

Sposobnost donošenja dobrih odluka uvjet je uspješnosti menadžera

Prva lekcija koju svaki menadžer mora naučiti jest da se ne zadovolji s dovoljno dobrim rješenjem, uspjeh jamči samo ono najbolje



Piše:
mr. Ratka Jurković
e-mail: ratka@svanconsulting.com



Pedesetih godina prošlog stoljeća psihološka znanost smatrala je ljude savršeno racionalnim i mjerodavnim donositeljima odluka. Racionalna će osoba pri donošenju odluke najprije ustanoviti u čemu je problem, identificirati kriterije prema kojima će ga rješavati, pronaći mnoštvo alternativnih rješenja, usporediti moguća rješenja s određenim kriterijima i donijeti najbolju odluku.

Ekonomska znanost prihvatila je savršenu racionalnost u svojem modelu homo oeconomicusa. A on je savršeno racionalan (i savršeno sebičan) akter koji pri odlučivanju raspolaže potpunom informacijom, ima dovoljno vremena za odlučivanje i gotovo kompjutorski mozak koji će pronaći najbolje rješenje određenog ekonomskog problema.

Naravno, na savršeno racionalnog aktera emocije nimalo ne utječu.

Mentalne zapreke

Ali s obzirom na svoju spoznajnu ograničenost ljudi nisu savršeni, nego odluke donose tek dijelom racionalno. Ljudski um ne prati proces rješavanja problema sve do pronalaženja savršenog rješenja, nego se zaustavi u procesu zadovoljivši se onim dovoljno dobrim. Osim toga, menadžeri često donose odluke na osnovi nedovoljnog broja informacija, stalnih promjena i, što je najvažnije, nemaju dovoljno vremena.

Praksa poslovnog odlučivanja pokazala je da menadžeri nerijetko odluke donose intuitivno, emocionalno i prebrzo, koristeći velik broj tzv. mentalnih prečaca ili heuristika, odnosno jednostavna pravila preuzeta iz vlastitog ili tuđeg iskustva. U situaciji kada odluku treba donijeti brzo, takve su odluke od velike pomoći, ali one mogu prouzročiti i pogrešku koja u najboljem slučaju vodi financijskom gubitku, a u najgoremu propa-

sti; ako je pak riječ o velikim kompanijama, mogu prouzročiti i udar na makroekonomsku stabilnost cjelokupnog gospodarstva. Zašto se griješi pri odlučivanju?

Preveliko samopouzdanje

Uzmimo, primjerice, da ste glavni pravni savjetnik kompanije kojoj prijete tužba u vrijednosti od desetak milijuna kuna. S gotovo stopostotnom sigurnošću savjetujete predsjedniku uprave da ne pristane na nagodbu, nego da pokrene sudski spor. Što bi se dogodilo kad bi vas nakon toga prijatelj iz sektora financija obavijestio da u slučaju gubitka spora kompaniji prijete bankrot? Biste li i tada bili gotovo sto posto sigurni u svoju procjenu?

Ljudi obično pokazuju preveliko samopouzdanje kada raspravljaju o područjima u kojima nemaju iskustva. U ispitivanjima u kojima su sudjelovali eksperti za ispitivano

područje u pravilu nisu pokazivali preveliko samopouzdanje. Štoviše, samopouzdanja im je čak i nedostajalo. Pretjerano samopouzdanje rađa iluziju kontrole nad budućim događajima. Međutim, pitanje je u kojoj se mjeri može nadzirati budućnost. Uvijek postoji niz nepovezanih i nepredvidljivih događaja, tzv. faktora X koji nam mogu razoriti i najbolji plan.

Zamka potvrđivanja

Konzultantske kuće spremno hvale klijentove ideje jer on voli čuti pohvalu. Štoviše, istraživanja pokazuju da je želja za potvrdom vlastitih ideja tolika da su kompanije spremne konzultantima platiti svaku svotu samo da bi se njihove ideje provele u djelo.

