politična, kot npr. »Naj se odločim drugače kot sodelavec, katerega podporo bom potreboval pri drugem projektu?«. Podobnih vprašanj je veliko, tudi bolj osebnih. To seveda pomeni, da se redko odločamo o posameznem primeru. Raznovrstne odločitve so tako povezane in soodvisne, odločanje o posameznem primeru ni več izolirano in samostojno. Lahko rečemo celo, da ni več

neodvisno. Ta trditev pa je v nasprotju z osnovno predpostavko strokovnosti.

Dinamika notranjih razmerij, t.j. razmerij med člani skupine, ki se odloča, je zelo pomembna. Odločitve v organizaciji najpogosteje vplivajo na ostale člane organizacije. Kdor ima možnost (so)odločanja, ima moč. Nekateri avtorji odločanje celo opredeljujejo kot igro moči med skupinami v organizaciji (npr. Miller et al., 2002, str. 78).

Armstrong in Huck (2010, str. 3–4) navajata sledeče dejavnike, ki organizacijsko odločanje razlikujejo od odločanja posameznika in s tem zaokrožujejo temo tega podpoglavja: (i) organizacijsko odločanje se običajno dogaja v bolj kompleksnem in negotovem okolju, (ii) na odločanje organizacij vpliva konkurenca, česar pri posameznikih običajno ni, (iii) kompleksnost odločitev zahteva daljši čas, (iv) skupinsko odločanje povzroča dodatne sistematične napake (angl. *biases*), (v) managerje včasih pri njihovem delu bolj kot doseganje ciljev organizacije motivira tekmovanje z osebnimi konkurenti in (vi) zadovoljevanje lastnih ciljev, ki so drugačni od ciljev organizacije (zadnji dve razliki lahko poimenujemo dvojnost ciljev).

1.3 Ekonomsko in življenjsko (ne)racionalno

Izhajajoč iz Montagua (2006) lahko med procesom odločanja in proizvodnim procesom potegnemo vzporednice, če na proces odločanja pogledamo samostojno in ekonomsko, če ga izvajamo iz konteksta in predmeta odločanja. Oba imata namreč svoje vhodne sestavine (angl. *inputs*), proces njihove obdelave ter izhodne sestavine, rezultate (angl. *outputs*). V procesu odločanja so vhodne sestavine informacije, izhodne pa odločitve kot rezultati odločanja. Primerjavo bi lahko naredili in razdelali tudi pri ostalih elementih racionalnega odločanja, kar je za prikaz ideje v nadaljevanju manj pomembno.

Če nadalje proces odločanja poosebimo oziroma opredmetimo, se lahko odločamo o njem. Odločamo se o načinu, procesu odločanja. Izbiramo lahko med različnimi možnostmi. Odločamo se o odločanju.

Tako kot pri proizvodnem tudi pri procesu odločanja uporabljamo vire (angl. *resources*). Z viri poimenujem potrebne elemente za izvedbo procesa odločanja (ali proizvodnje) in se razlikujejo od vhodnih sestavin kot predmeta odločanja, ki pa so sestavni del virov. Pri odločanju so viri (dodatno k vhodnim sestavinam) strokovno znanje, izkušnje, miselni napor, čas, sodelujoči v odločanju ipd. Kot želimo optimizirati proizvodni proces, torej z obstoječimi viri doseči najboljši rezultat ali doseči ciljni rezultat s porabo čim manj virov, je (ekonomsko) smiselno optimizirati tudi proces odločanja (Montague, 2006). S takim pogledom pa smo že zelo blizu teoriji racionalne izbire z maksimiranjem lastnih koristi.

Podoben sklep glede odločanja lahko najdemo v nevroekonomiji. Predmet odločanja ni izbira,

temveč vrednost, ki jo določimo vsaki možnosti. Za odločanje sta ključni vrednost in učinkovitost. Ko se odločamo, se pravzaprav sprašujemo, kakšna je vrednost vsake možnosti in koliko nas izbira vsake stane. Evolucijsko možgani pri svojem delu zasledujejo štiri načine delovanja: (i) čim počasnejša poraba energije, (ii) varčna poraba prostora, (iii) varčna poraba pasovne širine in (iv) sledi ciljem (Montague, 2006). Ponovno lahko izpeljemo sklep, enak sklepu prejšnjega odstavka, da je takšen način delovanja zelo blizu teoriji racionalne izbire z maksimiranjem lastnih koristi.

Iz vsega povedanega lahko zaključimo, da na videz neracionalno odločanje ni nujno neracionalno. Včasih sprejmemo manj od optimalne odločitve, ozko gledano, da bi optimizirali odločitev, gledano širše. Ta trditev ne velja zgolj glede porabe človeške energije (kajti odločamo se ljudje oziroma nas programirane, računalniške odločitve v tem delu ne zanimajo), temveč tudi časa. Več časa porabimo, boljša bo verjetno odločitev. Vendar naklon krivulje mejne dodane vrednosti časa, kot vira v procesu odločanja, pada. Odločanje je proces (kot sem predstavil v podpoglavju 1.2.3.), ki je redko kdaj samostojen in izoliran, pogosteje je povezan z drugimi procesi odločanja, ki so med seboj soodvisni.

Poleg tega več časa in več informacij, ki jih ima na voljo odločevalec, ne vodi nujno v boljše odločitve. Simulacije odločanja v nadzorovanem okolju so pokazale, da se, če spreminjamo strategije odločanja, v okoliščinah omejenega časa ali če smo soočeni z zahtevno nalogo, odločamo bolje. Časovni pritisk je ena od okoliščin odločanja, ki najbolj vpliva na njegovo kakovost. Napake pri odločanju so pogostejše, če se odločimo prehitro ali če s sprejetjem odločitve predolgo odlašamo (Beresford & Sloper, 2008, str. 7, 14). Iz vsega lahko sklepamo, da moramo vire za odločanje uporabiti gospodarno.

Takšno razmišljanje je v njegovem raziskovanju vodilo tudi H. A. Simona in ga pripeljalo do teorije omejene racionalnosti (angl. *theory of bounded rationality*), ki pravi, da se ljudje odločamo na podlagi omejenih računskih, časovnih in drugih virov, zaradi česar je stremljenje k optimalnemu rezultatu (kot posledici racionalnega odločanja) nerealno in negospodarno (več v podpoglavju 1.5 in poglavju 2).

Neracionalno odločanje, normativno, je s stališča porabe virov pogosto smiselno tudi v organizacijskem odločanju. Kot sem že opisal v poglavjih 1.2.1. in 1.2.2., sta pomembni razliki odločanja v organizacijah glede na posameznikovo odločanje skupinsko odločanje in kompleksnost odločitev. A posamezniki se v skupine, organizacije združujemo zaradi sinergij skupinskega dela ter specializacije, ki posamezne funkcije naredi bolj produktivne. In ko se organizacija sreča s kompleksnim problemom, je ekonomsko smiselna specializacija tudi pri odločanju. Vsak posameznik se odloča na svojem področju dela in četudi bi drug posameznik v organizaciji k istemu odločanju pristopil z drugačnih izhodišč in se mogoče odločil bolje, bi bila poraba organizacijskih virov prevelika. Ravno tako bi bile odločitve lahko boljše, če bi več članov organizacije reševalo isti problem, a zopet trčimo ob problem prevelike porabe

virov. Res je, da nekateri problemi zahtevajo večjo porabo virov, a so v manjšini. Neracionalnost je lahko torej tudi v organizacijskem odločanju, širše gledano, racionalna.

1.4 Znanstvene omejitve teorije racionalnosti

Vsaka znanstvena teorija mora biti enostavna, kolikor je le mogoče ter kompleksna, kolikor je to potrebno. Enostavnost teorije, ki se jo doseže z abstrakcijo realnosti, omogoča analitično moč, kompleksnost jo približuje realnosti. Ta dva cilja sta si nasprotujoča, zaradi česar je trdne teoretične modele težko postaviti. Lindenberg (1992, str. 3–20) pravi, da je pravo ravnovesje mogoče doseči z metodo padajoče abstrakcije. Teorija mora vsebovati več različic, kjer najenostavnejša omogoča analitično moč, kompleksnejše različice pa jo približujejo realnost. Predpostavke, ki vodijo do različic teorije, so lahko zgolj premostitvene narave.

Podobno stališče zavzame Laroche (2002, str. 257–258), ki ugotavlja, da številne kritike teorije racionalne izbire v svoje modele vpeljujejo oblike zmanjšane racionalnosti. Med bolj znanimi tovrstnimi teorijami je teorija omejene racionalnosti H. A. Simona (1957, 1959). Laroche (2002, str. 258) pravi, da kritike teorije racionalne izbire lahko umestimo pod okrilje osnovne teorije, kar je podobno pojmovanju Lindenerga (1992) o vpeljavi različic v osnovno teorijo.

Seveda se vsakemu raziskovalcu pojavi vprašanje, kje končati z zmanjševanjem abstrakcije. Dodajanje kompleksnosti vodi do težjega razumevanja, večjega miselnega napora, torej višjih stroškov razumevanja in predstavljanja. Lindenberg (1992, str. 17) zavzame precej ekonomsko, utilitaristično stališče, da je potrebno povečevanje kompleksnosti končati na točki, kjer dodaten napor preseže dodatne koristi.

Teorija racionalne izbire ima visoko analitično moč. Njena usidranost na položaju prevladujoče teorije odločanja je verjetno posledica njene robustnosti. Upoštevajoč zahtevo po abstraktnosti, ki omogoča predstavitveno moč teoriji, je mogoče privržencem teorije racionalne izbire pritrditi. Na drugi strani kritiki teorije, med njimi Tversky in Kahneman (1986, str. 209–223) trdita, da so odstopanja realnosti od abstraktnega modela racionalnega odločanja tako velika, celo sistematična, da bi jih lahko obravnavali kot napake ali zajeli s sprostitvijo predpostavk teorije, torej s pomočjo metode padajoče abstraktnosti.

Notranja znanstvena zahteva po abstrakciji vsake teorije, ki šele v dovolj abstraktni obliki dobi analitično moč, hkrati predstavlja tudi meje njene pojasnjevalne moči. Enako seveda velja tudi za teorijo racionalne izbire in večina kritik je usmerjena ravno v njeno preveliko odstopanje od realnosti, v preveliko abstraktnost.

1.5 Racionalno ali optimalno odločanje

Poglavje o racionalnem odločanju in domnevi racionalnosti lahko zaključim s sklepom, da posameznikovo vedenje pri odločanju odstopa od normativne teorije racionalne izbire (tudi v organizacijskem okolju), kar pa ne pomeni, da če odločanje kot proces umestimo v posameznikovo ali organizacijsko življenje, takšno odločanje, tudi s stališča porabe virov ter omejitev okolja, ni smiselno. Kajti sledenje idealu racionalnosti hitro povzroči prepočasno in energijsko prepotratno odločanje. Poleg tega racionalno odločanje, pojmovano normativno, vsebuje hevristično voden pristranskost dostopnosti, ki pravi, da se pri odločanju naslanjamo na informacije, ki so nam bolj dostopne. Ko pri odločanju sledimo normativnemu procesu odločanja, ko posameznim alternativam dajemo vrednosti, večjo težo dajemo nam bolj poznanim lastnostim vsake alternative, čeprav bi pri konkretnem odločanju morali dati težo drugim lastnostim. Ko se odločamo nezavedno, se tej pristranskosti lahko ognemo (Dijksterhuis, 2004, str. 591). Zaradi tega bi bilo bolj smiselno kot o racionalnem odločanju govoriti in stremeti k optimalnemu odločanju. Takšno pojmovanje pa je že zelo blizu zadovoljivemu (angl. *satisfactory*) odločanju Simona (1957, 1959).

Kot pokažem v nadaljevanju, se pri odločanju zatekamo k miselnim bližnjicam (hevristikam) ter hevristično vodenim pristranskostim, kar je skladno s ciljem optimalnega odločanja. Še več, nekatere empirične raziskave so pokazale, da nezavedno odločanje, kjer gre pogosto za uporabo miselnih bližnjic, vodi do boljših odločitev kot zavestno, analitično odločanje. Takšen sklep je v nasprotju s splošno veljavno »resnico«, da je potrebno pomembne odločitve skrbno voditi, na drugi strani pa se splošno sprejeti napotek, da je potrebno pomembne odločitve »prespati«, s tem sklepom sklada. V fazi »prespati« se namreč odločamo nezavedno. Ko o problemu ne razmišljamo, lahko glede njegove vsebine pozabimo na neprimerne bližnjice in načine odločanja in s tem izboljšamo odločitve. K odločitvi lahko pristopimo z druge perspektive (Dijksterhuis, 2004, str. 586–588).

