

# Unpopular opinion: Ne gubite novac zbog loših odluka. Gubite ga jer ne znate da su *loše*

Problem nije samo u odluci, nego u kvaliteti  
prosudbe koja joj prethodi.

---

N=1022 • psihometrijske mjere • skala 0 – 1  
dr. sc. Dario Car / DeeP Project

---

---

INFORMACIJA ≠ PROSUDBA

---

# O DEEP PROJECTU

## Organizacijska psihologija za kvalitetnije odlučivanje

DeeP Project proučava organizacijske sustave: mjerimo kako se donose odluke, gdje se gubi vrijednost i kako način rada oblikuje ponašanje ljudi.

01

### Sustav

Organizacija kao sustav rada, odluka i odgovornosti.

02

### Prosudba

Metakognicija i granice sigurnosti u odlukama.

03

### Primjena

CogniPulse: platforma za razumijevanje kako organizacija stvarno funkcionira

**1 mil. €**

**EU R&D projekt**

istraživanje metakognicije, kvalitete prosudbe i ponašanja u organizacijama

## CogniPulse

CogniPulse povezuje organizacijsku psihologiju i poslovnu analitiku kako bi pokazao gdje način rada usporava odluke, smanjuje produktivnost i stvara izgublenu vrijednost.

**Ne samo kako se ljudi osjećaju.  
Nego kako organizacija stvarno funkcionira.**

**DeeP Project**

Behavioral Decision Intelligence

# Više podataka ne znači bolje odluke

C-level implikacija: najskuplji jaz nalazi se između informacije i zaključka.

## Dostupnost informacija

Podaci  
Izveštaji  
Ankete  
AI sažeci



## Prosudba

Što je važno?  
Što je uzrok?  
Što zaključak znači?



## Odluka

Prioritet  
Investicija  
Reorganizacija  
AI projekt



**Problem nije samo u količini informacija.**

**Problem je u kvaliteti prosudbe koja ih pretvara u odluke.**

U praksi to znači da organizacija može imati točne podatke, a svejedno donijeti pogrešan zaključak. Zato se analiza odluka ne smije zaustaviti na ishodu, nego mora ući u način zaključivanja.

# Što smo mjerili?

Psihometrijski okvir koji mjeri kognitivne i metakognitivne sposobnosti, a ne opći dojam.

**N = 1022** **Uzorak**  
rezultati prikazani na skali 0 – 1

**0 – 1** **Skala**  
viša vrijednost = bolja izvedba na mjeri

**5 mjera** **Fokus**  
razumijevanje, kritičko mišljenje, prosudba, metakognicija, pažnja



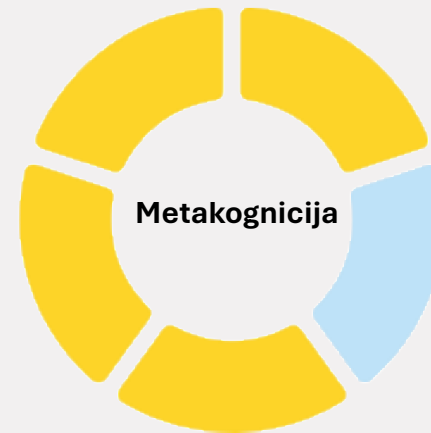
može li osoba korektno obraditi pisani sadržaj



