

Pregledni rad

UDK: 005.3:316.647.8
doi:10.5937/ekonhor1801045N

PREDRASUDE U PROCESU ODLUČIVANJA I MOGUĆNOSTI NJIHOVOG PREVAZILAŽENJA

Jelena Nikolić*

Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu

Polazeći od normativnog pristupa, odluka kao ishod procesa odlučivanja treba da predstavlja racionalan izbor od strane potpuno informisanog donosioca odluka. Sa razvojem biheviorističke perspektive u analizi procesa odlučivanja, uočene su određene greške u ponašanju donosilaca odluka, koje nastaju kao posledica njihovih ograničenih kognitivnih kapaciteta i informacione asimetrije. Primena heuristika kao pojednostavljenih mentalnih strategija, kao i određene deformacije u razmišljanju i percepciji donosilaca odluka, dovode do različitih predrasuda koje utiču na njihove stavove i pristup procesu rešavanja problema. Svrha istraživanja ogleda se u identifikovanju predrasuda koje se najčešće pojavljuju u procesu odlučivanja, kao i njihovih uzroka i posledica. Primenjena je kvalitativna metodologija istraživanja i relevantni metodi analize i sinteze, dedukcija i indukcija. Na osnovu analize sprovedenih empirijskih studija, definisane su preporuke za prevazilaženje identifikovanih predrasuda, što predstavlja glavni rezultat istraživanja. Izvedeni zaključci o mogućnostima prevazilaženja predrasuda mogu pomoći donosiocima odluka da unaprede proces odlučivanja u realnim situacijama.

Ključne reči: proces odlučivanja, donosioci odluka, ograničena racionalnost, mentalne strategije, predrasude

JEL Classification: M10, D81

UVOD

U uslovima neizvesnosti, donošenje dobrih odluka postaje ključni faktor uspeha preduzeća. Proces odlučivanja predstavlja skup aktivnosti koje dovode do konačnog izbora jedne iz skupa mogućih akcija kojima će se ostvariti željeni cilj (Babić, 1995, 14). Polazeći od pretpostavke da su donosioci odluka

potpuno informisana i savršeno racionalna bića, razvoj normativnih modela odlučivanja predstavlja odgovor na uočenu potrebu da se propišu procedure odlučivanja koje će omogućiti racionalan izbor. Međutim, uočeno je da u realnim situacijama postoje odstupanja u primeni racionalnih procedura odlučivanja, kao i da je ponašanje donosilaca odluka pod uticajem nekontrolisanih faktora koji narušavaju uslove potpune informisanosti i racionalnosti.

Zapravo, istraživanje procesa odlučivanja u realnim situacijama ukazuje na značaj razumevanja

* Korespondencija: J. Nikolić, Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu, Đ. Pucara 3, 34000 Kragujevac, Republika Srbija; e-mail: jnikolic@kg.ac.rs

ograničenih kognitivnih kapaciteta donosilaca odluka koji dovode do grešaka u perspektivi posmatranja problema i negativno utiču na efektivnost odlučivanja (Maitland & Sammartino, 2015). Kao posledica limitiranosti kognitivnih kapaciteta, donosioci odluka primenjuju različite heuristike kao mentalne strategije kojima pojednostavljaju probleme i redefinišu način njihovog rešavanja (Tiwana, Wang, Keil & Ahluwalia, 2007). Uvođenjem koncepta ograničene racionalnosti (Simon, 1955), istraživanja u oblasti strategijskog odlučivanja su bila usmerena na izučavanje kognitivnih sposobnosti donosilaca odluka i njihovih granica, kao i na razumevanje ponašanja donosilaca odluka i mehanizama prevazilaženja uočene limitiranosti u procesu rešavanja kompleksnih problema (Menon, 2018). Shodno navedenom, razumevanje mentalnih strategija, kao mehanizama pojednostavljenja procesa odlučivanja, predstavlja prvi korak u suočavanju sa kompleksnim problemima (Levinthal, 2011).

Polazeći od shvatanja da su donosioci odluka ograničeno racionalni pojedinci, predmet istraživanja u radu su predrasude kao heuristike koje utiču na rasuđivanje donosilaca odluka i prouzrokuju određene sistemske greške u procesu odlučivanja. Razumevanje predrasuda, koje nastaju kao posledica uticaja različitih sociopsiholoških faktora na donosiocima odluka, predstavlja aktuelno istraživačko područje u oblasti teorije odlučivanja.

U datom kontekstu, cilj istraživanja u radu je da se pokaže na koji način predrasude utiču na ishode procesa odlučivanja i koji su mogući načini njihovog prevazilaženja.

Shodno definisanom predmetu i cilju istraživanja, polazna istraživačka hipoteza je da primena heuristika kao mentalnih strategija kojima se pojednostavljuje proces odlučivanja negativno utiče na kvalitet odluke kao ishod procesa odlučivanja.

Shodno navedenom, u radu se polazi od rezultata empirijskih istraživanja različitih autora koji su se bavili uticajem predrasuda na proces odlučivanja.

Na osnovu pregleda relevantnih istraživanja koji obuhvataju parcijalna izučavanja pojedinih

predrasuda, sveobuhvatna analiza identifikovanih predrasuda u procesu odlučivanja predstavlja pokušaj da se odgovori na uočen istraživački gep. Primenjena je kvalitativna metodologija istraživanja, zasnovana na deskriptivnom proučavanju i interpretaciji rezultata sprovedene analize. U cilju izvođenja generalnih stavova u pogledu uzroka i posledica predrasuda na kvalitet procesa odlučivanja, primenjeni su metodi analize i sinteze, dedukcije i indukcije, kao odgovarajući istraživački metodi teorijske verifikacije postavljene hipoteze.

Rad je strukturiran u tri međusobno povezane celine. U prvom delu rada, analizirana je priroda procesa odlučivanja i ograničena racionalnost donosioca odluka. Polazeći od biheviorističke perspektive, posebna pažnja je posvećena istraživanju direktnih i indirektnih efekata ograničene racionalnosti u odlučivanju. Drugi deo rada je posvećen istraživanju predrasuda koje nastaju kao posledica ograničenih kognitivnih kapaciteta donosilaca odluka. Analizirane predrasude determinišu način na koji donosioci odluka prerađuju informacije u toku procesa odlučivanja, procenjuju ponuđene alternative i vrše izbor. Na osnovu sveobuhvatnog pregleda empirijskih istraživanja o predrasadama, u trećem delu rada posebna pažnja je posvećena identifikovanju mogućnosti njihovog prevazilaženja u cilju unapređenja kvaliteta procesa odlučivanja.

OGRANIČENA RACIONALNOST U ODLUČIVANJU

Iako postoje različiti pristupi u pojmovnom definisanju procesa odlučivanja, njihova zajednička odlika je da proces odlučivanja podrazumeva sve aktivnosti izbora jedne između ponuđenih opcija koje uključuju identifikovanje problema, generiranje i izbor alternative (Zlatanović & Nikolić, 2017). U širem smislu, odlučivanje se posmatra kao skup aktivnosti koje se koriste da bi se pronašao i primenio onaj pravac delovanja koji će dovesti do ostvarenja postavljenog cilja. U užem smislu, odlučivanje predstavlja izbor jedne iz skupa razmatranih opcija (Babić, 1995, 15). Suština procesa odlučivanja jeste

izbor najbolje odluke. Dobra odluka mora da zadovolji dva osnovna kriterijuma: efektivnost i efikasnost. Efektivna odluka je ona koja vodi ka potpunom ispunjenju postavljenog cilja, a efikasna odluka je ona koja sve akcije usmerene ka datom cilju oblikuje tako da se koristi minimum raspoloživih resursa (Howard & Abbas, 2016, 30). Dobra odluka nastaje kao rezultat pravilnog razumevanja problema i definisanja ciljeva, kreativnog razvoja alternativa, objektivne evaluacije alternativa i konzistentnog izbora (Harrison, 1996). U cilju definisanja postupaka koji će dovesti do donošenja dobre odluke, razvijeni su normativni modeli odlučivanja.