Miselne bližnjice same po sebi ne pomenijo nujno nestrokovnosti. Hitre odločitve, ki se zdijo hipne, intuitivne, so lahko plod dolgoletnih izkušenj. Pravi strokovnjaki so izučeni prepoznati poznane vzorce v novih okoljih. Njihova hipna odločitve se lahko zdi nepretehtana, vendar ni. Je zgolj plod večletne akumulacije znanja. Intuicija je zgolj prepoznavanje (Kahneman, 2011, str. 11–12).

Kljub vsemu lahko imamo občutek, da se k miselnim bližnjicam zatekamo prepogosto in da bi njihove negativne učinke lahko z relativno malo napora odstranili. Poleg tega se v določenih okoliščinah zatekamo k enakim miselnim bližnjicam, kar vodi do sistematičnih napak. In poznavanje obojega lahko naše odločanje izboljša.

V nadaljevanju v drugem poglavju predstavim povzročitelje neracionalnosti v odločanju in vedenju, ki jih razdelim na kognitivne (ti so nadalje deljeni na biološke in psihološke) in

čustvene.

2 Odstopanja od domneve racionalnosti in realni načini odločanja

Kot sem pokazal v prejšnjem poglavju, je racionalno odločanje ideal, za dosego katerega pa nikdar nimamo dovolj virov. Zaradi tega se moramo odločati po bližnjicah. Dejstvo je, da nekatere teh odločitvenih (miselnih) bližnjic uporabljamo pogosteje in bolj sistematično kot ostale. Poznavanje okoliščin, ko uporaba teh bližnjic vodi v doseganje neoptimalnih rezultatov, lahko naše odločanje izboljša. Enako naše odločanje izboljša tudi poznavanje okoliščin, v katerih se k uporabi teh bližnjic sploh zatekamo. Neracionalno se odločamo zaradi številnih dejavnikov, ki jih predstavim v tem poglavju.

Da se ljudje odločamo drugače, kot »bi se morali« (normativni pristop racionalnega odločanja), je že v 18. stoletju v enem svojih esejev izrazil švicarski matematik in fizik Daniel Bernoulli (1954), ki je pokazal, da okoliščine in značilnosti posameznika vplivajo na njegove odločitve, ki vključujejo tveganje. V proces odločanja je vpeljal pojma vrednosti in koristnosti: določen možni denarni dobiček je ovrednoten drugače s strani premožnega kot revnega odločevalca, enak denarni znesek pa je lahko različno koristen za dva enako premožna posameznika, ki se nahajata v različnih okoliščinah. Delo Bernoullija je bilo v njegovem času precej spregledano, a prikaže kritičen premislek o uveljavljenih teorijah odločanja.

V 60. letih 20. stoletja je pomemben pečat v teoriji odločanja pustil Simon A. Herbert, ki je v proces odločanja vpeljal omejitve, tako notranje (omejena računska, odločevalska moč posameznika) kot zunanje (omejitve okolja v smislu nepopolnih informacij). Predpostavke modela racionalnega odločanja je videl kot izredno omejujoče in nerealne. V svojem delu *Models of Man* (1957) se je že dotaknil pomembnih računskih (odločevalskih) poenostavitev, ki jih posamezniki uporabljajo pri odločanju. Njegov model omejene racionalnosti vsebuje zadovoljive odločitve (model racionalnega odločanja teži k najboljšim odločitvam), v odločanje vpeljuje vmesne odločitve ter pokaže, da na končno odločitev vpliva različno zaporedje vmesnih odločitev. Zanimiv pomislek, ki ga je Simon v omenjenem delu sicer navedel, a ga ni nadalje razdelal (kasneje so se drugi avtorji posvetili temu področju), je, da mogoče posamezniki z nezavednimi procesi odločanja sprejemamo boljše odločitve kot z zavednimi.

V svojem času alternativni pogledi na procese odločanja so doživeli razmah v 70. in 80. letih 20. stoletja, ko sta psihologa Daniel Kahneman in Amos Tversky objavila svoja članka *Prospect Theory* (1979) in *Choices, Values and Frames* (1984) in s tem dala nov zagon alternativni ekonomski teoriji, vedenjski ekonomiji (angl. *behavioral economics*). Glavni prispevek obeh raziskovalcev je bil pokazati, da je dejansko odločanje precej drugačno od

normativnega racionalnega, česar sta se lotila z empiričnimi poskusi. Pokazala sta, da so ljudje pri odločanju slabi statistiki, da nerealno ocenjujejo verjetnosti negotovih dogodkov z neznanimi verjetnostmi ter da so napake, ki jih delamo pri odločitvah, sistematične in posledično predvidljive. Nadalje sta pokazala, da na odločitve pomembno vpliva opredelitev problema (angl. *framing*), npr. kot negativnega ali pozitivnega. Oba raziskovalca sta poznana po proučevanju hevristično vodenih pristranskostih, torej bližnjicah, ki so posledica kognitivnih procesov.

Kot vidimo, je načinov odločanja več. Za racionalno odločanje ne moremo reči, da je nerealno, le ni prevladujoče, kot to predvideva najširše sprejeta ekonomska teorija. V določenih okoliščinah se zagotovo lahko in se odločamo racionalno, kot to predvideva model. Na splošno pa na naše odločanje vplivajo številni dejavniki, kot so zunanje okoliščine (kontekst odločanja, razpoložljive informacije, celo družbene norme) ter individualne razlike med nami (prepričanja, znanja, sposobnosti, izkušnje, osebnost, čustva). Odvisno od zunanjih in notranjih okoliščin se lahko odločamo po različnih načelih in postopkih. Včasih se zaradi pomanjkanja virov, kot npr. časa, zavestno odločimo, da bomo izbrali najbolj učinkovit način odločanja, ki je lahko daleč od racionalnega.

V tabeli 1 je pregled možnih strategij in kriterijev odločanja, ki prikaže številne strategije (načine) odločanja, ki so nam na voljo. Kategorija racionalnih strategij je obsežna, nikakor pa ni edina, niti ni enoznačna.

Tabela 1: Možne strategije in kriteriji odločanja

Kategorija	Strategija	Kriterij izbire
Intuitivni		
	Arbitrarnost	Najenostavnejša ali poznana
	Preference	Glede na naklonjenost, priljubljenost, usmerjenost, pričakovanja
	Razum	Glede na pravila ali presojo
Empirični		
	Poskusi in napake	Glede na poskuse
	Preizkus (eksperiment)	Glede na rezultate preizkusov
	Izkušnje	Glede na obstoječe znanje in izkušnje
	Posvetovanje	Glede na strokovno posvetovanje
	Ocenjevanje	Glede na grobo oceno
Hevristični		
	Načela	Glede na znanstvene teorije
	Etika	Glede na filozofsko presojo in prepričanja
	Reprezentativnost	Glede na grobo oceno
	Dostopnost	Glede na omejene informacije ali lokalni maksimum
	Sidranje	Glede na predpostavko ali sistematično napako in njeno opravičevanje
Racionalni		
Statični		
	Najnižji stroški	Glede na najmanjšo porabo energije, časa, denarja
	Največja korist	Glede na največjo uporabnost, funkcionalnost, zanesljivost, kakovost
	Največja koristnost	Glede na razmerje stroški – koristi
	- Gotovost	Glede na najvišjo verjetnost, statistične podatke
	- Tveganja	Glede na najnižjo izgubo, obžalovanje
	- Negotovost	
	- Pesimizem	Glede na »maximin«
	- Optimizem	Glede na »maximax«
	- Obžalovanje	Glede na »minimax« obžalovanja
Dinamični		
	Interkativni dogodki	Glede na avtomatiko
	Igre	Glede na konflikt
	Ničelna vsota	$\text{Stroški} + \text{izguba} = 0$
	Neničelna vsota	$\text{Stroški} + \text{izguba} \neq 0$
	Zaporedja odločitev	Glede na zaporedje večih odločitev

Vir: Y.Wang & G. Ruhe, The Cognitive Process of Decision Making, 2007, str. 76.

Kot je razvidno iz tabele 1, so, kot sem pokazal v podpoglavju 1.5, npr. tudi intuitivni načini sprejemanja odločitev primerna oblika procesa. V primeru pomanjkanja znanja ali informacij je popolnoma racionalno in smiselno uporabiti empirične načine odločanja, kot so npr. poskusi in napake, saj je s tem tudi proces učenja najhitrejši. Na drugem koncu najdemo dinamične načine sprejemanja odločitev, ki v obzir jemljejo tudi družbeno komponento odločanja, kar je posebej pomembno v pogajanjih in odločanju v skupini.

V nadaljevanju predstavim različne vzroke neracionalnosti odločanja, ki izhajajo iz miselnih, kognitivnih napak (kjer predstavim biološke in psihološke omejitve racionalnosti), ali pa so čustveno povzročene. Poleg teh dveh skupin povzročiteljev neracionalnosti te lahko izhajajo tudi iz osebnostnih razlik, instinktivnih oziroma nagonских impulzov, zunanjih okoliščin ter celo fizičnih dejavnikov, kot je npr. lakota (Soll et al., 925–929; Danziger, Levav & Avnaim-Pesso, 2011, str. 6889–6892), vendar v svojem delu omejujem le na prvi dve skupini, ki sta znanstveno bolje opredeljeni in proučevani, obravnava vseh pa bi preseгла obseg te diplomske naloge.

2.1 Kognitivno povzročena neracionalnost

Neracionalnih odločitev ne sprejemamo zgolj zaradi neznanja ali nepoznavanja pravih načinov odločanja. Izvor neracionalnosti se pogosto nahaja v čisto bioloških omejitvah ter sistemih, ki so, normativno gledano, za konkretno odločitev neracionalni, a širše gledano logični. V naslednjih dveh poglavjih predstavim biološki (nevroekonomski) in psihološki pogled na kognitivno povzročeno neracionalnost.

2.1.1 Biološke omejitve racionalnosti

»Nič v biologiji nima smisla, razen v luči evolucije« je naslov članka biologa in genetika Theodosiusa Dobzhanskyja (1973), v katerem lahko najdemo izhodišče za pojasnjevanje realnih sistemov odločanja ljudi. Na bioloških osnovah temeljijo tudi razlage človeškega odločanja v nevroekonomiji.

Pri pojasnjevanju procesov odločanja v možganih je izredno pomemben koncept učinkovitosti (Montague, 2006, str. 23–56). Kot sem že pojasnil v poglavju 1.3, je odločanje omejeno z okvirjem vprašanj »Kaj nameravamo narediti?« ter »Koliko nas to stane?«. Človek in človeški možgani so se razvijali v okolju negotovosti, kjer je prilagodljivost ključnega pomena za preživetje. Sposobnost posameznika zmanjšati negotovost okolja je pomenila večjo verjetnost preživetja. Negotovost okolja se je zmanjševala z učenjem, posledica katerega pa so bile tudi miselne bližnjice.

Znotraj zahteve po učinkovitosti je pomembna spremenljivka energija, ki je omejena, zaradi česar je varčna poraba te ključna. Človeški možgani so v primerjavi s sodobnimi računalniki

počasni, glasni ter nenatančni; energija, ki jo imajo na voljo ter hitrost, s katero jo lahko obnavljajo, sta v primerjavi z računalniki zelo omejena. Te omejitve so tudi razlog za sisteme odločanja, ki smo jih razvili in jih uporabljamo (možna ilustracija v Tabeli 1). Ker vse odločitve niso enako pomembne, tudi vsem ne namenimo enake energije. Zahteva učinkovitosti omejuje naše izbire, ki so usidrane v naše biološke potrebe (Montague, 2006, str. 23–56).

Posledica potrebe po učinkovitosti odločanja so tudi modeli vrednotenja, ki jih zmorejo možgani. Metaforično rečeno, smo ljudje sposobni primerjati jabolka in hruške; vrednotimo in primerjamo počitnice ali študij, naše življenje (izgubo) ali nov avto itd. Vrednotimo dogodke v sedanjosti, prihodnosti in preteklosti, vrednotimo lahko celo dogodke, ki se niso zgodili (od tu občutek obžalovanja). Zavedno, analitično vrednotenje številnih možnosti in ves čas seveda ni mogoče. Zaradi tega smo razvili tudi avtomatične, intuitivne načine odločanja, ki so največkrat koristni, primerni in smiselni, a uporabljeni pri nepravilnih odločitvah vodijo do napak pri odločanju. Bližnjice pri odločanju so še posebej pomembne pri vrednotenju prihodnosti, saj so možnosti neštete, zaradi česar moramo predvidevati. Predvidevanje pa je miselna konstrukcija prihodnosti, ki temelji na preteklih izkušnjah (Montague, 2006, str. 67–72).