analiza informacija i logičkih odnosa



pretvaranje informacije u utemeljen zaključak



procjena vlastitog znanja i granica sigurnosti



fokus i raspodjela pažnje u zahtjevnom okruženju



**Ovo nije anketa raspoloženja.**

**Ovo je mjerenje kapaciteta koji stoje između informacije, zaključka i odluke.**

# Prvi nalaz: informacija se uglavnom razumije

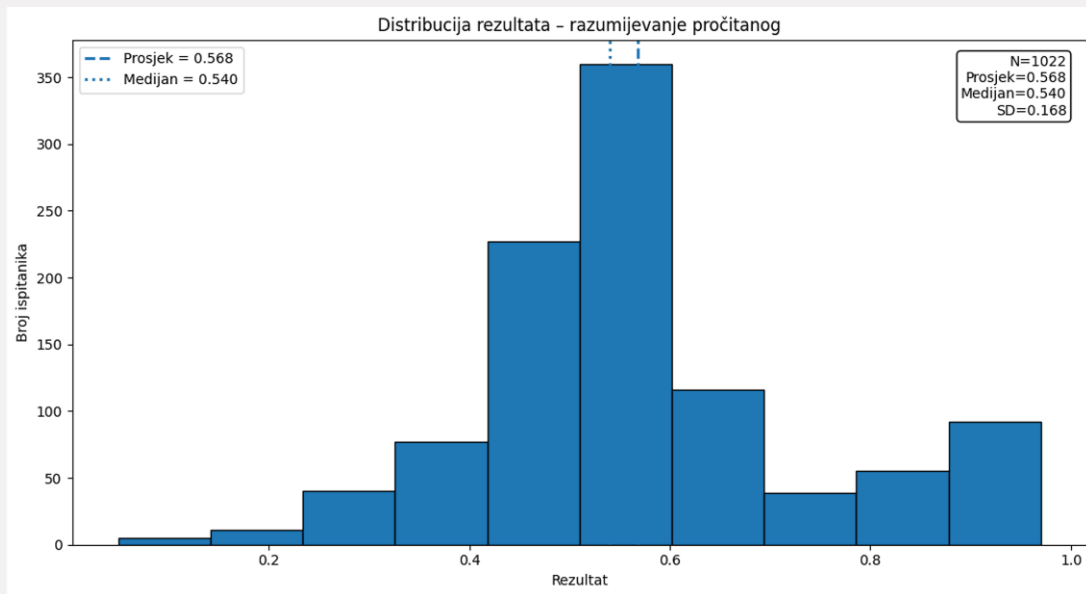
Razumijevanje pročitano i kritičko mišljenje nisu urušeni. Problem nastaje korak kasnije.

**0,568** Razumijevanje pročitano  
prosjek; medijan 0,540

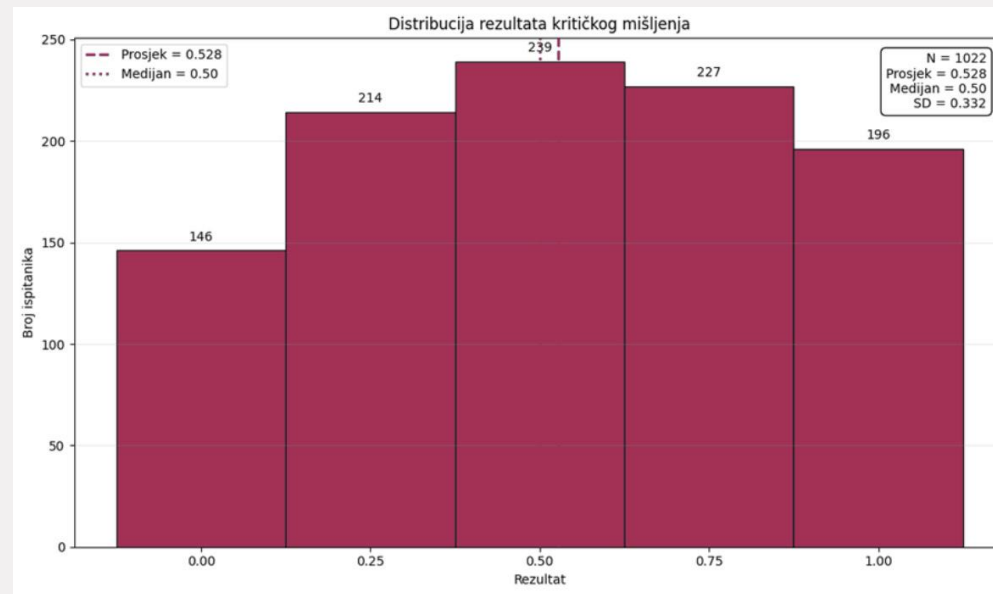
**0,528** Kritičko mišljenje  
prosjek; medijan 0,500

Ovi rezultati govore da **većina ispitanika može obraditi pisani sadržaj i zadržava osnovnu sposobnost analize**. Dakle, problem nije jednostavno u tome da ljudi ne čitaju ili ne razumiju.