Prema normativnim modelima racionalnog izbora, donošenje odluka se može okarakterisati kao racionalan, predvidiv i deterministički proces. Ponašanje donosilaca odluka u okviru navedenih aktivnosti, koje obuhvata proces odlučivanja, odlikuje potpuna racionalnost i izbor optimalnog rešenja. Problemi koji se rešavaju su dobro strukturirani, a izbor je konzistentan (Simon, 1959). Navedene karakteristike proizilaze iz shvatanja da su donosioci odluka, kao akteri procesa odlučivanja, idealno racionalni pojedinci koji, na osnovu racionalnih procedura i pravila odlučivanja, sprovode komparativnu evaluaciju alternativa i vrše izbor optimalne alternative (Skład & Diekstra, 2014). Zapravo, prema ekonomskoj teoriji firme kao predstavniku normativne perspektive izučavanja procesa odlučivanja, ponašanje donosilaca odluka predstavlja eksplicitni izbor zasnovan na logičkim, deduktivnim zaključcima, pri čemu se potpuno zanemaruju sva ograničenja koja proizilaze iz ljudske prirode. Donosioci odluka na osnovu potpunih informacija vrše proračun očekivane korisnosti opcija u zavisnosti od procenjenih verovatnoća relevantnih događaja i korisnosti svih mogućih ishoda analiziranih opcija (Wang, 1996). Potpuno informisan i racionalan donosilac odluke bira opciju koja maksimizira očekivanu korisnost (Levinthal, 2011).

Međutim, suprotno teorijskim pretpostavkama normativnog pristupa, potpuna racionalnost je nedostižna iz sledećih razloga: prvo, u slučaju većine odluka, lista potencijalnih posledica svake opcije

je veoma duga, sa mnogim nepoznatim ishodima, što znači da ideja o potpunoj informisanosti nije realna; drugo, verovatnoće različitih ishoda obično nisu poznate i u najboljem slučaju mogu biti samo grubo procenjene, čime se dovodi u pitanje sposobnost donosioca odluka da izvrši racionalan izbor; treće, donosioci odluka se ne ponašaju uvek u skladu sa principom maksimiziranja. Ovakva vrsta razmišljanja koja podrazumeva optimizaciju ne može da reši kompleksne društvene probleme zato što ignoriše različite percepcije, vrednosti i interese koje postoje u organizacijama (Zlatanović, 2010). Polazeći od uočenih ograničenja normativnog pristupa, perspektiva u izučavanju procesa odlučivanja je promenjena. Racionalnost donosioca odluka se posmatra kroz prizmu međuzavisnosti objektivnog, racionalnog ponašanja i ponašanja koje je uslovljeno biheviorističkim faktorima koji oblikuju percepciju i rasuđivanje donosilaca odluka (Zlatanović & Nikolić, 2017). Sa razvojem biheviorističke teorije, uočeno je da u realnim situacijama ponašanje donosilaca odluka odlikuje ograničena racionalnost, jer su njihovi kapaciteti limitirani u odnosu na problem koji se rešava (Simon, 1959).

Zapravo, bihevioristička perspektiva dovodi do shvatanja da se ponašanje aktera procesa odlučivanja u realnim situacijama često znatno razlikuje od racionalnog izbora i bazira na primeni jednostavnih pravila odlučivanja. Ovakvi zaključci su doveli do pretpostavke o ograničenoj racionalnosti donosilaca odluka, koja nastaje kao posledica problema informacione asimetrije i ograničenih kognitivnih kapaciteta aktera procesa odlučivanja. H. Simon (1955), kao utemeljivač koncepta ograničene racionalnosti, je opisao ograničenja koja proizilaze iz ljudske prirode i nemogućnosti racionalnog donošenja odluka. Navedeno znači da je kvalitet odluka determinisan stepenom u kome su kognitivne sposobnosti donosioca odluka ograničene (Huber, 1980, 25). Ovakav stav proizilazi iz shvatanja da donosilac odluka može da razmatra samo ograničen broj informacija u jednom trenutku; da mora da donese odluku u ograničenom vremenskom periodu, kao i da donosilac odluke ne može da poseduje sve relevantne informacije. U navedenom kontekstu, donosioci odluka teže da pronađu zadovoljavajuća,

a ne optimalna rešenja (Simon, 1959). Polazeći od koncepta ograničene racionalnosti, može se zaključiti da donosioci odluka deluju na osnovu pojednostavljenih mentalnih modela koji se oblikuju pod uticajem ličnih stavova, percepcija i predrasuda. Zapravo, istraživanje procesa odlučivanja u realnim situacijama podrazumeva otkrivanje različitih percepcija, ili shvatanja sveta, kao i načina na koji se ove percepcije menjaju tokom vremena i razlikuju između aktera procesa odlučivanja (Zlatanović, 2010). To znači da dvosmislenost, nekonzistentnost i neizvesnost postaju ključne karakteristike procesa odlučivanja, što dovodi do potvrđivanja pretpostavke o ograničenoj racionalnosti donosilaca odluka.

U cilju prevazilaženja limitiranosti kognitivnih kapaciteta, donosioci odluka često pojednostavljaju donošenje odluka oslanjajući se na primenu heuristika (De Neys, 2010). U mnogim slučajevima, ove "mentalne prečice" dovode do približne aproksimacije u odnosu na optimalno rešenje (Pavličić, 2015, 301). Shodno navedenom, jedan od direktnih efekata ograničene racionalnosti se odnosi na stav da donosioci odluka u realnim situacijama ne vrše optimalan izbor (Campitelli & Gobet, 2010). Oni, zapravo, koriste jednostavne procedure i pravila odlučivanja. Jedno od takvih pravila je izbor zadovoljavajuće alternative, što znači da se bira alternativa koja zadovoljava zahteve donosioca odluke, dok se samo u izuzetnim slučajevima donosioci odluka opredeljuju na traženje i selekciju optimalne alternative (March, 1994, 18). Takođe, kao posledica ograničene racionalnosti, donosioci odluka često čine samo minimum inkrementalnog prilagođavanja neophodnog da bi problem sveli na takav nivo gde je razlika između željenih i postojećih ciljeva prihvatljiva. Ovakav pristup može da bude efikasan na kratak rok, ali dugoročno posmatrano ovakvo ponašanje može da izazove neželjene posledice.

Drugi direktan efekat ograničene racionalnosti je primena neadekvatnih modela odlučivanja. To znači da donosioci odluka, usled ograničenih kognitivnih kapaciteta, koriste aproksimativan, pojednostavljen model realne situacije (Bresnick & Parnell, 2013, 33). Primena ovakvih modela pomaže donosiocima odluka da rešavaju kompleksne probleme kroz primenu

različitih "mentalnih prečica" koje omogućavaju njihovo pojednostavljenje (Levinthal, 2011; Menon, 2018). Modeli odlučivanja zasnovani na heuristici su manje efikasni od optimizacionih modela, čija primena u rešavanju problema podrazumeva prikupljanje svih relevantnih informacija, kao i matematičku specifikaciju alternativa. Suprotno, primena heuristike se zasniva na "ignorisanju informacija" u cilju bržeg i jednostavnijeg odlučivanja, u odnosu na primenu metoda optimizacije (Maitland & Sammartino, 2015). Primena jednostavnih pravila i neadekvatnih modela odlučivanja, kao direktne posledice fenomena ograničene racionalnosti donosilaca odluka dovodi do opadanja kvaliteta odluke.