S stališča učinkovitosti odločanja je, še posebej v ekonomskih okvirjih, pomemben inštrument optimizacije pojem zaupanja. Zaupamo ljudem, organizacijam ali blagovnim znamkam. Zaupanje je spremenljivo čustvo, izredno občutljivo na nove informacije. Razvili smo ga zaradi učinkovitosti v družbenih odnosih. Pretekle izkušnje z drugo stranjo (posameznikom, organizacijo ali blagovno znamko) so nas naučile, kaj lahko od te druge strani pričakujemo. Že samo srečanje s to drugo stranjo ali njenimi simboli nam izredno poenostavi odločanje (primer blagovnih znamk) in iz procesa odločanja odstrani iskanje in vrednotenje alternativ. Ljudska modrost pravi, da se zaupanje gradi postopno in počasi, nevroeekonomska različica tega napotka pa pravi, da je zaupanje posledica modeliranja naših možganov o namerah drugih. Ko se odločimo, da bomo zaupali drugim, se v možganih sprožijo enaki procesi kot ob obetu nagrade (Montague, 2006, str. 167–173).

Kot je vidno iz zgoraj zapisanega, se posameznik pogosto odloča hitro in se pri tem bolj kot na logiko zanaša na druga izhodišča odločanja, kot npr. čustvene odzive. Čustveno stanje v času odločanja vpliva na pričakovano čustvovanje ob rezultatih naših odločitev v smeri maksimiranja pozitivnih čustev in zmanjševanja negativnih. Tako je lahko posameznikov odpor do izgube (angl. *loss aversion*) s stališča racionalnega odločanja neracionalno stališče, a ko posameznik želi zmanjšati negativna čustva (povzročena z aktivacijo amigdale), je takšno stališče (notranje) racionalno. Izguba denarja denimo povzroči negativna čustva, izogib tovrstni izgubi pa v možganih sproži signale, enake nagradnim signalom ob dobitku. Posameznik, ki se izogne potencialni izgubi, tako maksimira doživeto korist pred, med in po odločitvi. Ob takšni razlagi so bolj razumljivi tudi rezultati iger Zapornikova dilema in

Ultimat v teoriji iger, ki kažejo na višjo stopnjo sodelovanja, kot bi bilo pričakovati na podlagi teorije racionalne izbire, saj posamezniki ob dani poštenu ponudbi ali kaznovanju nepošteno doživljajo bolj pozitivna čustva kot ob nasprotni odločitvi oziroma sprejetju ponudbe (Hardy-Vallée, 2007, str. 11–16).

Kot lahko povzamemo nevroeekonomski pogled na odločanje, vsi načini odločanja niso racionalni. Celo večina naših odločitev ni racionalna, analitična. Vendar je iz evolucijskega stališča, s stališča učinkovitosti, to tudi pravilno.

V naslednjem poglavju predstavim poglede psihologov na procese odločanja ter kognitivne omejitve v procesu, ki povzročijo odstopanje od normativno opredeljene teorije racionalne izbire.

2.1.2 Psihološki pogled na odločanje

Trenutno najširše sprejeta delitev načinov odločanja je delitev na sistem odločanja 1 in sistem odločanja 2. Sistem 1 sprejema odločitve avtomatično in hitro, z malo napora in nezavedno. Na drugi strani sistem 2 odločitve sprejema zavedno, usmerjeno, analitično, pri čemer je potreben znaten miselni napor (Kahneman 2011, str. 20–21). V splošni, nestrokovni javnosti je opisani delitvi najbolj podobna delitev na zavedno in nezavedno odločanje. Slednja delitev ne ustreza popolnoma delitvi na sistem 1 in 2, kajti tudi odločanje znotraj sistema 1 je lahko zavedno, vendar hitreje, z uporabo miselnih bližnjic in iskanjem enostavnejših odgovorov.

Vendar ločnica med obema sistemoma ni tako enostavna, kakor tudi ne opredelitev, kdaj je bolj smiselno uporabljati katerega od sistemov. Znotraj sistema 1 namreč proizvajamo vhodne informacije (vtisi, namere, občutki) za obdelavo in sprejetje odločitev znotraj sistema 2. V kolikor so vhodne informacije sistema 1 napačne ali pa jih znotraj sistema 2 ne obravnavamo natančno, so lahko odločitve znotraj sistema 2 ravno tako napačne. Značilnost sistema 2 je tudi, da se vključi v odločanje, ko zazna odstopanja od modela naše okolice, ki jo vzdržuje sistem 1. Torej če znotraj sistem 1 sprejemamo odločitve, ki so napačne v konkretnih okoliščinah, so pa skladne z modelom okolice (kar pomeni, da so odstopanja še znotraj sprejemljivih meja; model okolice vzdržujemo v sistemu 1), sistem 2 tega morda ne bo zaznal. V kolikor pa znotraj sistema 2 odstopanja zaznamo, prevzame odločanje znotraj sistema 2 odločilno vlogo (Kahneman, 2011, str. 24–27).

Sistema 1 ne moremo izklopiti, saj deluje avtomatično. Tudi ko sprejemamo odločitve po pravilih sistema 2, sistem 1 deluje. Pri soočanju s kompleksno odločitvijo smo lahko tako močno osredotočeni, da nekemu elementu odločitve ne namenimo potrebne pozornosti. Sistem 2, ki je energijsko izredno potraten, lahko zavzame vse vire odločanje, zaradi česar drugemu elementu odločanja ne namenimo dovolj virov in odločitev sprejmemo avtomatsko ali pa tega elementa sploh ne zaznamo. V tem primeru o predmetni zadevi odločimo znotraj

sistema 1, lahko celo nezavedno, ali pa zadeve sploh ne opazimo. Znan je poskus Nevidna gorila (angl. *The invisible gorilla*), pri katerem posameznik opazuje igro podajanja žog med dvema različno oblečenima ekipama. Žog je več, posameznik pa mora prešteti, kolikokrat žogo sprejmejo in oddajo igralci ene od ekip. Približno na polovici posnetka se preko polja sprehodi človek, oblečen v kostum gorile. Na posnetku je viden približno 9 sekund, a približno polovica sodelujočih v poskusu gorile ne opazi, saj so tako močno osredotočeni na nalogo štetja žog (*The invisible gorilla*, 2016). Ker sta gledanje in orientacija funkciji sistema 1, poskus pokaže, da izredno močna osredotočenost na posamezno nalogo (kot je v tem primeru štetje podaj žoge) lahko iz zavesti izloči procese sistema 1. Kahneman (2011, str. 24) zaključi, da poskus pokaže, da smo lahko slepi za očitne dogodke, kakor tudi slepi za lastno slepoto.

Kot sem omenil, vzdržujemo model okolice znotraj sistema 1. V kolikor so impulzi, ki jih dobivamo iz okolice, skladni z modelom, odločitve (na podlagi preteklih izkušenj, t.j. z učenjem), sprejemamo znotraj sistema 1. Vendar sistem 1 deluje tudi kot vratar, saj če zazna odstopanja od modela okolice, zahteva aktiviranje sistema 2. Ta razlaga je lahko tudi evolucijsko pogojena. Človekova okolica je dinamična in nevarna (v preteklosti še bolj). Če posameznik ni bil pozoren na dražljaje iz okolice, je bila njegova možnost preživetja manjša, saj je lahko spregledal tudi nevarne signale, katerih razvoj je lahko ogrožal življenje. Signali, katerim ni sledilo nič nevarnega, so bili razumljeni kot dobri signali. Če je posameznik preko sistema 1 zaznal signale, ki niso predstavljali nevarnosti, je z njihovo analizo izredno hitro opravil in odločitev se ni sprejemala znotraj sistema 2. Ti signali so bili obravnavani s kognitivno lahkoto (angl. *cognitive ease*) (Kahneman, 2011, str. 59–70). Sistem odločanja, razvit skozi čas, torej pomeni, da v kolikor je potencialno nevaren signal prepoznan kot ne-nevaren, ga ne bomo obravnavali znotraj sistema 2. In enako velja za sprejemanje odločitev: če ne bomo zaznali, da je nek problem dovolj pomemben, da bi ga morali obravnavati znotraj sistema 2, bo odločitev sprejeta znotraj sistema 1.

V predhodnem odstavku predstavljen proces odločanja opisuje pojem hevristike. Hevristika je proces, miselna bližnjica, s katero pridemo do enostavnih odgovorov na zahtevna vprašanja. Hevristični odgovor ni odgovor na zastavljeno vprašanje, temveč na drugo vprašanje, s katerim smo izvirno vprašanje nadomestili v procesu odločanja. Zastavljeno zahtevno vprašanje zahteva miselni napor. Če najdemo odgovor na nadomestno (enostavno) vprašanje, s katerim nadomestimo izvirnega, zahtevnega, in ta odgovor ni v nasprotju z modelom okolice znotraj sistema 1, podamo odgovor, ki je napačen (saj je namreč odgovor na nadomestno vprašanje in ne na izvirno) (Kahneman, 2011, str. 97–105). Kognitivna lahkota je namreč pomemben cilj posameznika.

Primer zamenjave vprašanj (Kahneman, 2011, str. 98) je, da vprašanje: »Kako naj bodo kaznovani finančni svetovalci, ki izkoriščajo starejše?« zamenjamo z: »Koliko jeze občutim, ko pomislim na finančne izkoriščevalce?«.

Hevristika je torej miselna bližnjica do enostavnejšega vprašanja. V svojem diplomskem delu ne obravnavam različnih vrst hevristik, saj to ni moj namen, razen kadar bodo služile kot ilustracija razlage napačnih procesov odločanja. Na tem mestu je pomembno izpostaviti, da miselne bližnjice vodijo do hevrstično vodenih pristranskosti, katerih pomembna značilnost je, da pogosto vodijo do sistematičnih napak pri odločanju. Če torej kot odločevalci vemo, da v določenih okoliščinah in pod določenimi pogoji počnemo sistematične napake, lahko njihov nastanek in ponavljanje preprečimo ali vsaj omejimo.

2.2 Čustveno povzročena neracionalnost

Na človeško odločanje ne vplivajo zgolj miselni dejavniki, temveč tudi številni drugi, med njimi čustva. Znano je, da se lahko pod močnim vplivom čustev, v čustvenem afektu, vedemo, kot se v normalnem čustvenem stanju ne bi. Takšno odločanje zagotovo ni razumsko, kar družba priznava npr. tudi skozi pravni sistem, saj je posameznikova odgovornost za dejanja, storjena v čustvenem afektu, v sodnih postopkih zmanjšana. V vsakdanjem odločanju ni potrebno, da smo kot posamezniki tako močno pod vplivom čustev, da bi ta vplivala na naše odločitve.

Čustveni procesi pri posamezniku ravno tako kot miselni vplivajo na njegove odločitve. Čustvovanje je oblika obdelovanja informacij, enako kot razumski procesi. Pri ocenjevanju različnih možnosti čustva vplivajo na vrednost vsake izmed možnosti in s tem razumski proces odločanja poenostavijo. Celo več, čustveni odziv na informacijo je hitrejši kot razumski in že skozi to dejstvo vpliva na slednjega. Posamezniki se hitreje spomnijo informacije, ki je skladna z njihovim trenutnim počutjem, čustveno označena informacija pa se tudi lažje shrani v spomin in s tem lažje prikljče (Beresford & Sloper, 2008, str. 25–28).

Čustvovanje ima močno vlogo pri odločanju, saj smo kot posamezniki lahko soočeni s problemom, pri katerem je razumsko najboljša izbira čustveno gledano (naj)slabša. Slikanje možganov ob igranju iger z ultimatom je pokazalo, da se odločitve sprejemajo v delu možganov, vključenih v vzdrževanje ciljev, kognitivni nadzor in konflikt ter vzdrževanje čustvenega moduliranja. Poleg tega dela možganov se ob nepošteni ponudbi aktivira drugi del možganov, enak kot ob moralnem zgražanju. Slednji je močneje aktiviran ob nepoštenih ponudbah. V takšnih okoliščinah se odločamo med dvema ciljema: razumskim (dobiti nekaj denarja) ali čustvenim (kaznovati nepoštenega ponudnika). Včasih zmaga čustveni. Takšne situacije, ki so lahko podobne vsakdanjim, tudi znotraj organizacijskega okolja, so kompleksne in enostavni modeli odločanja te kompleksnosti ne morejo zajeti. Da so takšni odzivi v opisanih okoliščinah res čustveno povzročeni, lahko sklepamo tudi na podlagi poskusov, v katerih pa se posamezniki ne odzivajo čustveno, če igrajo igre ultimatov z računalniki (Hardy-Vallée, 2007, str. 12–14).

Kako pomembna so čustva pri odločanju, je razvidno že iz samega obstoja razpoloženske hevrstike (angl. *affect heuristic*), ki je predmet izdatnih proučevanj (Kahneman, 2011, 12, 103–104, 139–140). Razpoloženska hevrstika povzroči, da pri odločanju tiste možnosti, katerih elementi so nam všeč, vrednotimo višje ter tveganja realizacije teh možnosti nižje. Obratno velja za možnosti, katerih elementi nam niso všeč. V primerih, ko na naše odločanje vpliva razpoloženska hevrstika (lahko bi jo poimenovali tudi čustvena), naš analitični, razumski proces razmišljanja, sistem 2, ne deluje v smeri preverjanja odločitev, sprejetih po sistemu 1 (ponavljam, da informacije za obdelavo, t.j. odločanje sistemu 2 dobavlja sistem 1), temveč jih racionalizira, utemeljuje. Možnost, ki nam je všeč, manj preverjamo in jo manj podrobno podvržemo znanstveni presoji. Bolj iščemo informacije in argumente, ki so v prid tej možnosti, kar je različica racionalizacije (Kahnemann, 2011, str. 103–104).