GRAF 1 Razumijevanje pročitano



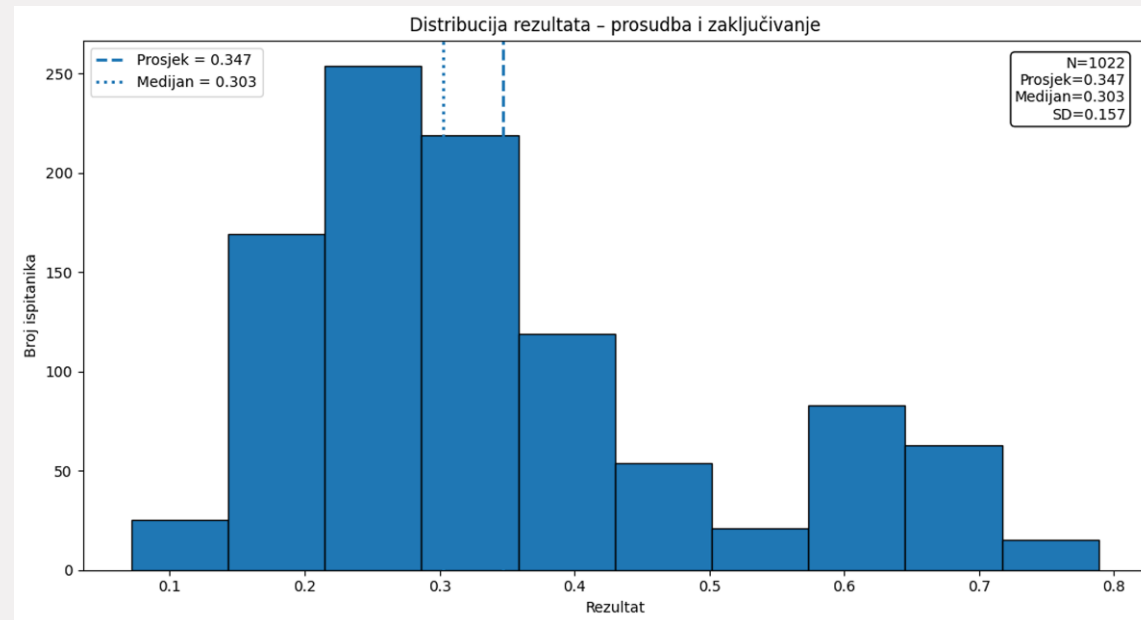
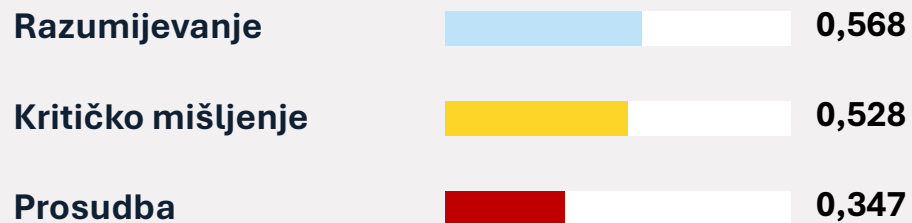
GRAF 2 Kritičko mišljenje



# Drugi nalaz: pad nastaje u prosudbi

Razumjeti informaciju nije isto što i iz nje izvesti dobar zaključak.

Prosudba i zaključivanje imaju prosjek 0,347 i medijan 0,303.  
To je znatno niže od razumijevanja pročitanoog i kritičkog mišljenja.