Navedene posledice ograničene racionalnosti se mogu povezati sa određenim psihološkim faktorima koji utiču na donosiocima odluka u procesu prikupljanja i analize informacija relevantnih za proces odlučivanja. Psihološki faktori poput neosnovane samouverenosti donosioca odluka, preteranog vezivanja za početne informacije, povezivanje alternativa sa stereotipima, davanje podrške pogrešnim izborima, zavisnost od forme prikazivanja problema mogu, u velikoj meri, da oblikuju percepciju donosilaca odluka u procesu odlučivanja i konačan ishod (Bresnick & Parnell, 2013, 35). Reč je o predrasudama koje nastaju kao posledica kognitivne limitiranosti donosioca odluka, a prouzrokuju filtrirano prikupljanje i subjektivnu evaluaciju informacija u korist onih koje potvrđuju njihov stav o određenom problemu, a ignorišu informacije suprotne njihovom mišljenju. Shodno navedenom, uticaj informacione asimetrije dovodi do informacionih barijera koje prouzrokuju filtrirano prikupljanje informacija. Pod uticajem informacionih barijera, donosioci odluka formiraju lične preferencije koje mogu dovesti do distorzije u analizi informacija (Jamieson & Hyland, 2006). Takođe, količina informacija dostupnih donosiocima odluka često premašuje njihove kognitivne sposobnosti potrebne za obradu informacija. Usled kognitivnih ograničenja, donosioci odluka nisu u stanju da obrade sve relevantne informacije, već pod uticajem predrasuda kao mentalnih prečica do rešenja problema dolaze pojednostavljenjem procesa donošenja odluka. U navedenom kontekstu, donosioci odluka vrše izbor

zasnovan na primeni pojednostavljenih pravila i neadekvatnih modela odlučivanja, što negativno utiče na ishod procesa odlučivanja (Slika 1).

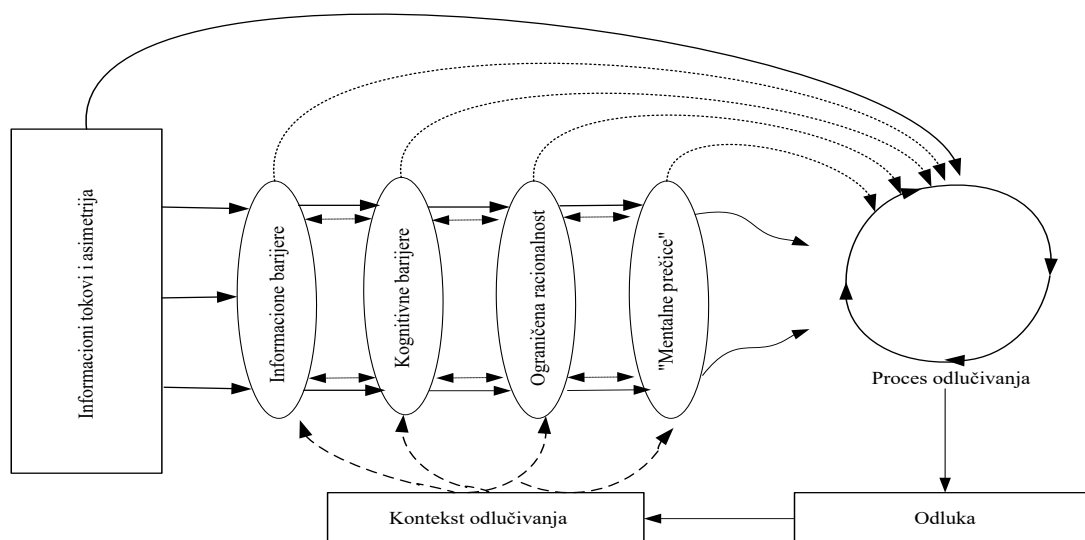
PREDRASUDE KAO BIHEVIORISTIČKI ASPEKTI PROCESA ODLUČIVANJA

U cilju otkrivanja uzroka i posledica predrasuda, koje nastaju pod uticajem određenih mentalnih grešaka, pojedini autori već više od dve decenije sprovode istraživanja u ovoj oblasti. Izvođenje generalnih zaključaka nije jednostavan proces, jer je potrebno sagledati ne samo ekonomsku, već i psihološku dimenziju određenih fenomena i pojava, kao i lične karakteristike donosilaca odluka koje mogu da utiču na njihovo ponašanje. Polazeći od brojnih empirijskih studija u ovoj oblasti (Tversky & Kahneman, 1974; Kahneman & Tversky, 1979; Chi & Fan, 1997; Busenitz & Barney, 1997; Hodgkinson, Maule, Bown, Pearman & Glaister, 2002; Roxburg, 2003; Korte, 2003; Maqsood Finegan & Walker, 2008; Forbes, 2005; Hammond, Keeney & Raiffa, 2006; Jamieson & Hyland, 2006; Chira, Adams & Thornton, 2008; Henman, 2008;

McKenzie, van Winkelen & Grewal, 2011; Bresnick & Parnell, 2013; Sklad & Diekstra, 2014; Riaz & Iqbal, 2015; Fiedler & von Sydow, 2015; Howard & Abbas, 2016; Mustilli, Piccolo & D'Angelo, 2018), u radu su identifikovani: uokviravanje problema, raspoloživost, reprezentativnost, efekat sidra i prilagođavanje, *status quo*, efekat potonulih troškova, potvrđivanje, lažni konsenzus, neosnovani optimizam i iluzija kontrole, kao najčešće predrasude koje oblikuju ishod procesa odlučivanja.

Uokviravanje problema

Prvi korak u procesu donošenja odluka je formulisanje problema koji treba rešiti. Postupak na koji donosioci odluka identifikuju problem može biti pod uticajem načina na koji se "problem uokviruje" (Henman, 2008; Pavličić, 2015, 314; Howard & Abbas, 2016, 357). Najčešća prepreka objektivnom uočavanju i pravilnoj dijagnozi problema, kao osnovim koracima u fazi identifikacije problema je oblikovanje percepcije donosioca odluka u zavisnosti od načina na koji su informacije prikazane (Bresnick & Parnell, 2013, 36). Ovaj efekat poznat je i kao aksiom invarijantnosti, prema kome, redefinisane problema neće uticati na



Slika 1 Ograničena racionalnost u odlučivanju

Izvor: Autor, prema Jamieson & Hyland, 2006

rezultate izbora, što znači da su preferencije donosioca odluka nezavisne od načina opisivanja problema (Tversky & Kahneman, 1974). Međutim, aksiom invarijantnosti je često osporavan, jer su preferencije promenljive, a prilikom poređenja alternativa često dolazi do variranja atributa koji se razmatraju, što zajedno utiče na pojavu intranzitivnosti preferencija. U praksi je potvrđeno da donosioci odluka preferiraju pozitivan u odnosu na negativan okvir formulacije problema, kao i da sa promenom načina interpretacije informacija menjaju svoj stav (Tversky & Kahneman, 1974; Kahneman & Tversky, 1979; Jamieson & Hyland, 2006; Hammond *et al*, 2006; Chira, Adams & Thornton, 2008; McKenzie *et al*, 2011; Bresnick & Parnell, 2013, 36). Promenom okvira u kome su prikazani mogući ishodi menja se i referentna tačka, što dovodi do oblikovanja preferencija donosilaca odluka i njihovog odnosa prema riziku (Božović & Gvozdenović, 2009). Uočena averzija prema gubicima se odnosi na veću sklonost donosilaca odluka da izbegnu gubitak nego da ostvare dobitak (Tverski & Kahneman, 1979). Sklonost ka rizičnim odlukama će, takođe, biti više izražena kada je problem "negativno uokviren". A. Tverski i D. Kahneman (1974) prvi potvrđuju da se gubici emocionalno doživljavaju dvostruko snažnije u poređenju sa uporedivim dobicima, što može da iskrivi percepciju donosilaca odluka u fazi identifikacije problema.