Racionalizacija je posledica kognitivne disonance (angl. *cognitive dissonance*), ki je pojav notranje tesnobe, povzročene z nasprotujočimi se prepričanji in informacijami. Ker je ta tesnoba neprijetna, jo posameznik želi odpraviti, zmanjšati, kar lahko naredi na dva načina; spremeni lahko svoja prepričanja ali pa najde razloge za svojo odločitev, ki je v nasprotju s temi prepričanji (Festinger v Ricciardi & Simon, 2000, str. 4). Ti razlogi so največkrat potrjeni in upravičeni z argumenti, ki so zgolj navidez racionalni, zaradi tega temu načinu odprave kognitivne disonance rečemo racionalizacija (angl. *rationalization*). SSKJ pojem racionalizirati opredeli kot »2. zanikati ali omiliti kaj neprijetnega, slabega z izmišljanjem opravičljivih razlogov«.

Vpliv čustev na naše odločanje je nesporen. Zanimiva pa je teza, ki jo predstavijo Finucane, Peters in Slovic (2003, str. 334), da nesposobnost čustvovanja pri sprejemanju odločitev pomeni neracionalno odločanje, saj slednje pomeni sprejemanje odločitev, ki so v interesu posameznika, na interes sam pa vplivajo čustva.

Pomen čustev pri odločanju je velik. To spoznanje pa je pomembno tudi pri organizacijskem odločanju, ki je pogosto skupinsko. Če želimo vplivati na to, da se bo skupina odločila v našo korist, moramo biti drugim odločevalcem v skupini všeč. Kot je prikazano v podpoglavjih 1.2.1 in 3.1, je družbena komponenta pri odločanju v skupini izredno pomembna. Ljudje smo socialna bitja, ki živimo in delujemo v skupini, ki pa nas mora sprejemati. V skupine pa se združujejo posamezniki, ki imajo podobne cilje in so si podobni v številnih, psihičnih, pogosto tudi fizičnih lastnostih. Posamezniki v skupini si morajo biti do neke mere všeč, če želijo sodelovati. Všečnost je izrednega pomena in ta cilj, kot sem pokazal v podpoglavju 1.2.2, je lahko pomembnejši od organizacijskega. Pomen všečnosti je viden iz tehnike zrcaljenja (angl. *mirroring technique*) v nevrolingvističnem programiranju, kjer v komunikaciji z drugo osebo uporabljamo podoben ton, besede ter celo telesne drže sogovornika, s čimer ustvarjamo podobnost in povečujemo možnost medsebojne všečnosti (Connel v Miller, 2010, str. 14).

Odločanje na podlagi čustev ni nujno vedno slabo. Kot pravi Kahnemann (2011, str. 139), je odsotnost zdravega strahu lahko pogubna za posameznika. Takšno razmišljanje izvira iz evolucijskega pogleda na razvoj različnih sistemov mišljenja, kot sem jih predstavil v podpoglavju 2.1.2.

V tretjem poglavju v nadaljevanju predstavim posebnosti neracionalnega odločanja v organizacijske okolju, ki sledi iz značilnosti tega okolja, kamor sodi predvsem skupinsko odločanje ter napake strokovnjakov pri odločanju.

3 NERACIONALNO ODLOČANJE V ORGANIZACIJAH

Omejitve, ki jih je v model omejene racionalnosti odločanja vpeljal Herbert A. Simon (1957), veljajo tudi za organizacijsko odločanje (poleg številnih ostalih področij se je ta Nobelov nagrajenec posvečal tudi proučevanju teorije organizacije in javne uprave). Kot subjekt odločanja je proučeval organizem ter njegove omejitve, organizirano skupino ljudi pa je pojmoval kot obliko organizma. Organizem, organizacija tako običajno izbere zadovoljivo odločitev, ne nujno najboljše. Razlogi za to so varčevanje z viri (omejeni viri), nepopolne informacije ter kompleksnost odločanja. Vprašanje, ki si ga odločevalec, soočen s problemom v organizaciji, zastavi, je: »Kako čim bolj poenostaviti mehanizme odločanja, da smo še vedno sprejemljivo racionalni?« (Simon, 1957, str. 261).

Dejansko odločanje po Simonu (1959, str. 81, 242) od racionalnega odločanja odstopa najmanj na treh področjih: (i) znanje oziroma informacije o posledicah naših odločitev so vedno nepopolne (omejeno znanje), (ii) ker bodo posledice naših odločitev vidne v prihodnosti, je njihova vrednost lahko le nepopolno pričakovana ter (iii) racionalnost predvideva izbiro med vsemi možnimi alternativami, česar pri dejanskem odločanju ne moremo zagotoviti (omejene alternative). Poleg tega je potrebna usklajenost posameznikovih ciljev s cilji organizacije, ki zopet lahko povzroči odmik od racionalnosti (osebna in organizacijska racionalnost).

Simon (1959, str. 78) nadalje razčlenjuje racionalnost. Trdi, da je s splošno sprejeto teorijo racionalne izbire opredeljena t.i. globalna ali objektivna racionalnost, vendar je racionalnost odločanja v organizacijah opredeljena z okoliščinami, v katerih se odločevalec ali organizacija nahajata, kakor tudi s pozicijo, iz katere odločevalec pristopa k problemu. Racionalnost je prej kot objektivna, kar je teoretični pojem, subjektivna. Poleg tega je lahko osebna ali skupinska (organizacijska), zavestna ali namenska, t.j. usmerjena.

3.1 Neracionalnosti skupinskega odločanja

Kot predstavljeno v poglavju 1.2.1, je dinamika odločanja v skupinah drugačna od odločanja posameznika in odločanje lahko izboljša ali poslabša. Tako struktura skupine kakor struktura procesa odločanja pri skupinskem odločanju močno vplivata na kakovost odločitev. Skupinsko odločanje lahko pri posamezniku, ki pri odločitvi sodeluje, povzroči iluzijo neranljivosti (skupine), prepričanje v (samoumevno) moralnost skupine ter iluzijo soglasja, ki so posledica skupinske identitete (Moon et al., 2003, str. 77).

Neracionalnosti skupinskega odločanja so številne. Motivacija posameznikov, ki opravljajo samostojne naloge, je obratno sorazmerna z velikostjo skupine, v kateri delajo (Garcia, Avishalom & Tyrone, 2013, str. 643), Moon et al. (2003) pa ugotavljajo, da posamezniki, ki odločajo o nadaljevanju projekta ter dodatni dodelitvi sredstev le-temu, ki do trenutka odločitve ni dal zelenih rezultatov, v večji meri s projektom nadaljujejo, če so o odločitvi predhodno razmislili posamično ter nato odločitev sprejeli skupinsko, kakor če so prvi premislek opravili znotraj skupine. K temu delno pripomore tudi značilnost skupinskega odločanja, deljena krivda, poleg te pa prvotno sprejeta individualna odločitev povzroči tekmovanje znotraj članov skupine za vpliv, kar lahko pripelje do tega, da posamezniki pred ostalimi člani skupine skrivajo informacije, ki so pomembne za skupinsko odločitev. Vsi ti dejavniki vodijo v iskanje kompromisa, kar posledično izloči ekstremnejše odločitve, ki so lahko najboljše. Skupine, katerih člani so problem najprej obravnavali posamično, so bile manj prepričane v svoje odločitve kot skupine, kjer so se člani s problemom prvič srečali v skupini, mnenja članov skupine pa so manj poenotena. Skupine, v katerih si posamezniki niso ustvarili predhodnega mnenja, so bolj povezane v iskanju rešitve, člani so bolj gotovi v izbrano odločitev, kar vodi do ekstremnejših odločitev. V poskusih, ki so jih Moon et al. (2003) izvedli, so se te trditve potrdile, saj so skupine, v katerih si posamezniki niso ustvarili predhodnega mnenja, projekte, katerih izvedba je obtičala (in so zahtevali dodatna sredstva za dokončanje), hitreje ustavili in jim niso namenili dodatnih sredstev kot skupine, kjer so si člani ustvarili predhodna mnenja.

V drugačnih okoliščinah in drugačni strukturi odločanja lahko predhodni razmislek in predhodna individualna odločitev članov skupine o problemu, pripelje do boljših rezultatov. Ravno tako je pomembno ali člani skupine končno odločitev sprejmejo skupinsko, mogoče celo s konsenzom ali v razpravi zgolj predstavijo svoje ocene, končno odločitev pa sprejme vodja skupine, ki lahko agregira ocene. Koristi predhodnega individualnega razmisleka so še posebej opazne pri odločanju o problemu, o katerem posamezniki nimajo veliko predhodnega znanja, zato njihove odločitve temeljijo na ocenah bodočih vrednosti. Pri ocenjevanju posamezniki neizogibno delajo napake. V kolikor so ocene individualne, v skupini ni težnje po ugajanju osebnostno ali strokovno močnejšim posameznikom, ni t.i. halo efekta. Če struktura odločanja omogoča nepovezane napake (angl. *decorrelated errors*), so te napake statistično lahko tako razporejene, da je povprečna vrednost ocen določene spremenljivke zelo

blizu dejanski. Pri omogočanju nepovezanih napak se aktivira t.i. modrost množic (Kahneman, 2011, str. 83–85; Lončarski & Lah, 2009, str. 29).

Neracionalnost skupinskega odločanja je lahko posledica tudi čisto družbenih vzgibov. Kot pokažeta Lončarski in Lah (2009, str. 29), ima posameznik pri skupinskem odločanju težnjo ugajati skupini, kar privede do tega, da v proces odločanja dodaja informacije, ki so skladne s trenutno prevladujočo odločitvijo. Takšno ravnanje sicer pripomore h kohezivnosti skupine, vendar so mnenja, nasprotujoča prevladujočemu, četudi morda pomembna, pogostejše spregledana.

Kljub neki vrsti samocenzure je uspešnost individualnih mnenj v skupini nizka. Stasser in Titus (v Bazerman & Moore, 2009, str. 51) pokažeta, da informacije, ki jih posamezniki razkrijejo v procesu odločanja, pred tem pa so bile znane zgolj njim in ne vsem članom skupine, ne vplivajo v zadostni meri na skupinsko odločitev. V skupini se razpravlja predvsem o informacijah, s katerimi so bili vsi člani skupine seznanjeni istočasno. Uspešnost mnenj posameznika je, verjetno zaradi socialnega pritiska po kohezivnosti, manjša.

Težnja po skladnosti mnenj v skupini je pomemben element skupinskosti odločanja (podpoglavje 1.2.1) in vodi v nagnjenost k optimizmu (angl. *optimism bias*), kjer je izražanje dvoma v prevladujočo odločitev (pesimizem) lahko sprejeto kot pomanjkanje zvestobe in pripadnosti skupini. V takšnem okolju je izmenjava mnenj otežena, kar pa je ravno ena od prednosti skupinskega odločanja (Kahneman & Lovallo, 1993, str. 410). Socialni vpliv skupine na posameznikov prispevek k odločanju zmanjšuje učinkovitost odločanja v skupini (Larriek, 2004, str. 326).

Kot vidimo, so učinki, izhajajoči iz socialnih dejavnikov skupine, prevladujoči vir napak in neoptimalnih rezultatov. Nagnjenost k egocentrizmu (angl. *egocentric bias*) v skupini pomeni, da si posamezni člani skupine pripisujejo večji delež pri doseganju skupnih rezultatov, kot je to v resnici ali pa je sploh mogoče. Običajno so samoocene članov glede njihovega prispevka v seštevku precej višje od 100 odstotkov, kar seveda ni izvedljivo. Nagnjenost k egocentrizmu je lahko vir sporov pri delitvi rezultatov skupinskega dela, zaradi česar je veljalo, da je potrebno vpliv le-te zniževati, najpogostejše z zavestnim usmerjanjem pozornosti na prispevke drugih. A kasnejši poskusi so pokazali, da posamezniki, ki k rezultatom prispevajo več, s spoznavanjem manjšega prispevka drugih, izgubijo motivacijo za nadaljnje delo (Caruso, Epley & Bazerman, 2006, str. 857–859).