**C-level prijevod: netko može razumjeti izvještaj, a ipak pogrešno povezati uzroke, posljedice i prioritete.**



**Više podataka ne popravlja slab proces zaključivanja. Samo povećava prostor za pogrešnu interpretaciju.**

# Kognitivni pad:

## Razumjeti informaciju nije isto što i izvesti zaključak.



Relativno očuvano. Većina korektno obrađuje pisani sadržaj.

Očuvana osnovna sposobnost analize i prepoznavanja logičkih odnosa..

**Korak 3: Prosudba i zaključivanje (0,347)**

Oštar pad.

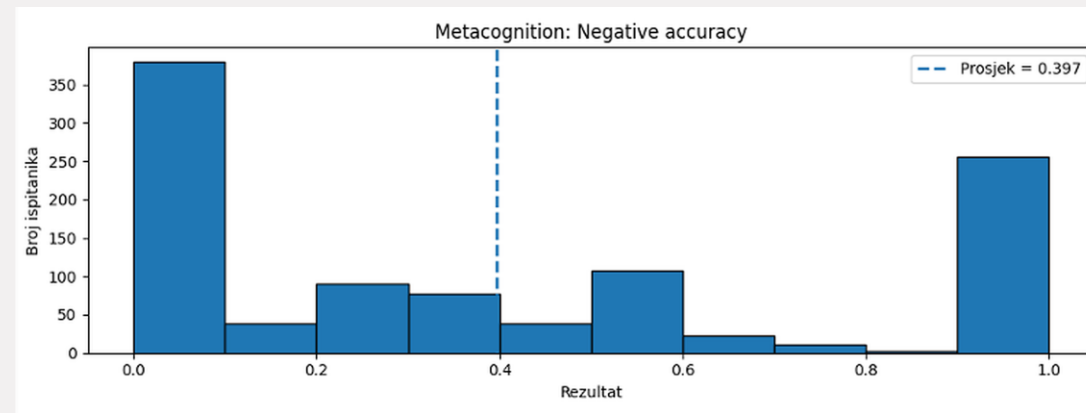
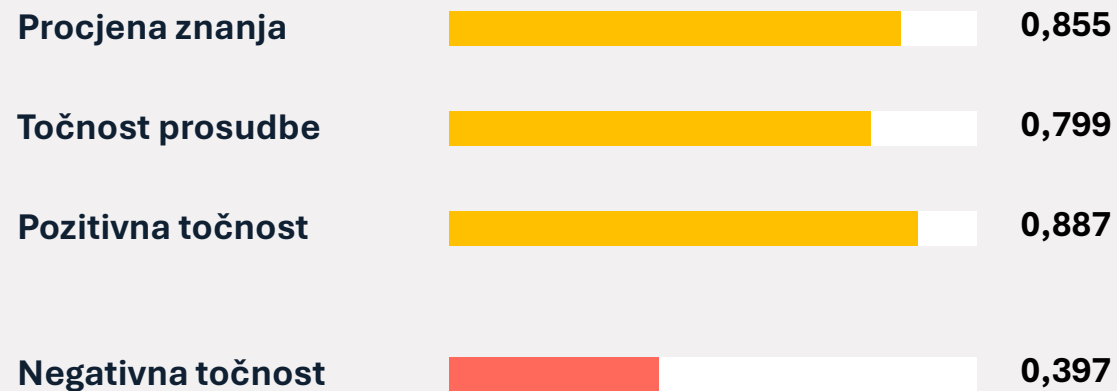


**Informacija sama po sebi ne donosi odluku.  
Tek prosudbom postaje korisna za posao.**

# Treći nalaz: ljudi bolje prepoznaju znanje nego neznanje

Metakognicija je praktična sposobnost: koliko dobro znamo koliko znamo.

Na skali 0 – 1 više metakognitivne mjere pokazuju da ljudi uglavnom dobro prepoznaju kada su u pravu. Slabija točka je prepoznavanje vlastite pogreške.