Raspoloživost

Pod uticajem predrasude raspoloživosti, donosioci odluka verovatnoću jednog događaja procenjuju u zavisnosti od sopstvene memorije, odnosno, u zavisnosti od toga u kojoj meri se mogu setiti sličnih događaja (Hammond *et al*, 2006; Sklad & Diekstra, 2013). Ukoliko se isti, ili slični događaj češće javljao u prošlosti, donosioci odluka mogu lakše da zamisle njegovu pojavu, dok se retkih događaja teže sećaju. Posledično, događaju koji češće nastaje pripisuje se visoka verovatnoća javljanja, dok se događaju koji se retko pojavljivao u prošlosti pripisuje niska verovatnoća javljanja (Pavličić, 2015, 301). Posledica ovakve percepcije je iskrivljeno mišljenje donosioca odluka i neobjektivna procena verovatnoće događaja, usled čega mogu da naprave pogrešne izbore (Korte,

2003). Procena verovatnoće budućih događaja, kao i rizika, više zavisi od memorije donosilaca odluka, nego od objektivne evaluacije mogućih događaja (Fiedler & Sydow, 2015). Donosioci odluka predviđaju učestalost nekog događaja u zavisnosti od informacija koje su dostupne u njihovoj memoriji i koje oblikuju njihovo rasuđivanje i dovode do selektivne percepcije (Maqsood *et al*, 2008; Hammond *et al*, 2006; Henman, 2008; Bresnick & Parnell, 2013, 37). Navedeno znači da donosioci odluka pogrešno procenjuju i predviđaju verovatnoće budućih događaja od kojih zavisi ishod odlučivanja, pod uticajem selektivnog pamćenja prošlih događaja (Howard & Abbas, 2016, 351).

Reprezentativnost

Reprezentativnost predstavlja primenu mentalnih prečica u određivanju uslovnih verovatnoća, na osnovu procene u kojoj meri je neki događaj rezultat određenog procesa, odnosno, u kojoj meri određeni proces generiše analizirani događaj (Maqsood *et al*, 2008; Sklad & Diekstra, 2013; Fiedler & von Sydow, 2015). Zapravo, reč je o proceni verovatnoća uslovnih događaja zasnovanoj često na netačnoj sličnosti i povezanosti određenih događaja i pojava (Howard & Abbas, 2016, 352). Reprezentativnost su prvi put opisali A. Tverski i D. Kahneman (1974), kao jednu od najčešćih predrasuda. Ovi autori su ukazali na pojavu da donosioci odluka pokazuju sklonost da u određenim situacijama generalizuju zaključke o posmatranom fenomenu, na osnovu analize samo nekoliko atributa, ili selektivnih zapažanja o određenoj pojavi. Određene studije, koje su se bavile ispitivanjem uticaja reprezentativnosti, pokazale su da su donosioci odluka skloni da ignorišu bazne informacije o određenoj pojavi (Chi & Fan, 1997). Donosioci odluka potcenjuju mogućnost greške kod ovakvih procena, kao i nepouzdanost inherentnu malim uzorcima podataka. Zapravo, poseban oblik reprezentativnosti odnosi se na spremnost donosilaca odluka da generalizuju stavove na osnovu ispitivanja zasnovanih na malim uzorcima, ili na osnovu ličnog iskustva (Busenitz & Barney, 1997).

Efekat sidra i prilagođavanje

Predrasuda u teoriji poznata kao "efekat sidra" odnosi se na oblikovanje percepcije donosilaca odluka u zavisnosti od raspoloživih informacija i inicijalnog stava (Maqsood *et al*, 2008; Howard & Abbas, 2016, 355). Inicijalne procene donosilaca odluka imaju veću specifičnu težinu u odnosu na kasnije prikupljene informacije, zbog čega postaju pristrasni u rasuđivanju (Hammond *et al*, 2006; Henman, 2008; McKenzie *et al*, 2011; Sklad & Diekstra, 2014; Pavličić, 2015, 302). To znači da se polazi od jedne izabrane vrednosti koja predstavlja tzv. sidro, koja se zatim koriguje u zavisnosti od ostalih relevantnih faktora. Proces prilagođavanja je najčešće takav da rasuđivanje donosilaca odluka zavisi od inicijalnog sidra (Fiedler & von Sydow, 2015). Sidra mogu imati različite forme. Jedan od najčešćih tipova sidra je prošli događaj ili trend (Hammond *et al*, 2006, 119). Stari podaci postaju sidra koje donosioci odluka koriguju, pri čemu se zanemaruje potreba za objektivnim prilagođavanjem novoj situaciji (Bresnick & Parnell, 2013, 37). U uslovima koje karakterišu brze promene na tržištu, primena sidra dovodi do loših predviđanja i pogrešnih izbora (Roxburg, 2003).

Status quo

Donosioci odluka pokazuju jaku pristrasnost ka alternativama koje podržavaju *status quo*, naročito u situacijama kada je potrebno sprovesti promene (McKenzie *et al*, 2011). Donosioci odluka preferiraju *status quo* stanje kao manje rizičnu alternativu, zbog čega se često izbegava preduzimanje akcija čija bi implementacija narušila takvo stanje (Samuelson & Zeckhauser, 1988; Hammond *et al*, 2006; Henman, 2008). Promena stanja *status quo* znači preduzimanje akcije, a samim tim i preuzimanje odgovornosti i posledica koje nastaju kao rezultat sprovedene akcije (Maitland & Sammartino, 2015). Održavanje *status quo* stanja predstavlja, u većini slučajeva, lakši put u rešavanju problema, jer podrazumeva manji rizik, zbog čega donosioci odluka najčešće traže razloge kojima mogu da opravdaju takvo ponašanje (Bresnick & Parnell, 2013, 37). To ipak ne znači da je izbor *status quo* stanja uvek pogrešan. Pravi izazov za donosioc

odluka je da naprave razliku između opcije *status quo* koja je u određenom trenutku racionalan izbor i *status quo* opcije koja je rezultat averzije prema riziku i promenama (Roxburg, 2003).

Efekat "potonulih troškova"

Efekat potonulih, odnosno, neopravdanih troškova predstavlja posledicu uočenog fenomena da donosioci odluka često pokušavaju da novim izborima opravdaju ishode loših odluka u prošlosti (Roxburg, 2003; McKenzie *et al*, 2011; Pavličić, 2015, 315). To znači da dolazi do favorizovanja izbora one alternative koja podržava ranije donete odluke, čak i kada one nisu opravdane. Na taj način, prošle odluke postaju ono što se definiše kao potonuli troškovi, odnosno "stare investicije koje se ne mogu povratiti". Troškovi nastali kao posledica ranije donetih odluka su irelevantni za buduće odluke, a ipak determinišu proces odlučivanja i njegov ishod. Efekat potonulih troškova se dovodi u vezu sa fenomenom averzije prema riziku, što dovodi do odluka čija primena znači minimiziranje već izgubljenih resursa, a ne maksimiziranje očekivane korisnosti. Ovakav način donošenja odluka najčešće nastaje kada donosilac odluke mora da preuzme odgovornost za loš ishod. Drugim rečima, postoji značajna korelacija između preuzete odgovornosti i visine uloženi sredstava u određeni projekat (Chira *et al*, 2008). Do efekta potonulih troškova dolazi jer donosioci odluka svesno, ili nesvesno ne žele da priznaju sopstvenu grešku i preuzmu odgovornost (Hammond *et al*, 2006; Henman, 2008). Najčešće nastaje zajedno sa *status quo* efektom, ukoliko je *status quo* alternativa upravo ona u koju je donosilac odluke prekomerno investirao i želi da je opravda.

Potreba za potvrđivanjem

Potreba za potvrđivanjem podrazumeva traganje za informacijama koje podržavaju stav donosilaca odluka, dok se informacije koje ukazuju na moguće greške i loš ishod ignorišu (McKenzie *et al*, 2011). Ova predrasuda nastaje kao posledica tendencije donosilaca odluka da pronađu argumente kojima se potvrđuje uspostavljena dijagnoza problema, dok se argumenti protiv prihvatanja takvog stava odbacuju, čak iako su ubedljivi i racionalni (Pavličić,

2015, 372). To znači da potreba za potvrđivanjem dovodi do pristrasnog izbora donosilaca odluka, koji se zasniva na nerealnom potvrđivanju prvobitnog stava ili već donetih odluka (Bresnick & Parnell, 2013, 37). Ovaj efekat često nastaje kao posledica preterane samouverenosti donosilaca odluka u ispravnost odluke i nepogrešivost kada je u pitanju procena alternativa. Selektivna i pristrasna analiza sadržaja informacija kojima se podržava inicijalni stav je česta pojava u procesu odlučivanja (Jamieson & Hyland, 2006; Hammond *et al*, 2006). Donosioci odluka prihvataju samo informacije koje opravdavaju ranije donete odluke, a odbacuju i/ili imaju kritičan i negativan stav prema informacijama koje bi mogle da dovedu u pitanje prethodne izbore (Chira *et al*, 2008).