3.2 Napake pri odločanju strokovnjakov

Pričakovanja in domneve glede racionalnega odločanja strokovnjakov sem orisal v poglavju 1.2. Ta pričakovanja so izražena tudi v smernicah in standardih strokovnih združenj. Kljub vsemu naštetemu številni avtorji dokazujejo, da so tudi strokovnjaki v svojih strokovnih

vlogah in okoljih podvrženi neracionalnemu odločanju, v veliki meri kot posledici vedenjsko vodenih pristranskosti (Perez, 2014; Lončarski & Lah, 2009; Kahneman, 2011; Northcraft & Neale, 1987).

Zaradi pričakovanj, da so strokovnjaki pri svojem delovanju racionalni ter na svojih področjih boljši od drugih, imajo pri odločanju veliko svobode za oblikovanje svojih odločitev. Te so prepogosto nekritično sprejete kot primerne in stališča strokovnjakov se redko preverjajo. Takšno izhodišče posameznikom v funkciji strokovnjakov omogoča enostavno racionalizacijo svojih odločitev, četudi sami spoznajo, da so izbrane odločitve lahko napačne (Perez, 2014, str. 5).

Pristranskost sidranja (angl. *anchoring bias*) sodi med bolj raziskane vedenjsko vodene pristranskosti. Opredelitev tega pojava pravi, da na posameznikovo oceno vrednosti določene neznane kategorije vpliva vrednost spremenljivke te kategorije, na katero pomislijo, preden podajo svojo oceno (Kahneman, 2011, str. 119). Ta predhodno določena vrednost je lahko v celoti izmišljena ali popolnoma naključna. Praktični poskusi so pokazali, da pristranskost sidranja deluje tudi, ko posamezniki odločajo o oceni vrednosti kategorije, ki je s področja njihove stroke, ko torej nastopajo kot strokovnjaki. Še več, pristranskost sidranja deluje tudi takrat, ko se posamezniki zavedajo, da je sidrna vrednost določena popolnoma naključno (kar je povezano tudi z učinkom pripravljajočih okoliščin, angl. *priming effect*). Neverjeten učinek pristranskosti sidranja je bil prikazan v poskusu, v katerem so sodelovali nemški sodniki, ki so v svoji stroki delovali v povprečju več kot petnajst let. Sodniki so v poskusu najprej prebrali opis dogodka kraje ženske v trgovini. Takoj po seznaitvi s primerom so morali vreči dve kocki, ki sta bili prirejeni tako, da sta pokazali le vrednosti tri ali devet. Takoj po metu kock so morali sodniki podati sodbo, ali bi žensko iz opisa obsodili na zaporno kazen, daljšo ali krajšo, v mesecih, od števila na kockah. Po odgovoru na prvo vprašanje so morali odgovoriti na drugo, in sicer, na koliko mesecev bi obsodili to žensko. V povprečju so sodniki, ki so vrgli število devet, žensko iz opisa obsodili na 8 mesecev, sodniki, ki so vrgli številko tri, pa so jo obsodili na pet mesecev (Kahneman, 2011, str. 125–126).

Gornji primer je neverjeten zaradi absurdnosti sidra. Sodniki so s sodelovanjem v poskusu vedeli, da imajo vrednosti na kockah vlogo v poskusu oziroma da ima samo dejanje metanja kock funkcijo vplivanja na njihovo odločitev (četudi zamegljevalno). In čeprav so kot izkušeni sodniki vedeli, da morajo biti pri svojem odločanju objektivni, je tako naključna aktivnost, kot je metanje kock, vplivala na njihovo odločitev. Pristranskost sidranja na odločanje ne vpliva, ker bi ljudje sidru pripisali informacijsko vrednost. Sidro deluje zgolj na podlagi lastne prisotnosti. Omenjeni primer pokaže, da so učinki vedenjsko vodenih pristranskosti vseprisotni in na naše odločitve vplivajo bolj, kot si mislimo ali smo si pripravljeni priznati. Pokaže tudi, da na naše odločitve vplivajo zunanji dejavniki, ki jih prepoznamo kot naključne in absurdne. In pokaže tudi, da miselne bližnjice vplivajo na odločitve strokovnjakov tudi, ko se odločajo na področju lastne strokovnosti. Strokovnjaki

niso imuni na povzročitelje neracionalnega odločanja.

Kot sta s svojima poskusoma pokazala Northcraft in Neale (1987), pri katerih so nestrokovnjaki in strokovnjaki ocenjevali vrednost nepremičnin naprodaj, je imela pristranskost sidranja podoben vpliv na obe skupini ocenjevalcev. V svojih poskusih sta preverjala tudi, ali ocenjevalci prilagodijo oceno glede na postavljeno sidro bolj, če je sidrna cena preveč oddaljena od realne ali pričakovane cene, torej pretirana. Njuna poskusa sta pokazala, da so prilagoditve, ki jih na pretirane vrednosti sidra naredijo tako strokovnjaki kot nestrokovnjaki, še vedno premajhne oziroma je prilagoditev šibka. Zadostne, kompenzacijske prilagoditve nista mogla ne potrditi ne ovreči.

Zanimivo je, da strokovnjaki vpliva zunanjih dejavnikov na lastno neracionalnost ne priznajo, vsaj ne tako pogosto, kot to storijo nestrokovnjaki. Razlog je lahko, da miselne bližnjice na strokovnjake delujejo, a jih ne opazijo (lahko tudi zaradi zaverovanosti v lastno strokovnost), kar bi potrjevalo tezo, da četudi zunanje vplive na miselne bližnjice opazimo, to še ne pomeni, da smo preprečili njihov vpliv na nas. Drugi razlog pa je lahko, da strokovnjaki ta vpliv opazijo, a ga zaradi ohranjanja vtisa o lastni strokovnosti ne želijo javno priznati.

3.2.1 (Samo)iluzija strokovnosti in asociacijska sovisnost

Zanimivo je, kako so avtorji, ki so proučevali neracionalnosti strokovnjakov, pogosto odprli vprašanje samega pojma strokovnosti. Northcraft in Neale (1987) sta vprašanje same strokovnosti načela direktno, Kahneman (2011) posredno. Northcraft in Neale (1987, str. 96) namreč pravita, da strokovnost temelji na popravljanju preteklih napak. Strokovnjaki so svoje pretekle napake že tolikokrat popravili, da njihove odločitve, zaradi učenja iz lastnih napak, ne morejo biti daleč od pravih. Na preteklih napakah se lahko učimo le, če imamo na voljo diagnostično orodje, ki nam pokaže pravo odločitev, saj le tako lahko vemo, da so bile naše pretekle odločitve napačne. Pravilnost ali napačnost preteklih odločitev lahko ugotovimo zgolj v primerih obstoja poznane prave odločitve. Pri določenih vrstah odločitev standarda pravilnosti nimamo na voljo. To velja predvsem na področjih, kjer podajamo ocene vrednosti. »Prava« vrednost je na teh področjih možna le s konsenzom strokovnjakov, če sploh. V takšnih primerih ocena strokovnosti odločanja temelji na poznavanju sprejetih konvencij, tudi glede vzročno posledičnih povezav, ter na njih temelječega procesa odločanja. Kahneman (2011, str. 217, 234–244) nakaže podobne zaključke, ko govori o ocenah strokovnjakov na finančnih trgih; le-ti zadostijo zgoraj opisanim kriterijem.

Če na določenih področjih odločanja obstaja iluzija strokovnosti, ji skoraj zagotovo podležejo tudi strokovnjaki sami in takrat lahko govorimo o samoiluziji. Takšno stanje pa lahko privede do slepote za dovzetnost vplivanja miselnih bližnjic na lastno racionalnost. Tu se lahko skriva odgovor na vprašanje iz predhodnega poglavja, ali strokovnjaki vpliva pristranskosti sidranja na lastne odločitve ne prepoznajo ali nočejo priznati.

Če temu dodamo še vpliv skupine (družbeni vpliv, že opisan v podpoglavju 1.2.1), kajti strokovnjaki so nehote člani lastne strokovne, poklicne skupine, je slepota glede lastne neranljivosti na vplive miselnih bližnjic še večja. Ljudje lahko verjamemo v zelo absurdne stvari, če je naša vera vanje podprta z mnenji enako mislečih drugih (Kahneman, 2011, str. 217).

Ker domneva strokovnosti temelji na racionalnem, razumskem, logičnem razmišljanju, kjer med vzrokom in posledico obstaja povezava, so strokovnjaki lahko še bolj kot nestrokovnjaki podvrženi asociacijski sovisnosti (angl. *associative coherence*), pri kateri gre za naravno težnjo ljudi, da med dejanji iščemo povezave, odkrivamo vzorce (Kahneman, 2011, str. 75–76). Ljudje iščemo povezave in vzorce med naključnimi pojavi. Včasih vzorce iščemo analitično in najdemo povezave, ki se nam zdijo razumske, včasih pa povezave najdemo na podlagi asociacij. Asociativno povezavo zamenjamo z vzročno-posledično. Povezave med naključnimi dogodki iščemo evolucijsko pogojeno, kajti neobstoj povezanosti predpostavlja naključnost, kaos, kar v življenje prinese negotovost, ki povzroči strah. Strah je posledica nevarnosti. Ker želimo nevarnosti zmanjšati na minimum (s tem povečamo možnosti preživetja), odpravljamo tudi navidezne nevarnosti. Ker na področjih, ki jih ne poznamo, ne moremo videti povezav, to nalogo prepustimo strokovnjakom in jim zaupamo. Od tu izvira nekritično sprejemanje mnenj strokovnjakov (glej podpoglavje 3.2), ki dopušča prostor za neracionalnosti. Od tu izvira tudi prepričanje v večjo racionalnost strokovnjakov, opustitev tega prepričanja pa vodi v strah.

Z asociacijsko sovisnostjo sta povezana tudi dva psihološka dejavnika, ki omogočata neracionalnosti (tudi) strokovnjakom. Prvi je vera oziroma zaupanje v avtoriteto (Levine, 2007, str. 43–80). Avtoriteti (strokovnjaku) verjamemo. Ta dejavnik se pogosto uporablja v oglaševanju, kjer znane osebnosti, avtoritete, oglašujejo izdelke. To dejstvo vpliva na premajhno preizpraševanje odločitev strokovnjakov, torej na nestrokovnjake, kot tudi na strokovnjake same, saj vplivi avtoritete delujejo tudi na njih same, ki zase verjamejo, da so avtoriteta – od tu premajhno samopreizpraševanje. Premajhna samokritičnost onemogoča prepoznavanje lastnih napak, povzroča manjšo čuječnost za iskanje miselnih bližnjic in vodi do slabših odločitev. Učinek avtoritete je torej povezan s hevristično vodeno pristranskostjo pretirane samozavesti (angl. *overconfidence*).

Druga človeška nagnjenost, ki vodi do neracionalnosti odločanja, je racionalizacija. Racionalizacija je posledica odpora do priznavanja lastnih napak. Ko ugotovimo sami ali nas na to opozorijo drugi, da smo pri odločanju naredili napako, pogosteje kot da to napako priznamo, iščemo na videz racionalne razloge za svojo odločitev. Ti razlogi so lahko posledica miselnega napora in analitičnega razmišljanja, lahko pa so rezultat asociacijske sovisnosti.

Ko združimo (samo)iluzijo strokovnosti, družbenih vplivov skupine, asociacijsko sovisnost, vero v avtoriteto in racionalizacijo, omogočimo veliko prostora za neracionalnosti v odločanju

strokovnjakov.

3.2.2 Neracionalnost kot posledica znanja in neizkušenosti

Odločitve strokovnjakov povezujemo z racionalnostjo, z analitičnim razmišljanjem (sistem 2). Nekateri raziskovalci (npr. Dijksterhuis, 2004, str. 586, 597) ugotavljajo, da so včasih odločitve, sprejete znotraj sistema 1, lahko boljše, kar sem predstavil že v poglavju 1.5.

Podobnega mnenja je Kahneman (2011, str. 234–244, 416). Strokovnost ni enaka izkušenosti. Lahko bi rekli, da je izkušnost najvišja oblika strokovnosti. Izkušnost se pridobiva z učenjem iz napak, kjer dobimo povratno informacijo in se naslednjič že narejenim napakam izognemo. Učenje je najhitrejše na področjih, kjer je povratna zanka informacij iz narejenih napak hitra. Recimo vožnja avtomobila omogoča hitre povratne informacije (glede premočnega pospeševanja, prehitrega zaviranja itd.), medtem ko na drugi strani vrtnarjenje, ko preteče precej časa med našo aktivnostjo in povratno informacijo, pomeni počasnejše učenje. Dlje časa kot preteče med aktivnostjo in povratno informacijo, manj natančna je slednja, saj vmes na predmet aktivnosti vplivajo tudi drugi dejavniki in vzročna povezanost je šibkejša.