Negative Accuracy = koliko dobro osoba prepoznaje vlastito neznanje ili pogrešan odgovor.

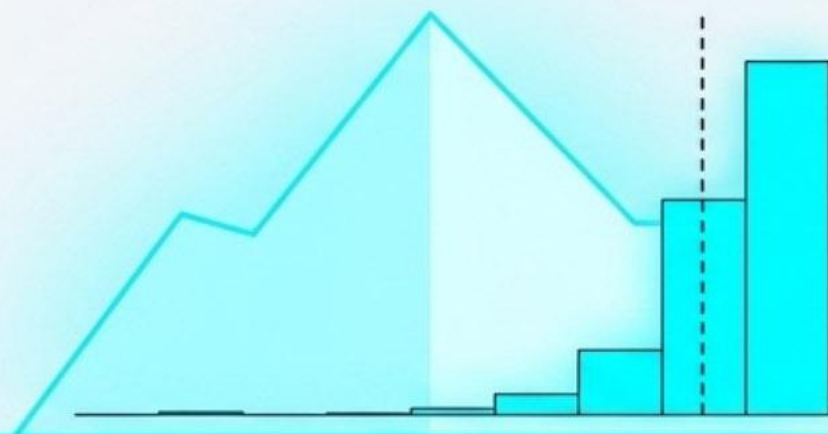


**Najveći rizik nije „ne znam”.**  
**Najveći rizik je „mislim da znam dovoljno”.**

**0,397**

# Metakognitivna slijepa pjega: Opasnost samouvjerenog neznanja.

Ključno nije samo imati mišljenje ili biti siguran. Ključno je znati **koliko je ta sigurnost opravdana.**



## IZNAD POVRŠINE (Znamo da znamo.)

**Pozitivna točnost** iznosi **0,887**  
Ljudi sjajno prepoznaju i potvrđuju kada su u pravu.

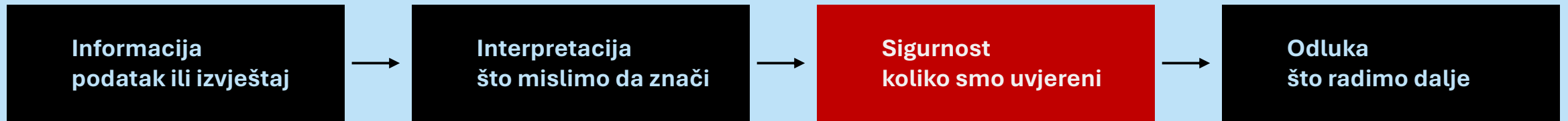
## ISPOD POVRŠINE. (Ne znamo da ne znamo.)



**Negativna točnost** iznosi tek **0,397**.  
Puno slabije prepoznajemo vlastito neznanje ili situacije koje zahtijevaju oprez.

# Kako pogreška ulazi u organizaciju

Odluka koja zvuči razumno može biti loše kalibrirana.



**Kritična točka nije uvijek informacija. Često je to neopravdana sigurnost u vlastitu interpretaciju.**

Zrela organizacija ne pita samo „što smo odlučili”, nego i „kako znamo da je zaključak dobar”. Time se odluka ne usporava, nego se smanjuje trošak pogrešne sigurnosti.

# Poslovna cijena slabog zaključivanja.

## Obrada informacije

Pročitao je strategiju.

Vidi dashboard s podacima o fluktuaciji.

Ima pristup svim izvještajima.

## Primjena prosudbe

Razumije što ta strategija znači za prioritete njegovog tima.