Lažni konsenzus

Donosioci odluka subjektivno i pristrasno procenjuju stepen u kome njihovi saradnici slede i podržavaju njihove stavove i uverenja (Hammond *et al*, 2006). Ovakvo ponašanje je pozitivno jedino ako donosioci odluka vrše racionalan izbor. Istraživanja su pokazala da postoji mnogo faktora čije dejstvo prouzrokuje pomenuti efekat (Roxburg, 2003, 26): sklonost donosilaca odluka da prihvataju samo mišljenja i argumente koji podržavaju njihove stavove, ideje i predloge; selektivno sećanje, odnosno, navika da se pamte samo činjenice i iskustva kojima se pojačavaju prvobitne pretpostavke; pristrasna evaluacija, odnosno, brzo prihvatanje dokaza u korist postavljenih hipoteza, dok se kontradiktorni dokazi izlažu rigoroznoj evaluaciji i skoro izvesnom odbijanju; grupno mišljenje, odnosno, pritisak da se postigne visok stepen saglasnosti u jednoj grupi. Visoka kohezija podstiče pojavu grupnog mišljenja i može negativno da utiče na racionalnost u rasuđivanju članova grupe kao donosilaca odluka, jer smanjuje njihovu sposobnost objektivnog sagledavanja problema pod uticajem mišljenja ostalih članova (Henman, 2008; Pavličić, 2015, 439).

Neosnovani optimizam

Neosnovani optimizam se povezuje sa visokim samopouzdanjem koje utiče na donosiocima odluka kada procenjuju lične sposobnosti i granice znanja.

Donosioci odluka, kao ograničeno racionalni pojedinci, pod uticajem previsokog stepena samopouzdanja zasnovanog na stavu da su njihove sposobnosti izuzetne, imaju tendenciju da precenjuju svoju sposobnost donošenja dobrih odluka i donose ishitrene i nepromišljene odluke (Chira *et al*, 2008; Riaz & Iqbal, 2015). Zapravo, kada donosioci odluka imaju nerealno visoko mišljenje o svojim sposobnostima i misle da znaju više nego što je to objektivno, najčešće donose loše odluke koje nastaju kao rezultat neobjektivno procenjenih verovatnoća i ishoda budućih događaja (Roxburg, 2003; Hammond *et al*, 2006). Neosnovani optimizam se odnosi na precenjivanje povoljnih u odnosu na nepovoljne ishode bez uvažavanja i analize svih relevantnih informacija (Busenitz & Barney, 1997; Jamieson & Hyland, 2006; Chira *et al*, 2008). Procena verovatnoća događaja i predviđanje budućih ishoda nisu u potpunosti pouzdani, već su često rezultat neosnovanog optimizma koji se javlja kada donosioci odluka ili ne uočavaju opasnosti ili ih ignorišu (Golden, Milievicz & Herbig, 1994). Ovaj efekat ima negativne posledice na razvoj i implementaciju dugoročnih strategija, jer većina njih bazira na nerealnim, optimističkim procenama budućih događaja (Roxburg, 2003; Henman, 2008). Ipak, iako se neosnovani optimizam može posmatrati kao široko rasprostranjena kognitivna pristrasnost, pojedina istraživanja su potvrdila da stepen samouverenosti i optimizma varira između pojedinaca i da može da se dovede u vezu sa ličnim karakteristikama donosioca odluka, poput pola, godina i obrazovanja (Simon & Houghton, 2003; Forbes, 2005).

Iluzija kontrole

Iluzija kontrole nastaje kada donosioci odluka precenjuju stepen u kome su ishodi odluke pod njihovom ličnom kontrolom. Povezuje se sa precenjivanjem lične sposobnosti donosilaca odluke da uspešno rešavaju kompleksne probleme i donose efektivne odluke. Navedeni efekat se najčešće manifestuje kod donosilaca odluka koji su u prethodnom periodu donosili dobre odluke. Donosioci odluka se često nalaze pod uticajem iluzije kontrole, jer pažnju posvećuju analizi onih faktora koji su pod njihovom kontrolom, dok zanemaruju

nekontrolisane faktore koji mogu da utiču na konačan izbor (Jamieson & Hyland, 2006; Henman, 2008). Iluzija kontrole se može shvatiti kao tendencija pojedinaca da nerealno veruju da mogu da kontrolišu i/ili utiču na ishode u situacijama koje su izvan njihove kontrole. Navedena predrasuda navodi donosiocima odluka da veruju da na ishod mogu da utiču, čak i kada to nije moguće (Chira *et al*, 2008; Pavličić, 2015, 401). Ova predrasuda je povezana sa neosnovanom samouverenošću i optimizmom donosioca odluka, jer uticaj neosnovanog optimizma podstiče pojavu iluzije kontrole, odnosno, previsokog verovanja u lični uspeh, čak i kada je to suprotno objektivnim činjenicama (Riaz & Iqbal, 2015).

PREPORUKE ZA PREVAZILAŽENJE PREDRASUDA U PROCESU ODLUČIVANJA

Na osnovu pregleda istraživanja uticaja predrasuda na proces odlučivanja, može se zaključiti da greške u individualnom odlučivanju nastaju zbog rutinskog rešavanja problema, nepravilne primene heuristika i različitih deformacija u razmišljanju koje izazivaju određeni psihološki faktori (Tabela 1). Polazeći od negativnih efekata analiziranih predrasuda, jedan od osnovnih istraživačkih izazova u oblasti strategijskog odlučivanja je istražiti mogućnosti njihovog prevazilaženja. Osnovna pretpostavka ublažavanja sistemskih grešaka, koje dovode do loših ishoda, je da donosioci odluka preduprede negativan uticaj predrasuda.

Pre svega, neophodno je da budu svesni uticaja predrasuda na sposobnost rasuđivanja i predviđanje budućih događaja, kao i da primenjuju kritički pristup u procesu odlučivanja. Na osnovu analize uzroka identifikovanih predrasuda, u radu su identifikovane mogućnosti njihovog prevazilaženja (Tabela 1). Prikupljanje i analiza svih relevantnih informacija od kojih zavisi ishod procesa odlučivanja, kao i povećanje svesti donosilaca odluka da njihove odluke mogu biti pogrešne, je polazna pretpostavka u procesu prevazilaženja identifikovanih predrasuda (Hodgkinson *et al*, 2002; Roxburg, 2003; Hammond *et al*, 2006).

U cilju prevazilaženja negativnog uticaja efekata uokviravanja problema, donosioci odluka treba da sagledaju problem iz različitih perspektiva, kako bi se uočili svi relevantni aspekti postavljenog problema. O načinu formulisanja, odnosno, prezentacije problema treba razmišljati u svim fazama procesa odlučivanja, a ne samo u fazi identifikovanja problema. U cilju pronalazjenja novih alternativa za rešavanje problema, u završnoj fazi procesa odlučivanja je svrsishodno vratiti se na inicijalnu fazu identifikovanja problema i promeniti perspektivu posmatranja. Navedena preporuka je u skladu sa shvatanjem da „okvir problema“ određuje širinu konteksta u kome se problem posmatra i oblikuje izbor elemenata koji su značajni u analizi problema. Kako je odlučivanje cikličan proces, a ne skup linearnih aktivnosti, promena okvira problema može da utiče na tok odlučivanja.