Visoka strokovnost ni enovita kategorija, veljavna na širokem področju, temveč skupek majhnih strokovnosti na določenem področju zanimanja. Enako velja za izkušnost. Zaradi tega imamo tudi znotraj posameznih strok še večjo specializacijo po podpodročjih (finančni strokovnjaki se razlikujejo po izkušenosti glede različnih finančnih inštrumentov; določeni posamezniki so npr. specialisti za izdajo vrednostnih papirjev s fiksnim donosom, drugi z variabilnim ipd.). Izkušeni strokovnjaki so na svojem področju delovanja naredili že toliko napak in se iz njih že toliko naučili, da določene vzorce ali okoliščine hitro prepoznajo ter hitro najdejo odgovor nanje. Ti procesi potekajo znotraj sistema 1.

Ko pa se ti strokovnjaki srečajo z neznanimi ali manj znanimi okoliščinami, teh sistem 1 ne prepozna. Tu se mora v proces odločanja vključiti sistem 2. V kolikor se sistem 2 vključi, je učinek izkušenosti zmanjšan ali izničen, prednosti znanja, pridobljenega iz izkušenj, v odločanju ni več in odločanje se skrči na iskanje naučenega iz zunanjih virov, kjer je razlika med strokovnjakom in nestrokovnjakom manjša. Če se sistem 2 ne vključi v proces odločanja, kar se pogosto zgodi, saj je energijsko manj potratno iskati rešitev znotraj sistema 1 kakor vključiti sistem 2, sistem 1 poišče miselno bližnjico, ki je vzrok hevristično vodenih napak. Številne miselne bližnjice se vršijo po načelu asociacijske sovisnosti (opisane v predhodnem poglavju), kar vodi v napake pri odločanju. Izkušeni strokovnjaki, ki se pri odločanju pogosto zanašajo na izkušnje, lahko to počnejo tudi v okoliščinah izven svojega področja strokovnosti, kjer pa izkušenj nimajo.

V zadnjem, četrtem poglavju, predstavim načine izboljšanja odločanja v organizacijah. Ker

posamezniki v organizacijah delujemo kot strokovnjaki, sledimo normativnim načelom teorije racionalne izbire in to dejstvo že samo po sebi poveča racionalnost odločanja. Poznavanje hevristično vodenih pristranskosti pripomore k izboljšanju odločanja, prav tako tudi miselni napor, ki je potreben za bolj analitičen pristop in aktivacijo sistema 2. Druga pomembna značilnost odločanja v organizacijah je skupinsko odločanje, ki le-to izboljša, v organiziranem okolju pa tudi lažje opredelimo procese odločanja. Zadnje poglavje zaključim z omejitvami načinov za izboljšanje odločanja.

4 NAČINI IZBOLJŠANJA ODLOČANJA V ORGANIZACIJAH

V prejšnjem poglavju sem pokazal, da se pogosto odločamo neracionalno tako v skupinah kot v vlogah strokovnjakov. Kognitivno vodene pristranskosti, miselne bližnjice, na naše odločanje vplivajo, četudi si tega ne priznamo. Pristranskost sidranja iz primera v prejšnjem poglavju pokaže, da sidro na naše odločanje vpliva zgolj na podlagi lastne prisotnosti. Opravilno vsaj minimalno sposoben posameznik namreč številkam na kockah ne pripiše informacijske vrednosti. A te številke na odločanje kljub temu vplivajo.

Povzročitelji napak v odločanju so vseprisotni. Opredelitev miselnih bližnjic nakazuje na njihovo vztrajnost pri vplivanju na naše odločitve, četudi se jih zavedamo, se zavedamo njihovega vpliv. Ideal popolnoma racionalnega odločanja je nedosegljiv. Kljub vsemu pa obstajajo strategije in načini odločanja, ki vodijo k večji racionalnosti.

Načini za izboljšanje odločitev v smeri večje racionalnosti se v glavnem nanašajo na poti, kjer odločanje prenašamo iz sistema 1 v sistem 2 (Perez, 2014, str. 13). Vendar obstajajo tudi okoliščine, kjer obratni proces daje boljše rezultate (Dijksterhuis, 2004).

Na izboljšanje odločitev lahko vplivamo le v omejenem obsegu (Kahneman, 2011, str. 126–127; Perez, 2014, str. 16–21). V nadaljevanju predstavljam načine izboljšanja odločitev, ki veljajo tako za posameznike kot v organizacijskem okolju. Nekateri načini so bolj izobraževalne in prepričevalne narave, drugi administrativne. Predvsem slednji so primernejši za organizacijsko okolje, kajti hitreje in močnejše lahko vplivamo na posameznike, če njihovo delo, kamor sodi tudi odločanje, normiramo s procesi, kakor če spreminjamo njihov osebnostni in psihološki ustroj. V nadaljevanju predstavljeni načini izboljšanja odločitev, ki so primernejši za organizacijsko okolje, so predstavljeni v podpoglavjih 4.1, 4.4 in 4.5.

4.1 Dejstvo racionalnega odločanja

Dejstvo, da se v določenih okoliščinah od nas pričakuje, da se bomo odločali racionalno, že samo po sebi lahko vodi do večje racionalnosti odločanja. Ko smo v vlogah, kjer je racionalno odločanje pričakovano (v organizacijah, kot strokovnjaki), se pri sprejemanju odločitev zavedamo normativno določenega procesa racionalnega odločanja (kot je npr. opredeljen v poglavju 1.1). Že samo zaradi tega dejstva, da smo si pri odločanju v spomin priklicali teoretične modele racionalnega odločanja, bomo tem modelom z večjo verjetnostjo sledili. Ker so ti modeli analitični, bomo v odločanje vključili sistem 2. Lahko celo rečemo, da priklic modelov normativno določenega racionalnega odločanja na nas deluje po istih zakonitostih, kot delujejo hevristično vodene pristranskosti. Sledenje predpisanim stopnjam procesa odločanja pa je že zgradba procesov odločanja (podpoglavje 4.4).

Samo sledenje normativno določenemu procesu racionalnega odločanja neracionalnosti v njem ne odpravi v celoti, jih pa verjetno zmanjša. Kot sem navedel v poglavju 2.1.2, vhodne informacije v analitični sistem 2 prihajajo iz sistema 1. Le-te pa so lahko podvržene hevristično vodenim pristranskostim. Kljub vsemu je moč sklepati, da je negativni učinek hevristično vodenih pristranskosti zmanjšan. Če ne bi zavestno sledili normativno določenemu procesu racionalnega odločanja, bi miselne bližnjice uporabljali hitreje, v sistemu 2 bi obdelali manj informacij, hitre zaključke bi redkeje preverjali z analitičnimi miselnimi procesi (sistem 2).

Racionalno odločanje, normativno opredeljeno, je v domeni sistema 2, zaradi česar je poznavanje norme racionalnega odločanja predpogoj za vključitev sistema 2 (Soll et al., 2015, str. 7). Ni nujno, da poznavanje norme racionalnega načina izboljša kakovost odločanja, a omogoča njegove izboljšave.

4.2 Poznavanje hevristično vodenih pristranskosti

»Znanje osvobaja« je sporočilo, ki se pojavlja v različnih oblikah in kulturah, od starih indijskih spisov do bivšega generalnega sekretarja OZN, Kofija Anana. Osvobajanje iz izreka predstavlja osvobajanje spon nevednosti, kjer slednja omogoča manipulacijo. Znanje o hevristično povzročenih neracionalnostih in miselnih bližnjicah, o njihovih učinkih na naše odločanje, nam omogoča njihovo lažje prepoznavanje ter s tem zmanjševanje njihovih (negativnih) odločitev na kakovost naših odločitev (Perez, 2014, str. 13).

Kot je prikazano v poglavju 3.2 (primer sodnikov), tudi prepoznavanje virov, povzročiteljev miselnih bližnjic, njihovega vpliva ne odpravi vedno in v celoti. Vendar poskusi kažejo, da je poznavanje načinov vplivanja miselnih bližnjic na naše odločitve način, ki odločanje opazno izboljša. Proces iskanja povzročiteljev neracionalnosti je naporen, a lahko prinese rezultate. Zavestna vključitev sistema 2 v odločanje je lahko delno ali v celoti učinkovita (Kahneman,

2011, str. 127, 131).

Poznavanje dejavnikov hevristično povzročenih neracionalnosti, t.j. hevristično vodenih pristranskosti, za zmanjševanje njihovega vpliva ni dovolj. Potreben je tudi določen miselni napor (glej poglavje 4.3). Hevristično vodene pristranskosti je težko opredeliti v času njihovega delovanja. Lažje je prepoznati okoliščine, v katerih smo bolj dovzetni za njihov vpliv. In še lažje je hevristično vodene pristranskosti odkriti pri drugih kakor pri sebi. Poleg tega pa se moramo v tovrstnih okoliščinah, če v njih prepoznamo lastne hevristično vodene pristranskosti, spopasti še s kognitivno disonanco, kar zahteva dodaten napor (Kahneman, 2011, str. 417–418).

Ker hevristično vodene pristranskosti lažje in hitreje odkrijemo pri drugih kot pri sebi, je ta tehnika izboljšanja procesov odločanja uporabnejša pri skupinskem odločanju, torej pogosteje v organizacijah, kakor pri sebi.

4.3 Miselni napor

Izboljšanje kakovosti odločanja z vloženim miselnim naporom je nadgradnja v prejšnjem poglavju predstavljenega načina. Zgolj poznavanje hevristično vodenih pristranskosti ni dovolj, če jih v procesu odločanja ne prepoznamo. Njihovo poznavanje je lažje, če imamo znanje s področja neracionalnosti v človeškem odločanju, kljub vsemu pa je stopnja njihovega odkrivanja večja, če smo v procesu odločanja bolj pozorni na znake hevristično vodenih pristranskosti, ki bi lahko vplivale na naše odločanje. Redno preizpraševanje, ali na nas vplivajo neželeni dejavniki, je lahko eden od načinov njihovega prepoznavanja in zmanjšanja njihovega vpliva (Kahneman, 2011, str. 130–131).

Drugi način omejevanja vpliva miselnih bližnjic na kakovost odločanja je zavestno iskanje nasprotnih argumentov. Poskusi so pokazali, da je v pogajanjih, kjer pogajalci pogosto uporabljajo pristranskost sidranja kot pogajalsko tehniko, zavestno usmerjanje pozornosti na najnižjo (najvišjo) sprejemljivo ponudbo za stran, ki je sidro postavila, vodila do boljšega rezultata (za stran, ki je z zavestnim usmerjanjem pozornosti stran od sidrne vrednosti predstavljala svoja izhodišča). Vpliv pristranskosti sidranja je bil zmanjšan ali celo odpravljen. Ta tehnika predstavlja zavestno aktiviranje sistema 2 v odločanje (Kahneman, 2011, str. 127; Perez, 2014, str. 14).

Zavestno iskanje nasprotnih argumentov v odločanje uvede t.i. »hudičevega advokata«, ki je v primeru odločanja posameznika abstraktni pojem znotraj odločevalca, pri odločanju v skupini pa je ta vloga lahko formalno dodeljena enemu članu skupine (več v naslednjem poglavju). Zavestno iskanje in razmislek o mejnih, nenavadnih ali nasprotujočih argumentih za posamezno možnost v odločanje vpelje argumente in možnosti, ki jih sicer ne bi vrednotili. Kot sem že omenil, je sistem 1 tisti, ki v največji meri dostavlja podatke in informacije

sistemu 2, tudi ko se odločamo znotraj sistema 2. V kolikor zavestno ne bi iskali možnosti, ki so nasprotne tistim, h katerim se v odločanju nagibamo, jih sistem 1 ne bi dostavil v obravnavo.

Obravnava in vrednotenje nasprotnih argumentov trenutne argumente v prid odločitvi, h kateri se nagibamo, osvetlijo v drugačni luči. Te prvotne argumente lahko ovržejo ali pa jih celo okrepijo, saj vzdržijo kritično presojo.

Vpeljava nasprotnih argumentov v odločanje je podobna osnovi znanstvenega razmišljanja (za katero bi lahko rekli, da velja za obliko, ki najbolj sledi ideji racionalnega odločanja), pri katerem hipoteze ne potrjujemo z iskanjem dokazov v njen prid, temveč z ovržbo argumentov, ki so usmerjeni proti njej. Takšno razmišljanje je nasprotno pristranskosti potrditve (angl. *confirmation bias*), ki je vrsta hevristično vodenih pristranskosti. Z zavestnim iskanjem nasprotnih argumentov tako izničimo učinek potrjevalne pristranskosti, z močno usmerjenostjo vanje pa v odločanje močno vključimo sistem 2 in tako dodatno zmanjšamo vplive drugih virov pristranskosti.

Znotraj načinov, ki zahtevajo miselni napor, je zavestnemu iskanju nasprotnih argumentov podobna oblika zavzemanje različnih stališč do obravnavanega problema (Perez, 2014, str. 14; Soll et al., 2015, str. 10). V različne vloge, ki niso nujno nasprotujoče naši izhodiščni, se lahko, ko se odločamo individualno, postavljamo sami, pri skupinskem odločanju pa stališča, ki jih želimo raziskati, lahko zastopajo različni člani skupine.