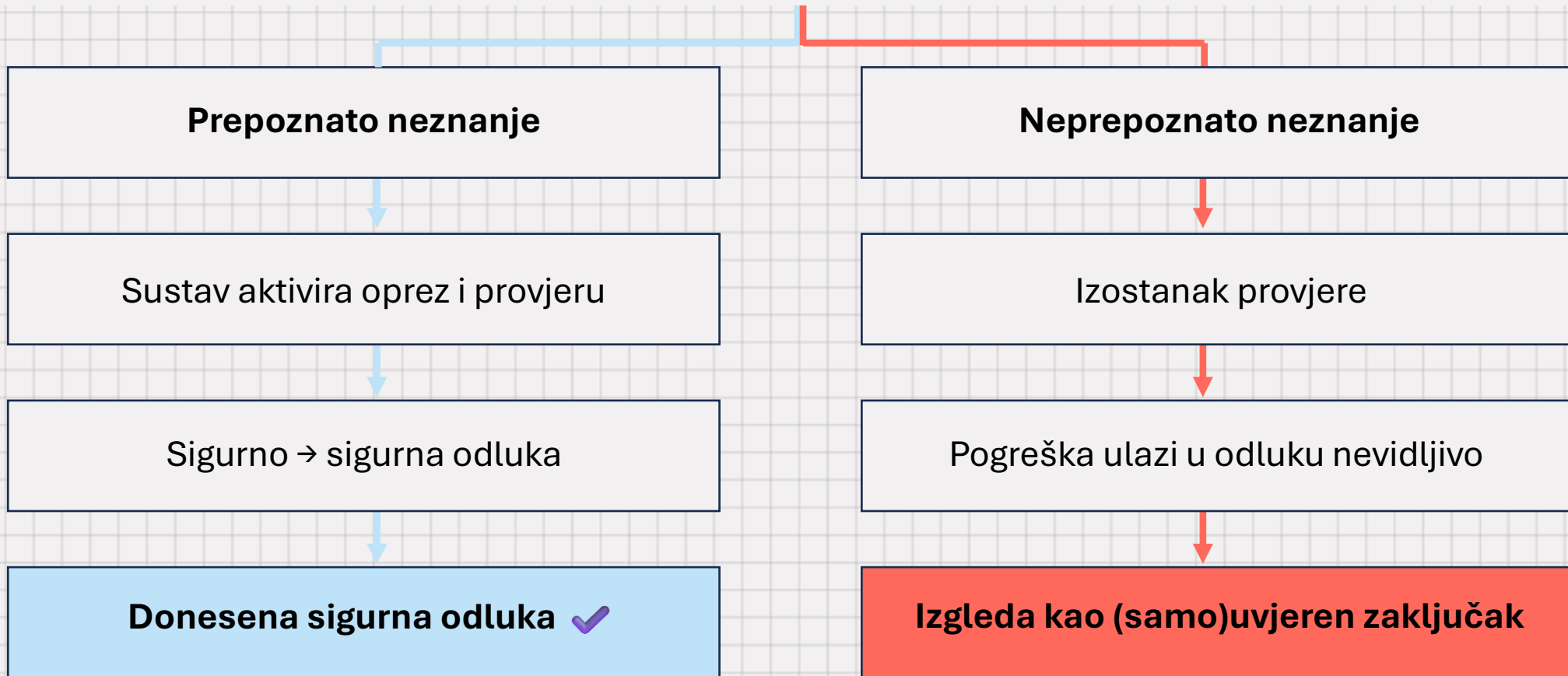
Razumije stvarni uzrok zašto ljudi odlaze.

Zna razlikovati uzrok od posljedice.



**Ako je proces prosudbe slab, više podataka samo povećava prostor za pogrešnu interpretaciju.**

# Anatomija opasne (i skupe) odluke.



**Ne gubite novac zbog otvorenog neznanja.**

**Gubite ga zbog loše kalibriranih odluka koje zvuče razumno i imaju privid sigurnosti.**

# AI ne popravlja prosudbu. On je ubrzava.

Ako je proces zaključivanja slab, AI može pogrešku učiniti uvjerljivijom.

## Bez metakognitivne provjere

Brži sažeci, jasniji tekstovi i uvjerljivije prezentacije ne jamče bolju odluku. Ako pitanje nije dobro postavljeno, AI samo brže daje odgovor na krivo pitanje.