Negativan uticaj raspoloživosti i reprezentativnosti se može smanjiti ukoliko donosioci odluka verovatnoću događaja određuju na osnovu objektivne analize relevantnih podataka, bez obzira na njihovu učestalost pojavljivanja u prošlosti. Osnovna pretpostavka ovakvog pristupa je posedovanje potrebnih znanja i veština, kao i racionalna analiza povezanih događaja i procesa nezavisno od prethodnog iskustva donosioca odluka. Zapravo, potrebno je pridavati manji značaj već prikupljenim informacijama u odnosu na potrebu za prikupljanjem novih informacija koje mogu da dovedu do promena u predviđanju verovatnoće i ishoda budućih događaja.

Jedan od načina eliminisanja efekta sidra je primena alternativnih pristupa u procesu rešavanja problema koji se ne oslanjaju na prošla iskustva donosioca odluka. Donosioci odluka treba da budu otvoreni za nove ideje i predloge. Poželjno je da saslušaju različita mišljenja kako bi proširili prvobitne ideje i pristup istraživanju problema koji treba da dovede do najboljeg rešenja. Takođe, donosioci odluka treba da budu objektivni kada razmatraju predloge svojih saradnika i da im ne nameću sopstvene ideje kao moguća rešenja.

Izbor *status quo* opcije može u pojedinim situacijama da bude najbolje rešenje, ali to ne znači da ga treba

Tabela 1 Pregled istraživanja o uticaju predrasuda na proces odlučivanja

ISTRAŽIVANJA O PREDRASUDAMA	ZNAČENJE PREDRASUDE	PREPORUKE ZA PREVAZILAŽENJE
Uokviravanje problema		
Tversky & Kahneman, 1974; Kahneman & Tversky, 1979; Hammond <i>et al</i> , 2006; Henman, 2008; Chira <i>et al</i> , 2008; McKenzie <i>et al</i> , 2011; Bresnick & Parnell, 2013; Howard & Abbas, 2016	Preferencije donosioca odluka zavise od načina prezentacije problema. Različiti pristupi u definisanju problema dovode do promene preferencija donosioca odluka.	U inicijalnoj fazi procesa odlučivanja problem treba posmatrati iz različitih perspektiva. U završnoj fazi izbora vratiti se na inicijalnu fazu identifikovanja problema i promeniti perspektivu formulisanja problema u cilju razvoja novih alternativa.
Raspoloživost		
Tversky & Kahneman, 1974; Korte, 2003; Hammond <i>et al</i> , 2006; Henman, 2008; Maqsood <i>et al</i> , 2008; Bresnick & Parnell, 2013; Sklad & Diekstra, 2014; Fiedler & von Sydow, 2015; Howard & Abbas, 2016	Procena verovatnoće budućih događaja i njihovih ishoda više zavisi od memorije donosioca odluka, nego od objektivne evaluacije.	Predviđanje verovatnoće događaja na osnovu relevantnih informacija, bez obzira na njihovu učestalost pojavljivanja i prethodno iskustvo donosioca odluka. Manji značaj pridavati informacijama koje donosioci odluka već poseduju.
Reprezentativnost		
Tversky & Kahneman, 1974; Chi & Fan, 1997; Busenitz & Barney, 1997; Maqsood <i>et al</i> , 2008; Sklad & Diekstra, 2014; Fiedler & von Sydow, 2015; Howard & Abbas, 2016	Određivanje uslovnih verovatnoća na osnovu subjektivne procene u kojoj meri je neki događaj rezultat određenog procesa, odnosno u kojoj meri određeni proces generiše događaj.	Predviđanje verovatnoće uslovnih događaja na osnovu objektivne procene, a ne na osnovu subjektivnog zaključivanja. Ispitati uzročno-posledičnu povezanost uslovnih događaja.
Efekat sidra		
Roxburg, 2003; Hammond <i>et al</i> , 2006; Henman, 2008; McKenzie <i>et al</i> , 2011; Bresnick & Parnell, 2013; Sklad & Diekstra, 2014; Fiedler & Sydow, 2015	Oblikovanje percepcije donosioca odluka u zavisnosti od raspoloživih informacija i inicijalnog stava koji ima veću specifičnu težinu u odnosu na kasnije prikupljene informacije.	Sagledavanje problema iz različitih perspektiva i primena alternativnih pristupa. Donosioci odluka treba da budu otvoreni za nove ideje i predloge koje mogu da utiču na promenu inicijalnog shvatanja.
Status quo		
Samuelson & Zeckhauser, 1988; Roxburg, 2003; Hammond <i>et al</i> , 2006; Henman, 2008; McKenzie <i>et al</i> , 2011; Bresnick & Parnell, 2013; Maitland & Sammartino, 2015	Pristrasnost donosioca odluka ka izboru alternativa koje podržavaju izbor <i>status quo</i> , kao manje rizične alternative. Može se povezati sa averzijom prema riziku i sprovođenju promena.	<i>Status quo</i> ne treba posmatrati kao jedinu alternativu, već je poželjno razviti veći broj opcija i pažljivo evaluirati njihove prednosti. Preispitati da li je <i>status quo</i> zaista najbolja opcija i kada bi uključivala određeni rizik.
Efekat potonulih troškova		
Roxburg, 2003; Hammond <i>et al</i> , 2006; Chira <i>et al</i> , 2008; Henman, 2008; McKenzie <i>et al</i> , 2011	Donosioci odluka pokušavaju da novim izborima opravdaju ishode ranije donetih loših odluka - favorizovanje izbora one alternative koja podržava ranije donete odluke.	Podsticati otvorenu kulturu koja ne izaziva strah od neuspeha i dovodi do toga da donosioci odluka priznaju svoje greške. Angažovati pojedince koji nisu bili uključeni u donošenje ranijih odluka.

Potvrđivanje		
Hammond <i>et al</i> , 2006; Jamieson & Hyland, 2006; Henman, 2008; McKenzie <i>et al</i> , 2011; Bresnick & Parnell, 2013	Pristrasno prikupljanje informacija i izbor donosioca odluka, koji se zasniva na nerealnom potvrđivanju prvobitnog stava i ranije donetih odluka.	Proveriti da li su sve alternative ocenjene na osnovu istih kriterijuma. Ispitati argumente koji podržavaju predloženu alternativu i podsticanje kritičkog stava u izboru alternativa.
Lažni konsenzus		
Roxburg, 2003; Hammond <i>et al</i> , 2006; Henman, 2008	Donosioci odluka pristrasno procenjuju stepen u kome njihovi saradnici podržavaju njihove stavove i uverenja.	Stvaranje kulture koja podstiče konstruktivni konflikt. Podsticanje otvorene i konstruktivne kritike.
Neosnovani optimizam		
Golden <i>et al</i> , 1994; Busenitz & Barney, 1997; Roxburg, 2003; Simon & Houghton, 2003; Forbes, 2005; Hammond <i>et al</i> , 2006; Jamieson & Hyland, 2006; Henman, 2008; Chira <i>et al</i> , 2008; Riaz & Iqbal, 2015	Donosioci odluka precenjuju povoljne u odnosu na nepovoljne ishode. Nastaje kada donosioci odluka nerealno i previše optimistično vrše predviđanje budućih događaja bez analize svih relevantnih informacija.	Primena racionalnog pristupa u predviđanju i proceni verovatnoća događaja. Preispitati objektivnost ličnih pretpostavki i procene budućih ishoda. Preispitati uzročno-posledične relacije koje su često proizvod previsoke samouverenosti donosioca odluka.
Iluzija kontrole		
Jamieson & Hyland, 2006; Henman, 2008; Chira <i>et al</i> , 2008; Riaz & Iqbal, 2015	Donosioci odluka precenjuju stepen u kome su ishodi odluke pod njihovom kontrolom.	Podsticati donosiocima odluka da budu kritični u procenama ličnih sposobnosti i moći koju poseduju.