Načini preizpraševanja lastne racionalnosti lahko neracionalnost odločanja zmanjšajo, ne morejo pa je v celoti odpraviti, niti teoretično, kaj šele praktično. Predpostavimo, da se odločamo po šestih korakih normativno predpisanega procesa odločanja. Recimo temu stopnja 1 odločanja. Ko pridemo do odločitve po omenjenem procesu, pred njeno izvršitvijo preverimo sam proces ter možnosti, ki smo jih analizirali, da bi odkrili morebitne vplive zunanjih dejavnikov na lastno racionalnost. Faza preverjanja stopnje 1 naj bo stopnja 2. Ko zaključimo stopnjo 2, lahko odkrijemo določene vplive na racionalnost stopnje 1, naredimo popravke, vendar se je z izvedbo stopnje 2 odprlo polje morebitnih racionalnosti v izvajanju preverbe na stopnji 2. Ponovno moramo preveriti stopnjo 2. Popolne gotovosti (racionalnosti) tako ne moremo nikdar doseči, saj se lahko preverjanje preverjanja preverjanja odvija v neskončnost (Perez, 2014, str. 17). Odločevalec mora nekje postaviti mejo, s čimer pa se približa konceptu zadovoljive racionalnosti H. A. Simona.

Ponavljajoč miselni napor privede tudi do izkušenosti samega odločevalca. Tako kot je skozi učenje z napakami mogoče pridobiti izkušnje na številnih področjih (opisano v poglavju 3.2.2), jih je mogoče tudi na področju znanosti o odločanju. Če se kot posamezniki odločamo zavestno, svoje odločitve analiziramo, iščemo miselne bližnjice in napake (mnoge odločitve pokažejo rezultate relativno hitro, kar olajša proces pridobivanja povratne informacije in s tem

učenja) in pridobivamo izkušnje s področja odločanja (Kahneman, 2011, str. 234–244; Soll et al., 2015, str. 10). Seveda tudi glede izkušenj o odločanju in možnih napakah znotraj odločanja na podlagi izkušenj ter izpostavljenosti miselnim bližnjicam velja povedano v poglavju 3.2.2.

4.4 Zgradba procesov odločanja

Načini, ki lahko izboljšajo procese odločanja tako posameznikov kot skupin, so vzpostavitev premišljenih procesov in metodologij odločanja (Kahneman, 2011, str. 86, 418; Perez, 2014, str. 14–15). Vzpostavitev teh procesov zahteva velik miselni napor ter veliko analitičnega dela v fazi njihove vzpostavitve, kasneje pa je ta napor manjši, saj je bila ta naloga opravljena ob vzpostavitvi, procesi in metodologije pa so določeni.

Procesi so načrtovani premišljeno, znanstveno. Sledenje njihovim korakom od odločevalca zahteva izvedbo točno določenih miselnih aktivnosti, oblikovanje točno določenih stališč, preverbo nasprotujočih argumentov itd. Vpliv hevristično vodenih pristranskosti se zmanjša, a ne nujno tudi (vedno) odstrani, kajti sistem 1 deluje tudi znotraj teh procesov in metodologij. Njegov vpliv se nikdar ne odstrani (Kahneman, 2011, str. 86).

Nekaj procesov odločanja sem že predstavil v poglavju 1.1. To so lahko normativno določeni koraki racionalnega odločanja, lahko so sezname korakov (angl. *checklists*), metodologije odločanja (uporabne npr. v bančništvu pri določanju bonitetnih ocen, kjer je vnaprej določeno, katere vrednosti spremenljivk pomenijo določeno oceno te spremenljivke, ki skupaj tvorijo skupno oceno), obvezna vpeljava t.i. »hudičevih advokatov«, vpeljava t.i. vratarjev pri odločanju, ki ne omogočijo nadaljevanja procesa odločanja, v kolikor niso bili opravljeni vsi predhodni koraki odločanja ali pa ti koraki niso vodili do določenih vrednosti vnaprej določenih spremenljivk odločanja.

4.5 Procesi skupinskega odločanja in način sprejemanja odločitev

Kot je prikazano v poglavju 3.1, sta pri skupinskem odločanju za kakovost odločitev izredno pomembna tako proces odločanja kakor tudi način sprejemanja končne odločitve.

Proces odločanja lahko od članov skupine zahteva predhodni razmislek o predlagani odločitvi, lahko celo njen zapis ali javno predstavitev lastnega razmisleka, na drugi strani pa se člani lahko s problemom seznani neposredno pred razpravo in skozi izoblikujejo svoje stališče. Kognitivne in psihološke procese, ki nastopijo v različnih procesih, sem opisal v poglavju 3.1, glede uporabe procesov kot orodja za izboljšanje odločitev pa je pomembno, da poznamo njihov vpliv na odločanje ter uporabimo primerne procese za reševanje določenih vrst problemov. Kot že omenjeno, predhodni razmislek in javna razgrnitev individualnih stališč in predlogov odločitev vodi do boljših odločitev, ko gre za odločanje na nepoznanih

področjih, kjer odločitve temeljijo na ocenah. Pri odločanju v takšnih okoliščinah je glavna prednost odločanja v skupini statističnega izvora: večja kot je skupina, večji je vzorec. Bolj kot je področje neznano, večja je napaka pri oceni posameznika, a večji kot je vzorec, manj vplivajo na povprečje posameznikove napake pri ocenah (Larrick, 2004, str. 327). Na izbiro procesa skupinskega odločanja vpliva tudi vrsta problema, ki zajema v večji meri nadgradnjo obstoječih rešitev ali odločitev na manj poznanem področju, kjer so, bolj kot utemeljena analiza in razmislek, pomembnejše ocene. Kjer je za odločitev potreben čim večji konsenz (ki je lahko sekundarni cilj odločanja), je priporočena seznanitev s problemom neposredno pred odločanjem.

Če želimo, da bi svoje ocene učinkovito in nepristransko podali tudi manj izkušeni posamezniki (ki lahko razmišljajo bolj izven okvirjev prevladujoče stroke), je predhodno individualno odločanje prav tako priporočljivo (Kahneman, 2011, str. 83–85; Lončarski & Lah, 2009, str. 29). Enako je v okoliščinah, kjer se išče soglasje ter manj ekstremna odločitev (Moon et al., 2003, str. 77).

Način sprejemanja sklepne odločitve ravno tako vpliva na kakovost različnih procesov odločanja. Končno odločitev lahko sprejmejo vsi člani skupine z glasovanjem, lahko pa jo sprejme vodja skupine, po preučitvi predlogov ostalih članov, ki pri odločanju sicer sodelujejo in nanj vplivajo, vendar šibkeje in preko drugačnih vzvodov. Če se vodja na koncu odloča sam, je priporočljivo dobiti čimveč čimbolj različnih mnenj. Če se vodja sam odloča na relativno nepoznanem področju, kjer odločitev temelji na ocenah, je bolje izkoristiti učinek nepovezanih napak, torej članom skupine omogočiti predhodni razmislek, predstavitev svoje ocene in jih na koncu vse agregirati. Če želi vodja, da odločitev sprejme tudi skupina, ki je k odločitvi prispevala (npr. povečati notranji konsenz ali sprejeti določene ukrepe kot posledice sprejete odločitve), potem je bolje, da člani skupine ne izoblikujejo lastnih ocen individualno.

4.6 Omejitve zmanjševanja vplivov miselnih bližnjic na odločanje

V uvodu v 4. poglavje sem nakazal omejitve instrumentov in tehnik za zmanjševanje vpliva miselnih bližnjic in pristranskosti na naše odločanje. Pojav, da lastne pristranskosti ne zaznamo oziroma jo zaznamo v omejenem obsegu, imenujemo slepa pega za pristranskosti (angl. *bias blind spot*). Hevristike hitreje zaznamo pri drugih kot pri sebi (Pronin & Kugler, 2006; Ross, Ehrlinger & Gilovich, 2016).

V poglavjih 4.2 in 4.3 so opisane miselne tehnike zmanjševanja vpliva hevristik na naše odločanje, ki so introspektivne narave. Vzroke miselnih bližnjic iščemo v sebi, v lastnih miselnih procesih, da bi jih lahko odpravili. Tovrstne tehnike lahko dajo določen uspeh, kar potrjujejo rezultati nekaterih poskusov (Pronin & Kugler, 2006, str. 10–11), omejitve pa nastopijo predvsem takrat, ko so pristranskosti posledica nezavednih miselnih vplivov, kjer nam introspektivne tehnike ne omogočijo njihove identifikacije.

Omejitve introspektivnih metod izvirajo tudi iz naivnega realizma (Ross et al., 2016, str. 138–139), ki pomeni prepričanje, da je realnost sveta enaka naši percepciji sveta. Naše mnenje je pravilno, nasprotujoča mnenja so napačna. V introspektivnem iskanju pristranskosti lastnega odločanja lahko naletimo na vplive na naše odločanje, ki jim v tem primeru pripišemo razsvetljevalno, izobraževalno funkcijo, pri ostalih pa so ti vplivi vir pristranskosti.

Pri pripisovanju vpliva virom naših odločitev se pri presoji lastnih dejanj bolj zanašamo na introspektivno najdene dejavnike kot na vedenjske dejavnike. Ob zaposlitvi prijatelja iz preteklosti bomo to odločitev, ko jo sprejmemo sami, pripisali notranjemu premisleku, ko pa to stori kdo drug, jo bomo pripisali dejstvu preteklega prijateljstva.

Kljub vsemu, soočenje ljudi z dejstvom slepe pege za pristranskosti ljudi ozavešča, njihove ocene lastne imunosti na vplive miselnih bližnjic se izboljšajo. Pretirana samozavest se normalizira.

Slepa pega za pristranskosti je posledica delovanja sistema 1 in sistema 2. Sistem 1 je, kot večkrat orisano v diplomskem delu, vir informacij za sistem 2 (več v poglavju 2.1.2). Če se slednji odloča na podlagi napačnih vhodnih informacij, sprejema napačne odločitve.

Ravno tako oteževalna okoliščina za zmanjševanje vpliva miselnih bližnjic na naše odločanje je evolucijsko pogojena. Sistem 1 se je razvil z namenom prilagajanja in modeliranja hitro spreminjajoče se okolice. Hitre odločitve so povečale možnost preživetja. Sistem, ki se je razvijal več stoletij in tisočletij, je - logično, precej odporen na spremembe (več v poglavjih 2.1.2 in 3.2.1).

SKLEP

Teorija racionalne izbire je prevladujoča ekonomska teorija, ki želi pojasnjevati posameznikovo odločanje v gospodarskem okolju. Čeprav ima ta teorija nekaj značilnosti, ki so pomembne za stabilno in robustno teorijo (enostavnost in abstraktnost, ki povečujeta njeno analitično moč), je za pojasnjevanje realnosti verjetno premalo kompleksna. Čeprav najsplošneje uporabljana, teorija racionalne izbire ni pojasnjevalna, temveč je predvsem normativna. Opisuje, kakšen način odločanja je najbolj uspešen oziroma daje najboljše rezultate.

V iskanju bolj realnega opisa človeškega odločanja so raziskovalci teorijam odločanja dodajali kompleksnost z zmanjševanjem racionalnosti. Napredek psihologije in nevroznanosti je raziskovalcem omogočil boljše posnemanje realnih načinov odločanja. Ti vidi sta vstopili v ekonomijo. Razvile so se vedenjske finance, v zadnjem času pa tudi nevroekonomija.

Med novejšimi teorijami vedenjske ekonomije je prevladujoče stališče, da posamezniki

sprejemamo odločitve znotraj dveh sistemov, sistema 1, ki je bolj intuitiven, hitrejši, uporablja asociacije in miselne bližnjice ter sistema 2, ki je bolj analitičen, bolj razumski. Čeprav normativni principi teorije racionalne izbire precej sovpadajo s sistemom razmišljanja 2, evolucijska razlaga pravi, da je tudi uporaba sistema 1 smiselna, predvsem pa ekonomična. Ta dognanja potrjujejo tudi izsledki nevroznanosti (Montague, 2006). Življenjsko gledano, ob upoštevanju omejenih virov, je optimalno (ali bolje rečeno, optimizirajoče) odločanje bolj racionalno od normativno opredeljenega racionalnega odločanja. Pri izbiri načinov odločanja posameznik, včasih nehote, avtomatsko, lahko bi rekli intuitivno, izbere bolj optimalen način odločanja, ki je pogosto znotraj sistema 1.

Ker se je način odločanja znotraj sistema 1 razvijal skozi tisočletja človekove evolucije, je odprava njegovih pomanjkljivosti izredno težavna. Odločanje znotraj sistema 1 pa ni samo po sebi napačno. Celo več, v večini primerov vodi do dobrih odločitev. Do slabših odločitev vodi le, ko je uporabljen napačno, ko znotraj sistema 1 napačno modeliramo okolico in kot odgovor na zastavljeno vprašanje ponudimo odgovor na drugo vprašanje, ki smo ga, na podlagi izkušenj, v miselnem procesu ustvarili sami. Zamenjava vprašanj (problemov) pa je definicija miselne bližnjice, ki je rezultat hevristično pogojenih pristranskosti.

