

dr. Bogdan
Lipičnik
Ekonomska
fakulteta v
Ljubljani

Ali hočemo, kar potrebujemo – znanje za programirano odločanje

ZNANJE IN NAČIN ODLOČANJA

Znanje bi lahko imeli za pregled odločitev iz preteklosti, ki so se izkazale za uspešne. Torej je znanje že po svoji naravi nekaj preteklega. Posamezniki se izobražujejo, da bi v sedanjosti sprejete odločitve imele ugodne posledice v prihodnosti. V sedanjosti sprejete odločitve pa ne morejo vključevati vseh okoliščin, ki se bodo pokazale v prihodnosti, v času realiziranja odločitev. Zato si ni bilo težko izmisliti pregovora, da je »po bitki vsak lahko general«. Zgodovinarjem so namreč znane okoliščine, ki jih poraženi general ni mogel prevideti.

V vsaki organizaciji prihaja do številnih odločitev, ki so tudi zelo raznovrstne. Različne odločitve lahko omejimo na dve skupini, ki se bistveno razlikujeta: **programirane in neprogramirane odločitve**.

Programirano odločanje

V računalniški terminologiji je odločitev tista, ki narekuje računalniku določeno nalogo. Tako je sistem zalog programirana odločitev. Minimalne zaloge so določene vnaprej. Ko zaloge dosežejo najnižjo raven, se računalnik »odloči«, da bo izpisal naročilnico. Torej, ko vnaprej določena situacija izzove vnaprej določen dogovor, pravimo, da je odločitev programirana. Primerov iz prakse je veliko. Ljudje, ki zapuščajo svoje delovno mesto in se vračajo domov, se zavedajo tega šele, ko so pred vrati svojega stanovanja. Kar so se v danem trenutku spomnili, so dogodki, ko so zapuščali delovno mesto. Kaj se je dogajalo vmes, po katerih ulicah so se vozili oziroma

hodili, na katerih semaforjih so bile luči zelene, na katerih rdeče, se ne spomnijo več. Kako so torej sploh prišli domov? Programirano. Pot je bila sicer polna odločitev, vendar so bile vse reakcije programirane. Ljudje so naučeni, da se ustavijo pred rdečo lučjo na semaforju, zavijejo levo ali desno, ko je to potrebno, vrtijo volan, pritiskajo na zavoro ali sklopko, prilagajajo hitrost, to počnejo povsem podzavestno, programirano. Ta programiranost ne sme odpovedati. To situacijo imamo, če bi posameznik vsakokrat posebej razmišljal, kako se mora odločiti pri vožnji iz službe domov. Tisti, ki zaradi kakršnihkoli razlogov počnejo ravno to, so potencialni povzročitelji prometnih nesreč.

Neprogramirano odločanje

Neprogramirane so tiste odločitve, ki jih človek sprejema, kadar za to nima dovolj informacij ali pa v situaciji, v kateri mora odločati, še nikoli ni bil. Vsekakor mora v tem primeru sam iskati ustrezne informacije, identificirati problem, presoditi alternative in ustrezno ravnati. Vzemimo na primer enako situacijo kot pri programiranih odločitvah. Iz službe se vozite domov in pri rdeči luči na semaforju nekdo nenadoma zapelje skozi križišče. Ker se to po pravilih ne bi smelo zgoditi, »vprogramirane« odločitve ni in morate iskati ustrezne informacije o tem, kako hitro vozi, v kateri smeri, ali to vpliva na vašo vožnjo skozi križišče itd. Odločati se morate med alternativami: pospešiti svoje vozilo, ga zaustaviti, zaviti desno ali levo itd. Ko je proces zbiranja informacij in tehtanja

odločitev končan, lahko delujete. V tem primeru nobena informacija ni znana vnaprej. Neprogramirane odločitve zahtevajo kreativnost in pripravljenost na tveganje. Če oseba ni kreativna, ne more določiti smeri akcije ali celo razumeti, da situacija ni običajna in da zato zahteva neprogramirano odločitev. Programirana reakcija vas lahko v tem primeru resnično opere krivde pri sodniku, vendar trka z drugim avtomobilom ne preprečite. Mnogi podjetniki delajo napake, ker reagirajo programirano, ne da bi se zavedali, da drugačne okoliščine zahtevajo drugačno odločitev, takšno, ki še ni programirana. Tudi takrat, kadar se vozimo po neznanih cestah in neznanih mestih, moramo sprejemati neprogramirane odločitve, ki zahtevajo kreativnost (oblikovanje in ocenjevanje možnosti) in tveganje (katero možnost izbrati).

ODLOČANJE IN IZOBRAŽEVANJE

Če enostavno razlago programiranih in neprogramiranih odločitev prenesemo na podjetja, lahko ugotovimo: bolj ko je sistem delovanja zapleten, učinkovitejše so odločitve, ki so programirane. Torej, v podjetjih, kjer je zaposlenih veliko ljudi, kjer je treba opraviti veliko sinhroniziranih aktivnosti, bi izgubljali preveč časa, če bi se vsak zaposleni moral odločiti neprogramirano. Verjetno bi zavladala prava zmeda. Nasprotno pa so v organizacijah, kjer delujejo zaposleni na svojem področju, brez posebne povezave z drugimi, neprogramirane odločitve bolj dobrodošle.

Način odločanja je vtkan tudi v posameznikov vedenjski vzorec. Ne glede na to, kako ta nastane, gre za razmeroma stalen način odločanja. Tako je mogoče iz poznavanja posameznikovega vedenjskega vzorca ugotoviti način njegovega odločanja, poleg tega pa tudi težnjo po vrsti in vsebini izobraževanja.