Izvor: Autor

uvek slediti. *Status quo* ne treba posmatrati kao jedinu alternativu, već je neophodno da donosioci odluka identifikuju i analiziraju veći broj različitih opcija, pažljivo evaluirajući prednosti i nedostatke svake od njih. U situacijama kada donosioci odluka podržavaju *status quo*, treba da postave pitanje da li bi izabrali takvu alternativu kada bi ona podrazumevala određeni stepen rizika. Osim navedene preporuke, donosioci odluka treba da preispitaju postavljene ciljeve, kako bi objektivno sagledali da li su zadovoljni postojećim stanjem, ili je potrebno da preuzmu određene promene, bez obzira na napor i troškove koje promene zahtevaju.

Odluke koje imaju određenu "istoriju" teško je posmatrati objektivno, jer na donosiocima odluka utiču određeni psihološki faktori koji determinišu njihovu sposobnost rasuđivanja i način odlučivanja. U tom smislu, prevazilaženje efekta potonulih troškova zasniva se na uvažavanju mišljenja i predloga onih

aktera procesa odlučivanja koji nisu bili uključeni u donošenje prethodnih odluka. Donosilac odluke treba da preispita razloge zbog kojih ne želi da prizna grešku i da snosi relevantne posledice. Najčešće, ključni razlog je narušen ugled i samopoštovanje donosioca odluka. U tom smislu, treba destimulisati kulturu koja izaziva strah od neuspeha i dovodi do toga da donosioci odluka ne žele da priznaju greške.

Uticao potvrđivanja je moguće prevazići ukoliko su donosioci odluka spremni da kritički preispitaju ranije donete odluke. Pre svega, treba proveriti da li su sve alternative ocenjene na osnovu istih kriterijuma, a zatim ispitati argumente koji podržavaju predloženu alternativu. Donosilac odluke treba objektivno da analizira lične motive koji podržavaju donetu odluku. Preporuka je da donosilac odluke sagleda da li prikuplja informacije u cilju poboljšanja kvaliteta izbora, ili je njegov osnovni motiv da potvrdi izabrani pravac delovanja. Podsticanje kritičkog

stava donosioca odluke je nužna pretpostavka prevazilaženja navedenog uticaja.

Najbolji način ublažavanja uticaja lažnog konsenzusa je stvaranje kulture koja podstiče kreativni konflikt. Akteri procesa odlučivanja treba da podstiču konstruktivnu kritiku, kao i nove kreativne predloge. Kritički pristup treba posmatrati kao koristan i poželjan, a ne kao "neprijateljski čin". Preporuka je da se za svaki argument u prilog izabrane opcije izloži i kontra argument u cilju sveobuhvatne i objektivne analize.

Jedna od preporuka u cilju prevazilaženja neosnovanog optimizma je primena racionalnog pristupa u predviđanju i proceni verovatnoća. Treba pažljivo ispitati sve pretpostavke donosilaca odluka i uporediti ih sa relevantnim podacima, kako bi se smanjio uticaj ličnih impresija. Preporuka za donosiocima odluka je da u procesu filtriranja i analize prikupljenih informacija budu nepristrasni. Potrebno je preispitati uspostavljene uzročno-posledične relacije koje su često proizvod previsoke samouverenosti donosilaca odluka, kao i utemeljenost ličnih pretpostavki i stavova.

Polazeći od međusobne povezanosti neosnovanog optimizma i iluzije kontrole, preporučuje se sličan pristup u prevazilaženju negativnih posledica iluzije kontrole. Podsticanje kritičkog preispitivanja ličnih sposobnosti i moći, koju poseduju donosioci odluka, smatra se osnovnom pretpostavkom ublažavanja navedenih negativnih efekata iluzije kontrole koji mogu da prouzrokuju donošenje loše odluke.

ZAKLJUČAK

Uprkos nastojanju da u procesu donošenja odluka primene racionalne modele izbora, donosioci odluka često donose pogrešne odluke. Osnovni razlozi donošenja loših odluka su nedostatak posvećenosti i ograničena racionalnost donosilaca odluka. Efekti ograničene racionalnosti determinišu način na koji donosioci odluka vrše izbor. Različiti bihevioristički faktori, u zavisnosti od konteksta u kome se odluke donose, oblikuju način na koji

donosioci odluka prikupljaju, filtriraju, prerađuju i analiziraju informacije u procesu odlučivanja i vrše izbore. Navedeno znači da se donosioci odluka, zbog limitiranih kognitivnih kapaciteta, oslanjaju na pojednostavljeno rešavanje kompleksnih problema kroz primenu mentalnih prečica. Kognitivna ograničenja dovode do predvidivih i konzistentnih mentalnih grešaka prouzrokovanih pojednostavljenim prikupljanjem, analizom i obradom informacija. Neki od definisanih kognitivnih limita odnose se na formulisanje problema, neki na procenu verovatnoća relevantnih događaja, a neki nastaju i kao posledica pogrešne percepcije ličnih sposobnosti donosilaca odluka. Donosioci odluka problem posmatraju kroz prizmu subjektivnih mišljenja i uverenja, oslanjajući se na prethodne događaje i postojeće informacije.

Ovakvo razmišljanje upućuje na zaključak da greške u odlučivanju nastaju zbog rutinskog rešavanja problema, primene heuristika kao mentalnih prečica i različitih deformacija u razmišljanju koje izazivaju određeni psihološki faktori čime je potvrđena polazna hipoteza. Shodno navedenom, doprinos rada u teorijskom smislu se ogleda u identifikovanju različitih predrasuda i razumevanju njihovog uticaja na ishod procesa odlučivanja. U praktičnom smislu, definisane preporuke za ublažavanje negativnog uticaja predrasuda mogu pomoći donosiocima odluka da unaprede proces odlučivanja u realnim situacijama. Takođe, izvedeni zaključci predstavljaju dobru osnovu za sprovođenje istraživanja kojim bi se empirijski testirali uzroci i posledice analiziranih predrasuda. Ipak, osnovno ograničenje istraživanja ogleda se u izvođenju zaključaka na osnovu pregleda literature i sekundarnih podataka, bez sprovođenja originalnog empirijskog istraživanja. Shodno navedenom, pravci budućeg istraživanja su oslonjeni na razvoj istraživačkog modela zasnovanog na izvedenim zaključcima sprovedene kvalitativne analize uticaja identifikovanih predrasuda u cilju empirijske verifikacije postavljene hipoteze.