AI

## S metakognitivnom provjerom

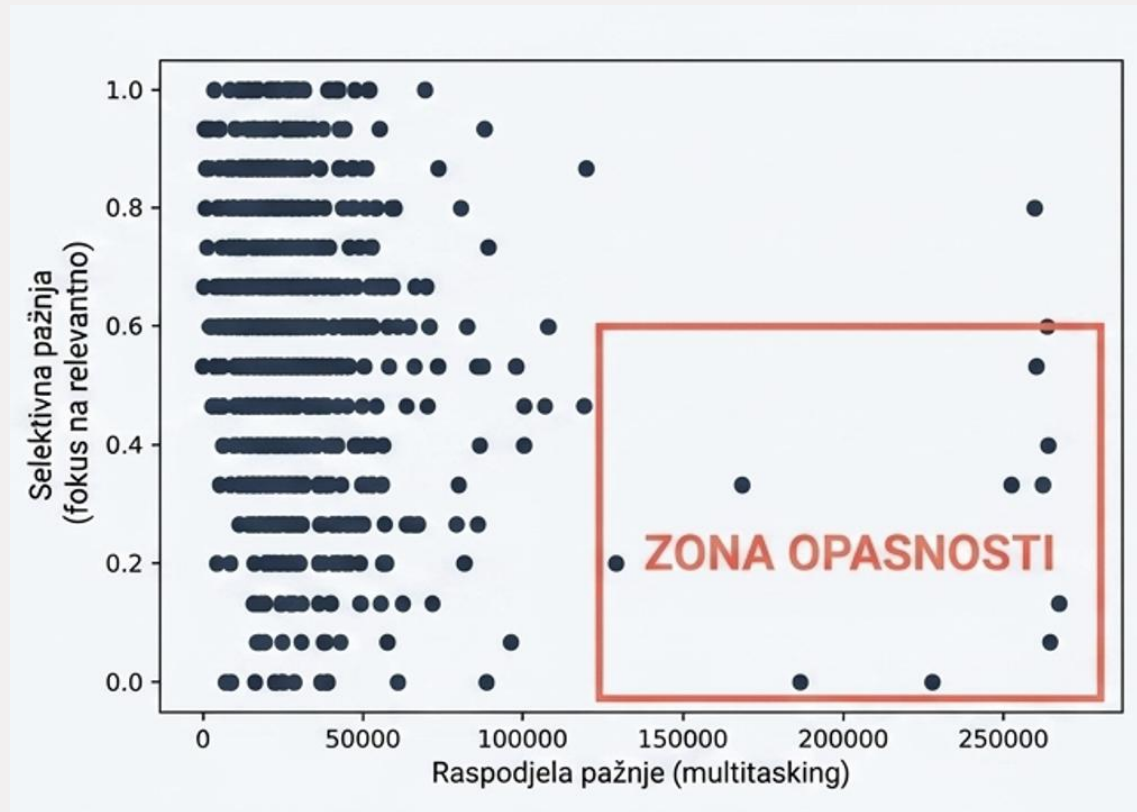
AI se koristi za proširenje perspektive, testiranje pretpostavki i provjeru zaključka. Ključno pitanje nije koristi li se AI, nego tko i kako procjenjuje odgovor.



**Primjena umjetne inteligencije nije samo digitalna pismenost.  
Ona postaje pitanje metakognitivne pismenosti.**

# Pažnja je uvjet dobre odluke

Suvremeni rad narušava fokus prije nego što dođemo do stvarne prosudbe.



## KVADRANT PAŽNJE

Selektivna pažnja  $\neq$  raspodjela pažnje

Dio ljudi može dobro pratiti relevantnu informaciju, ali slabije funkcionira kada istodobno mora pratiti više zadataka, poruka i promjena prioriteta.

**Kada je pažnja raspršena, prosudba postaje krhka: raste oslanjanje na prvi uvjerljiv odgovor, autoritet ili dominantan narativ.**

To ne znači da su ljudi manje sposobni. Znači da način rada povećava vjerojatnost površnog zaključivanja.