Zamka potvrđivanja očituje se i u tome da pri donošenju odluka o drugim osobama ili stvarima i situacijama koje su nam bitne (npr. akvizicija nove tvornice ili investicija u nove stro-

Istraživanje rada europskih menadžera pokazalo je da ih prije nagraduju za bezrezervnu odanost cilju nego za uspješnu promjenu poslovnog usmjerenja

jeve) donositelji odluka pažljivo slušaju samo činjenice koje potvrđuju njihovo mišljenje. Takvo traženje potvrde uzrok je rasnih i spolnih predrasuda. Istraživanje je pokazalo da se fizički privlačniji ljudi smatraju sretnijima i uspješnijima u karijeri i braku. Također, ako u razgovoru za posao voditelj intervjuja pozitivno percipira potencijalnog kandidata, obično se fizički pozicionira bliže toj osobi, pokušava s njome uspostaviti brojne kontakte pogledom i intervju traje dulje. Naprotiv, kad je osoba na neki način stigmatizirana (npr. pripadnik/ca druge rase), intervju traje kraće, voditelj se drži fizički podalje od osobe i često tijekom razgovora zamuckuje i griješi.

Slijepa odanosti cilju

Zamislite da ste osobni bankar u velikoj banci. U dilemi ste da li odobriti zajam prijatelju poduzetniku koji još nije vratio ni prošli zajam u vrijednosti od 500.000 kuna, a sada obećava da će s novih 100.000 kuna bitno popraviti svoju poslovnu situaciju.

Ovo je jedan od mnogih primjera u kojem se postavlja pitanje koliko treba slijediti i provoditi određeni zadani cilj. Slijepa odanost cilju bila je osobito prisutna u eri akvizicija, kad su kupci kompanija u procesu

nadmetanja bili spremni platiti premiju od 100 posto i višu od početne cijene samo da bi ostvarili svoj cilj. U nekim slučajevima pri takvim je akvizicijskim eskalacijama kompanija koja je pobijedila u nadmetanju nakon kupnje bankrotirala.

Uzrok takve eskalacije može biti i pogrešna percepcija, tj. traženje potvrđenih informacija, a i činjenica da su ljudi skloniji rizičnijem ponašanju kad se problemi formuliraju negativno. Na primjer, suočen s gubitkom pola milijuna kuna, naš se osobni bankar lako da nagovoriti da uloži još 100.000 kuna u nadi da će njegov prijatelj uspjeti pokrenuti posao. U lošim situacijama teško se pomiriti s činjenicom da investicija neće uspjeti. Skloniji smo riskirati angažirajući dodatna sredstva u nadi da će cjelokupna investicija 'profunkcionirati', nego od svega dići ruke.

Osim toga, odustati od loših odluka često znači 'izgubiti obraz' pred kolegama jer želimo ostaviti dojam konzistentnosti i odlučnosti. Zanimljivo istraživanje rada europskih menadžera pokazalo je da se prije nagraduje eskalacija odanosti nekom cilju nego promjena usmjerenja. Jer tako se stvara dojam velikog i odlučnog lidera i vođe. Međutim, menadžment impresija često vodi velikim gubicima,

Kako manje griješiti?

Budite uvijek ukorak s novim znanjima

Ne oslanjajte se isključivo na iskustva iz prošlosti. Usvajajte nova znanja. Koliko god je iskustvo dobar učitelj, toliko je ekspertiza dobar sveučilišni profesor. Poslovna realnost vrlo je promjenjiva i strategije s pomoću kojih su se rješavali problemi u prošlosti ne moraju biti primjerene i sadašnjim problemima. Menadžer mora ći ukorak s novim znanjima, osvijestiti njihovu važnost i, ako je potrebno, zaposliti osobe koje posjeduju potrebne ekspertize

Mijenjajte rutinu kompanije

Osvježavajte rutinska ponašanja u kompaniji. Koliko god su rutine i procedure dobre, jer skraćuju vrijeme obavljanja poslova i donošenja odluka, toliko one nakon određenog vremena postaju i zamke koje kočće inovativnost pristupa

Potičite inovativno razmišljanje

Znanstvenici u američkoj kompaniji 3M moraju provoditi 15 posto radnog vremena u promišljanju i eksperimentiranju s novim idejama koje nisu u opisu njihova radnog mjesta. Iako je inovacija postala menadžerski hit, inovativno ponašanje treba prepoznati, njegovati i pravilno nagraditi