V organizacijah naj bi se odločali bolj racionalno, predvsem zaradi skupinskega odločanja (po načelu »več glav več ve«) ter naše strokovnosti (posameznik deluje na področju, za katero je izšolan, torej je strokovnjak). V diplomskem delu sem pokazal, da kot strokovnjaki nismo imuni na napake v odločanju, organizacijsko okolje pa ne odpravi vseh virov neracionalnega odločanja. Še več, družbena dinamika organizacijskega okolja je celo vir novih neracionalnosti.

Na podlagi analize predstavljene literature in virov lahko sklepam, da je dovzetnost posameznikov na vire neracionalnosti tudi v organizacijskem okolju velika. Čeprav je racionalnost na videz neločljivo povezana z organizacijskim okoljem, smo v tem okolju, ravno zaradi te domneve, manj pozorni na delovanje miselnih bližnjic; kot akterji in kot sprejemniki. Tehnike, ki vplivajo na procese odločanja z vplivanjem na hevristično pogojene pristranskosti, premalo uporabljamo v želji predati svoje sporočilo. Prav tako smo na te vplive, ko jih uporabljajo drugi (z željo predati svoje ideje nam), premalo pozorni. Tako smo pri predajanju lastnih sporočil manj uspešni, pri sprejemanju pa premalo kritični. V predhodnem poglavju predstavljeni načini izboljšanja odločanja v organizacijah nam lahko pomagajo pri izboljšanju lastnega odločanja, tako v vlogi prejemnika, kakor tudi oddajnika sporočila.

Poznavanje načinov odločanja ter procesov, ki tečejo znotraj nas samih (kognitivnih, psiholoških, čustvenih, bioloških), kakor tudi znotraj skupine, ali pa so pogojeni s trenutnimi okoliščinami, je za kakovostno odločanje pomembno. Kljub nekaterim omejitvam, je napredek mogoč.

Ker je odločanje človeška aktivnost, ki se vrši neprenehoma, je tudi predmet proučevanj številnih znanosti. V diplomskem delu sem se osredotočil na ekonomske in psihološke vire, v manjši meri pa sem uporabil tudi vire iz sociologije, medicine (nevroznanosti), biologije ter antropologije. Zaradi obsežnosti področja proučevanja sem napravil navedene omejitve, a celovita obravnava tega področja proučevanja bi zahtevala podrobnejšo proučitev tudi teh področij, h katerim bi dodal vsaj še psihoanalizo in filozofijo ter znotraj ekonomije podrobneje področja trženja in prodaje. Predvsem pri slednjih so ta spoznanja še posebej uporabna. V diplomskem delu predstavljeni načini delovanja hevristično pogojenih napak odločanja delujejo tudi v potrošniškem okolju, kjer je odločanje vseprisotna aktivnost. Poznavanje hevristično pogojenih načinov odločanja je koristno tudi v zasebnem življenju, saj se lahko obvarujemo pred marsikatero napačno odločitvijo.

LITERATURA IN VIRI

1. Armstrong, M., & Huck, S. (2010). Behavioral Economics as Applied to Firms: A Primer. *Competition Policy International*, 6(1), 3–45.
2. Bazerman, M. H., & Moore, D. A. (2009). *Judgement in managerial decision making* (7th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
3. Bénabou, R. (2009), *Groupthink: Collective delusions in organizations and markets*. NBER Working Paper 14764. Najdeno 9. marca 2016 na spletni strani http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1352945
4. Beresford, B., & Sloper, T. (2008). *Understanding the Dynamics of Decision-Making and Choice: A Scoping Study of Key Psychological Theories to Inform the Design and Analysis of the Panel Study*, University of York, Helsington.
5. Bernoulli, D. (1954, najprej objavljen 1738). Exposition of a New Theory on the Measurement of Risk. *Econometrica*, 22(1), 23–36.
6. Bias, P. V., Smith, P. L., & Jansson, H. (2012). In Defense of the Rationality Assumption, *Research in Business and Economics Journal*, Special Edition, 1–16.
7. Caruso, E. M., Epley, N., & Bazerman, M. H. (2006). The Costs and Benefits of Undoing Egocentric Responsibility Assessments in Groups, *Journal of Personality and Social Psychology*, 91(5), 857–871.
8. Certo, T. S., Connelly, B. L., & Tihanyi, L. (2008). Managers and their not-so rational decisions, *Business Horizons*, 51(2), 113–119.
9. Cox, J. C. (2004). How to identify trust and reciprocity. *Games and Economic Behavior*, 46(2), 260–281.
10. Danziger, S., Levav, J., & Avnaim-Pesso, L. (2011). Extraneous factors in judicial decisions, *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 108(17), 6889–6892.
11. Dijksterhuis, A., (2004). Think Different: The Merits of Unconscious Thought in Preference Development and Decision Making, *Journal of Personality and Social Psychology*, 87(5), 586–589.
12. Dobzhansky, T., (1973). Nothing in biology makes sense except in the light of evolution. *American Biology Teacher*, 75(2), 125–129.
13. Društvo sodnih izvedencev za varstvo pri delu in požarno varnost RS (2001). *Etični kodeks sodnih izvedencev za varstvo pri delu in požarno varnost RS*. Najdeno 22. januarja 2016 na spletni strani <http://www.sodni-izvedenec.com/eticni.html>
14. Fama, E. F. (1965). Random Walks in Stock Market. *Financial analysts journal*, 51(1), 75–80.
15. Finucane, M. L., Peters, E., & Slovic, P. (2003). Judgment and Decision Making: The Dance of Affect and Reason. V S. L. Schneider & J. Shanteau (ur.) *Emerging perspectives on judgement and decision making* (str. 327–364). Cambridge: Cambridge University Press.

16. Garcia, S. M., Avishalom, T., & Tyrone, M. S. (2013). *The Psychology of Competition: A Social Comparison Perspective*. Najdeno 12. februarja 2016 na spletni strani http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2285529
17. Hammond, J. S., Keeney, R. L., & Raiffa, H. (1999). *Smart choices: a practical guide to making better decisions*. Boston: Harvard Business School Press.
18. Hardy-Vallée, B. (2007). Decision-Making: A Neuroeconomic Perspective, *Philosophy Compass*, 2(1), 939–953.
19. Jungermann, H., & Fischer, K. (2005). Using expertise and experience for giving and taking advice. V C. Betsch & S. Haberstroh (ur.), *The routines of decision-making* (str. 157–173). Mahwah: Lawrence Erlbaum
20. Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow* (1st ed.). New York: Farrar, Straus and Giroux.
21. Kahneman, D., & Lovallo, D. (1993). Timid Choices and Bold Forecasts: A Cognitive Perspective on Risk Taking. V D. Kahneman & A. Tversky (ur.) *Choices, Values and Frames* (str. 393–413). Cambridge: The press syndicate of the University of Cambridge.
22. Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect Theory. An Analysis of Decision under Risk. V D. Kahneman & A. Tversky (ur.) *Choices, Values and Frames* (str. 17–43). Cambridge: The press syndicate of the University of Cambridge.
23. Kahneman, D., & Tversky, A. (1984). Choices, Values and Frames. V D. Kahneman & A. Tversky (ur.) *Choices, Values and Frames* (str. 1–16). Cambridge: The press syndicate of the University of Cambridge.
24. Korobkin, R. B., & Ulen, T. S. (2000). Law and Behavioral Science: Removing the Rationality Assumption from Law and Economics. *California Law Review*, 88(4), 1053–1144.
25. Laroche, H. (2002). From Decision to Action in Organizations: Decision-making as a Social Representation. V Salaman G. (ur.), *Decision Making for Business* (str. 74–92). London: SAGE Publications.
26. Larrick, P. R. (2004). Debiasing. V Koehler, J. D., Harvey, N. (ur.), *Blackwell Handbook of Judgement and Decision Making* (1st ed., str. 316–337). Malden: Blackwell Publishing Ltd.
27. Levine, R. (2007). *Sposobnost prepričevanja: kako nas kupujejo in prodajajo* (1. izdaja). Ljubljana: Družba Piano.
28. Lindenberg, S. (1992). The method of decreasing abstraction. V. Coleman, J.S., Fararo, T.J. (ur.), *Rational choice theory: advocacy and critique* (str. 3–20). Newbury Park: SAGE Publications.
29. Lončarski, I., & Lah, A. (2009). Vedenjske pristranskosti finančnih analitikov. *Bančni vestnik*, 58(10), 26–32.
30. Lunenburg, F. C. (2010). The decision making process. *National forum of educational administration and supervision journal*, 27(4), 1–12.
31. Miller, J. L. (2010). *A communication perspective on sales interactions* (magistrsko

- delo). Spokane, WA: Gonzaga University.
32. Miller, S. J., Hickson, D. J., & Wilson, D. C. (2002). Decision-making in Organizations. V Salaman G. (ur.), *Decision Making for Business* (str. 74–92). London: SAGE Publications.
 33. Montague, R. (2006). *Why Choose This Book? How We Make Decisions*. New York: Dutton.
 34. Moon, H., Conlon, D. E., Humphrey, S. E., Quigley, N., Devers, C. E., & Nowakowski, J. M. (2003). Group decision process and incrementalism in organizational decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 92(1), 67–79.
 35. Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1987). Experts, Amateurs, and Real Estate: An Anchoring-and-Adjustment Perspective on Property Pricing Decisions, *Organizational behavior and human decision processe*, 39(1), 84–97.
 36. Perez, O. (2014). *Can Eperts be Trusted and what can be done about it? Insights from the Biases and Heuristics Literature*. Najdeno 22. februarja 2016 na spletni strani http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2490407
 37. Polič, M. (2009). Decision making: between rationality and reality. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 7(2), 78–89
 38. Pronin, E., & Kugler, M. B. (2006). *Valuing thoughts, ignoring behavior: The introspection illusion as a source of the bias bling spot*. Najdeno 2. aprila 2016 na spletni strani <http://cbdr.cmu.edu/seminar/pronin.pdf>.
 39. Ricciardi, V., & Simon, H. K. (2000), What is Behavioral Finance?. *Business, Education & Technology Journal*, 2(2), 1–9.
 40. Ross, L., Ehrlinger, J., & Gilovich, T.D. (2016). The bias blind spot and its implications. V K. D. Elsbach & A. B. Kayes (ur.), *Contemporary Organizational Behavior in Action* (str. 137–145), Boston: Pearson.
 41. The invisible gorilla. Najdeno 18.2.2016 na spletnem naslovu <http://www.theinvisiblegorilla.com/videos.html>
 42. Shiller, R. J. (1997). Human Behavior and the Efficiency of the Financial System. *Handbook of macroeconomics*, 1, 1305–1340.
 43. Simon H. A. (1957). *Models of Man; Social and Rational; Mathematical Essays on Rational Human Behavior in a Social Setting* (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc.
 44. Simon H. A. (1959). *Administrative behavior. A Study of Decision-Making Porcesses in Administrative Organization*. New York: The Macmillan Company.
 45. Slovar slovenskega knjižnega jezika. (b.l.) Najdeno 22. januarja 2016 na spletni strani <http://bos.zrc-sazu.si/sskj.html>
 46. Soll, J. B., Milkman, K. L., & Payne, J. W. (2015). A user's guide to debiasing. V G. Keren & G. Wu (ur.) *The Wiley Blackwell Handbook of Judgement and Decision Making* (1st ed., str. 924–951). Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.
 47. Solomon, M., Bamossy, G., & Askegaard, S. (2013). *Consumer Behaviour: A*

- European Perspective*. Prentice Hall Europe.
48. Tversky, A., & Kahneman, D. (1986). Rational Choice and the Framing of Decisions. V D. Kahneman & A. Tversky (ur.) *Choices, Values and Frames* (str. 209–223). Cambridge: The press syndicate of the University of Cambridge.
 49. Veliki slovar tujk. (2002), 1. izdaja, Ljubljana: Cankarjeva založba.
 50. Venkataraman, A., & Munuswamy, S. (2013). *Models of groupthink: A search for a proper perspective of the groupthink casual chain*. Najdeno 10. aprila 2016 na spletni strani http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2297772
 51. Združenje sodnih izvedencev in cenilcev kmetijske stroke Slovenije (2012). *Kodeks poklicne etike članov združenja*. Najdeno 22. januarja 2016 na spletni strani <http://www.zdruzenje-sickmet.si/index.php/o-zdrueju/kodeks-poklicne-etike>
 52. Wang, Y., & Ruhe, G. (2007). The Cognitive Process of Decision Making. *International Journal of Cognitive Informatics and Natural Intelligence*, 1(2),