REFERENCE

- Babić, V. (1995). *Strategijsko odlučivanje*. Beograd, Republika Srbija: Institut za ekonomiku i finansije.
- Božović, B., & Gvozdenović, V. (2009). Nerealistični optimizam i donošenje odluka. *Psihologija*, 42(4), 567-584.
- Bresnick, A. T., & Parnell, S. G. (2013). Decision-making challenges. In S. G. Parnell, A. T. Bresnick, N. S. Tani, & E.R. Jonson (Eds.). *Handbook of Decision Analysis* (pp. 22-46). New Jersey: John Wiley & Sons
- Busenitz, L., & Barney, J. (1997). Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making. *Journal of Business Venturing*, 12(1), 9-30. doi.org/10.1016/S0883-9026(96)00003-1
- Campitelli, G., & Gobet, F. (2010). Herbert Simon's decision-making approach: Investigation of cognitive processes in experts. *Review of General Psychology*, 14(4), 354-364. doi.org/10.1037/a0021256
- Chi, T., & Fan, D. (1997). Cognitive limitations and investment 'myopia'. *Decision Sciences*, 28(1), 27-57. doi.org/10.1111/j.1540-5915.1997.tb01301.x
- Chira, I., Adams, M., & Thornton, B. (2008). Behavioral bias within the decision making process. *Journal of Business & Economics Research*, 6(8), 11-20. doi:10.19030/jber.v6i8.2456
- De Neys, W. (2010). Heuristic bias, conflict, and rationality in decision-making. In B. M. Glatzeder, V. Goel., & A. Müller (Eds.). *Towards a Theory of Thinking, On Thinking* (pp. 22-33). Berlin: Springer, doi:10.1007/978-3-642-03129-8_2
- Fiedler, K., & von Sydow, M. (2015). Heuristics and biases: Beyond Tversky and Kahneman's (1974) judgment under uncertainty. In M. Eysenck & D. Groome (Eds.). *Revisiting the Classical Studies* (pp. 146-161). Sage Publications, Retrieved March 9, 2018, from https://www.researchgate.net/publication/280981235_Heuristics_and_Biases_Beyond_Tversky_and_Kahneman%27s_1974_Judgment_under_Uncertainty
- Forbes, D. (2005). Are some entrepreneurs more overconfident than others? *Journal of Business Venturing*, 20(5), 623-640. doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.05.001
- Golden, J., Miliwicz, J., & Herbig, P. (1994). Forecasting: Trials and Tribulations. *Management Decision*, 32(1), 33-39.
- Hammond, J., Keeney, R., & Raiffa, H. (2006). The hidden traps in decision making. *Harvard Business Review*, 84(1), 118-127.
- Harrison, F. (1996). A Process Perspective on Decision Making. *Management Decision*, 34(1), 46-53. doi.org/10.1108/00251749610106972
- Henman, D. L. (2008). *How to avoid the hidden traps of decision making*. Retrieved March 9, 2018, from <http://www.henmanperformancegroup.com/articles/Avoid-Hidden-Traps.pdf>
- Hodgkinson, G., Maule, J., Bown, J., Pearman, A., & Glaister, K. (2002). Further reflections on the elimination of framing bias in strategic decision making. *Strategic Management Journal*, 23(11), 1069-1076. doi:10.1002/smj.266
- Howard, A.R., & Abbas, E. A. (2016). *Foundation of Decision Analysis*. England: Pearson Education Limited
- Huber, G. (1980). *Managerial Decision Making*. London, UK: Longman Higher Education
- Jamieson, K., & Hyland, P. (2006). Good intuition or fear and uncertainty: The effects of bias on information systems selection decisions. *Informing Science: International Journal of an Emerging Transdiscipline*, 9, 49-69. Retrieved March 5, 2018, from <http://inform.nu/Articles/Vol9/v9p049-069Jamieson60.pdf>
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263-291. doi:10.2307/1914185
- Korte, F. R. (2003). Biases in Decision Making and Implications for Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 5(4), 440-457. doi.org/10.1177/1523422303257287
- Levinthal, D. (2011). A behavioral approach to strategy - What's the alternative? *Strategic Management Journal*, 32(13), 1517-1523. doi:10.1002/smj.963
- Maitland, E., & Sammartino, A. (2015). Decision making and uncertainty: the role of heuristics and experience in assessing a politically hazardous environment. *Strategic Management Journal*, 36(10), 1554-1578. doi:10.1002/smj.2297
- Maqsood, T., Finegan, A., & Walker, D. (2008). Biases and heuristics in judgment and decision making: The dark side of tacit knowledge. *Informing Science and Information Technology*, 1, 295-301. doi: 10.28945/740
- March, J. (1994). *A Primer on Decision Making: How Decision Happen*. New York, NY: A Free Press.

- McKenzie, J., van Winkelen, C., & Grewal, S. (2011). Developing organisational decision making capability: a knowledge manager's guide. *Journal of Knowledge Management*, 15(3), 403-421. doi:10.1108/13673271111137402
- Menon, A. (2018). Bringing cognition into strategic interactions: Strategic mental models and open questions. *Strategic Management Journal*, 39(1), 168-192. doi:10.1002/smj.2700
- Mustilli, M., Piccolo, R., & D'Angelo, E. (2018). Cross-country differences in how behavioral biases affect decision - making in the bank industry: Evidence from Italy and Serbia. *American Journal of Industrial and Business Management*, 8, 239-249. Retrieved January 18, 2018, from <https://doi.org/10.4236/ajibm.2018.82016>
- Pavličić, D. (2015). *Teorija odlučivanja*. Beograd, Republika Srbija: Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu.
- Riaz, T., & Iqbal, H. (2015). Impact of overconfidence, illusion of control, self control and optimism bias on investors decision making: Evidence from developing markets. *Research Journal of Finance and Accounting*, 6(11), 110-116.
- Roxburg, C. (2003). Hidden flaws in strategy. *The McKinsey Quarterly*, 27(2), 21-30. Retrieved January 28, 2018, from <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/hidden-flaws-in-strategy>
- Samuelson, W., & Zeckhauser, R. (1988). *Status quo* bias in decision making. *Journal of Risk and Uncertainty*, 1(1), 7-59. Retrieved Retrieved March 6, 2018, from <https://link.springer.com/journal/11166>
- Simon, H. (1955). A Behavioral Model of Rational Choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99-118. doi:10.2307/1884852
- Simon, H. (1959). Theories of Decision Making in Economics and Behavioral Science. *American Economic Review*, 49(3), 253-283.
- Simon, M., & Houghton, S. (2003). The relationship between overconfidence and the introduction of risky products: Evidence from a field study. *The Academy of Management Journal*, 46(2), 139-149. doi:10.2307/30040610
- Sklad, M., & Diekstra, R. (2014). The development of the heuristics and biases scale. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 112, 710-718. doi:10.1016/j.sbspro.2014.01.1221
- Tiwana, A., Wang, J., Keil, M., & Ahluwalia, P. (2007). The bounded rationality bias in managerial valuation of real options: Theory and evidence from IT projects. *Decision Sciences*, 38(1), 151-187. doi.org/10.1111/j.1540-5915.2007.00152.x
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185(4157), 1124-1131. doi:10.1126/science.185.4157.1124
- Wang, P. (1996). Heuristics and normative models of judgment under uncertainty. *International Journal of Approximate Reasoning*, 14(4), 221-235. doi.org/10.1016/0888-613X(95)00091-T
- Zlatanović, D., & Nikolić, J. (2017). Strategic decision making from the viewpoint of systems thinking: The role of values and context. In Z. Nedelko, & M. Brzozowski (Eds.). *Exploring the influence of personal values and cultures in the workplace* (pp. 98-118). Hershey: Business Science Reference, doi:10.4018/978-1-5225-2480-9.ch006
- Zlatanović, D. (2010). Strukturiranje upravljačkih problemskih situacija Metodologijom soft sistema. *Ekonomski horizonti*, 12(2), 95-112.

Primljeno 20. marta 2018,

nakon revizije,

prihvaćeno za publikovanje 23. aprila 2018.

Elektronska verzija objavljena 26. aprila 2018.

Jelena Nikolić je docent na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Kragujevcu, gde je doktorirala. Izvodi nastavu na nastavnim predmetima Uvod u menadžment, Teorija odlučivanja, Korporativno upravljanje i Teorija korporativnog upravljanja. Ključne oblasti njenog naučno-istraživačkog interesovanja su: strategijsko odlučivanje, korporativno upravljanje i korporativno preduzetništvo.

BIASES IN THE DECISION-MAKING PROCESS AND POSSIBILITIES OF OVERCOMING THEM

Jelena Nikolic

Faculty of Economics, University of Kragujevac, Kragujevac, The Republic of Serbia

Starting from the normative approach, a decision as the outcome of the decision-making process should represent a rational choice made by a completely informed decision-maker. With the development of the behavioral perspective of the decision-making process, certain mistakes in decision-makers' behavior have been noticed, emerging as a consequence of their limited cognitive capacities and the information asymmetry. The application of heuristics as simplified mental strategies, as well as certain deformations in decision-makers' thinking and perception, leads to the different biases that affect their attitudes and approach to problem solving. The aim of the research study is reflected in identifying the biases that most often occur in the decision-making process, as well as their causes and consequences. The qualitative methodology of the research has been applied in parallel with the relevant methods of analysis and synthesis, deduction and induction. On the basis of the conducted empirical studies, the recommendations for overcoming biases have been defined, which represents the main result of the research study. The derived conclusions with respect to the possibilities of overcoming biases can help decision-makers to improve the decision-making process in real situations.

Keywords: decision-making process, decision-makers, bounded rationality, mental strategies, biases

JEL Classification: M10, D81