Ne forsirajte rješenja koja ne prolaze

Prihvatite poslovnu realnost kakva zaista jest. Shvatite da se ona sastoji od događaja koje možete kontrolirati i od onih koje ne možete. Svaka poslovna odluka može poći krivim putem, čak i ako imate rezervni plan. Najgora je da forsirate situaciju. Imajte hrabrosti prepoznati kada je bolje da se u neki potez ne upuštate ili da se na vrijeme povučete

a prvo je i osnovno ekonomsko pravilo da je menadžer zaposlen kako bi kompaniji stvarao buduću prihod.

Monopol nad zaslugama

Gotovo je poslovično da pregovarač u kompaniji uspjeh u dogovorenom poslu pripíše svojim sposobnostima, a za neuspjeh okrivi ili ostale članove tima ili vanjske faktore na koje

nije utjecao. Kao što je John F. Kennedy rekao: 'Pobjeda ima stotinu očeva, a poraz je siročić.' Takve osobe mogu se naći u gotovo svim većim kompanijama. One obično precjenjuju svoju važnost u kompaniji i postavljaju u pitanje ishod projekta koji vode. Također žele izbjeći krivnju i projicirati vlastiti imidž pobjednika, a ne gubitnika.

Razlozi pogrešnih odluka

- ✓ Iskustvo koje se temelji na pogrešnim ili nepotpunim percepcijama i interpretacijama svijeta
- ✓ Sukob mnogostrukih motiva u pojedincu, npr. dijelom sebe neki posao obavljamo zbog vlastitog zadovoljstva, a drugim zbog financijske sigurnosti
- ✓ Utječući na ponašanje pojedinca, grupa pridonosi raznovrsnijem donošenju odluka, dok se u drugim situacijama individualne pogreške samo još povećavaju na nivou grupe



U želji da potvrde ispravnost vlastitih ideja, mnoge su kompanije spremne platiti konzultantima koliko god treba samo da se njihova ideja provede u djelo

▶ U eri kad je timski rad nužan za uspješno ostvarivanje poslovnih ciljeva, dobro je spoznati i pogreške u odlučivanju na koje ni timovi nisu imuni.

Utjecaji grupe na donošenje odluka

Istraživanja pokazuju da u određenim situacijama ljudi ne rade tako marljivo u grupama kao što rade individualno. U grupi, naime, ne osjećaju tako neposredno povezanost između vlastitog napora i konačnog ishoda kao kad rade samostalno. Međutim, jednu od najkobnijih pogrešaka u grupi predstavlja formiranje tzv. 'groupthinka' ili presinga i utjecaja grupe na pojedinca. Ta se pojava javlja uglavnom u povezanim grupama, izoliranim od pretjeranih vanjskih utjecaja, gdje se zbog pritiska grupe slabije promišlja, lošije procjenjuje realnost i moralnost odluke.

Glavni su simptomi grupnog mišljenja: iluzija neranjivosti rađa pretjerani optimizam i spremnost

na rizik, bezrezervnu vjeru u moralnost grupe, stereotipni pogled na druge grupe kao premeke ili preglupe da bi se s njima pregovaralo, presing usmjeren na bilo kojeg pojedinca koji se ne slaže sa stavovima većine i samocenzura odstupanja od grupnog konsenzusa koju provode samoizabrani cenzori.

Iluzija neranjivosti

Kobni primjer fenomena 'groupthinka' je i slučaj Enrona, korporacijske kulture u čijem rječniku nije postojala riječ 'ne'. Sve je moralo biti izvedivo, bez obzira na to kako. Sebe su smatrali neranjivim gigantom, a korporacijski cenzori uspješno su uklanjali sve dokaze o malverzacijama i informacije o korporacijskome slomu. Štoviše, zaposlenici su bili uvjereni da će se Enron izvući, čak su mnogi od njih u samom jeku afere počeli kupovati dionice Enrona i uvjeravati i druge investitore da učine isto. Realnost je pokazala svu zlu kob takvog odlučivanja. ■



poslovni tjednik

lider