# Zašto tradicionalni razvojni programi promašuju problem?

Prečesto treniramo ljude za radni svijet koji više ne postoji.

## Stara pretpostavka

- zaposlenik je linearno fokusiran
- komunikacija i feedback su dovoljni
- angažiranost objašnjava ponašanje
- AI je alat koji ubrzava rad



## Nova realnost

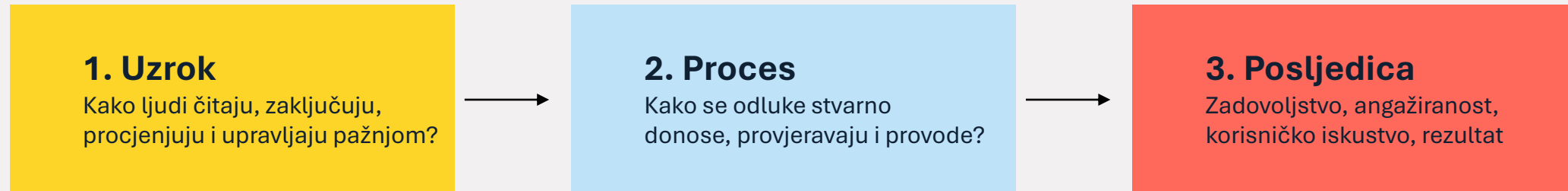
- zaposlenik radi pod stalnim prekidima
- treba razvijati pažnju, prosudbu i metakogniciju
- AI traži sposobnost provjere zaključka
- angažiranost je posljedica sustava rada



**C-level implikacija: razvoj ljudi više ne može biti temeljen na treninzima.  
Mora postati rad na kognitivnoj podlozi ponašanja.**

# Mjerenje posljedica nije dovoljno

Zadovoljstvo i angažiranost su korisni pokazatelji, ali često mjere ono što se već dogodilo.



Klasična mjerenja mogu pokazati kako se ljudi osjećaju. No za upravljanje vrijednošću treba razumjeti mehanizme koji proizvode to iskustvo: odluke, odgovornosti, provjere, zastoje i kvalitetu zaključivanja.



**Ne mjerimo samo raspoloženje organizacije.**

**Mjerimo što organizacija svojim načinom rada svakodnevno proizvodi.**

# Iluzija mjerenja: Mjerite li uzroke ili posljedice?

Ako su korisnici ili zaposlenici nezadovoljni, nije dovoljno mjeriti raspoloženje.

**Važnije je razumjeti mehanizme koji ga proizvode.**

## 1. Uzrok

VODEĆI INDIKATOR

**Kognitivni mehanizmi**  
(Kako čitaju, zaključuju  
i upravljaju pažnjom?)

## 2. Proces

**Kvaliteta odlučivanja**  
(Jesu li odluke  
prespore? Donose li se  
zaključci bez provjere?)

## 3. Posljedica

ZAKAŠNJELI INDIKATOR

**Zadovoljstvo  
i angažiranost  
zaposlenika**

# Što C-level treba pitati prije velike odluke?

Pet pitanja koja smanjuju rizik sigurne, ali loše kalibrirane odluke.

- 1 Što znamo, a što samo pretpostavljamo?
- 2 Koji bi podatak promijenio naš zaključak?
- 3 **Gdje smo možda sigurniji nego što podaci dopuštaju?**
- 4 Razumijemo li uzrok ili samo simptom?
- 5 Je li AI pomogao u provjeri ili samo formulaciji odgovora?



Cilj nije usporiti odlučivanje. Cilj je smanjiti cijenu pogrešne sigurnosti.

**Budućnost rada neće  
pripasti organizacijama  
koje imaju najviše  
podataka.**

**Pripast će onima koje  
najbolje razumiju što  
njihovi ljudi s tim  
podacima stvarno rade.**

---

**Informacija → prosudba → odluka → vrijednost**

dr.sc. Dario Car / DeeP Project

**Hvala na pažnji**

---