Vedenjske vloge

Če si pri Adizesu sposodimo način označevanja in delitev vedenjskih vzorcev, bi lahko ugotovili, da posameznik, ki v svoj vedenjski vzorec vključuje vedenjsko vlogo P, svoje odločitve podreja le kratkoročni uspešnosti. Zanj napredek ni pomemben. Pomembno je, da se v danem trenutku naredi čim več, čeprav gre za neumnosti. Posameznik ima vse odločitve vprogramirane. Natančno ve, kako se kaj naredi in to čim hitreje. Uspešnost svojih odločitev meri po količini storjenega.

Posameznik, ki v svojem vedenjskem vzorcu vključuje vedenjsko vlogo A, svoje odločitve podreja težnji po kratkoročni učinkovitosti. Zanj je pomembno, da je vse vnaprej predvideno, po možnosti tudi zapisano v različnih pravilnikih. Njegove odločitve se podreja le programiranim odločitvam. Če odločitve niso vnaprej programirane in zapisane, je nezadovoljen ali celo zmeden. Potreba po neprogramiranih odločitvah zanj pomeni neurejen sistem, zato ga nenehno kritizira.

Posameznik, ki v svojem vedenjskem vzorcu vključuje vedenjsko vlogo E, teži k dolgoročni uspešnosti ali pa vsaj trdno verjame, da mora delati drugače, da mora vsaka njegova odločitev temeljiti na predpostavljenih informacijah. S svojimi nenehnimi neprogramiranimi odločitvami, ki so rezultat njegovih idej, verjame v boljši jutri, v uspešnost, ki bo vidna šele čez nekaj časa.

Prihodnje uspehe pa si obeta tudi posameznik, ki v svojem vedenjskem vzorcu vključuje vedenjsko vlogo I. Njegove odločitve so podrejene dolgoročni učinkovitosti, ki jo vidi v ustreznem ravnanju z drugimi. Tudi ta posameznik teži k neprogramiranim odločitvam. V tem primeru se ne da preverjati učinkov njegovih odločitev, ker bodo rezultati vidni šele čez nekaj časa.

Ali se odgovorni za izobraževanje zavedajo potreb svojih organizacij?

Vedenjske vloge in izobraževanje

Vedenjske vloge v posameznikovem vedenjskem vzorcu zelo vplivajo tudi na odnos do izobraževanja. Tako je posameznik z vedenjsko vlogo P v svojem vedenjskem vzorcu prepričan, da je delo samo najboljši učitelj. Zanj velja, da se je treba učiti s prakso, na lastni koži, s poskusi in napakami. Vsako izobraževanje zunaj delovnih prostorov je zanj čista izguba časa. Njegovo vodilo je: delaj in naučil se boš vsega, kar potrebuješ.

Posameznik, ki ima v svojem vedenjskem vzorcu vedenjsko vlogo A, je prepričan, da so potrebna pravila, ki so jih postavili drugi, in da se je treba po njih strogo ravnati. Zanj ima smisel samo izobraževanje, pri katerem se uči novih predpisov. Tudi udeležbo na seminarjih in podobnih oblikah izobraževanja upravičuje s predpisi. Vprašanja, ki si jih pri tem postavlja, so: ali ti to izobraževanje pripada, ali je to po pravilniku itd.

Vedenjska vloga E v posameznikovem vedenjskem vzorcu narekuje, da posameznik sam skuša prenašati svoje ideje na druge. Težnja je tako močna, da svoje ideje skriva, dokler mu ne uspe pri drugih ustvariti problemov, potem pa zmagoslavno postreže z vnaprej pripravljenimi rešitvami. Izobraževanja se udeležuje le, če lahko drugim razodene svoja odkritja. Ideje drugih ga ne zanimajo ali pa se mu zdijo nesmiselne. Izobraževanje, pri čemer po njegovem predstavljajo le programirane odločitve, ga ne zanima.

Posameznik z vedenjsko vlogo I v svojem vedenjskem vzorcu je predvsem naklonjen izobraževalnim temam, pri katerih se posamezniki učijo ravnati z drugimi. Zanj je vsako delo z drugimi povezano z umetnostjo komuniciranja. Ne glede na to, kakšne probleme imajo drugi, menijo, da je znanje komuniciranja prava rešitev. Težnja je popolnoma razumljiva, saj lahko le s komuniciranjem pridejo v stik z drugimi.

Povezava med vedenjskimi vlogami v vedenj-

skem vzorcu posameznikov nam pomaga le razumeti vprašanje, zakaj pri izobraževanju ravna vsak po svoje.

Pomen vedenjskih vzorcev za izobraževanje zaposlenih

Vsaka organizacija mora biti usmerjena v sedanjost in prihodnost, težiti mora k uspešnosti in produktivnosti. Torej so najuspešnejše tiste organizacije, ki zaposlujejo posameznike z različnimi vlogami v vedenjskih vzorcih, čeprav idealnega vzorca ne moremo najti pri enem posamezniku. Če bi bili v organizaciji zaposleni samo posamezniki z enako vedenjsko vlogo v svojem vedenjskem vzorcu, organizacija ne bi bila uspešna. Zato bi morale organizacije najprej ugotoviti, katerih vedenjskih vlog primanjkuje v njihovih vedenjskih vzorcih, in nato sestaviti izobraževalne programe, ki bi jim pomagali zapolniti vrzeli v njihovi vedenjski strukturi. Prav tako bi morali izvajalci izobraževalnih programov vedeti, katere vedenjske vloge morajo predvsem okrepiti in kako je mogoče to doseči.

Prva, resna težava se pojavlja že s tem, da so nosilci določenih vedenjskih vlog v svojem vedenjskem vzorcu prepričani, da potrebujejo tisto, kar izhaja iz njihovega vedenjskega vzorca, in ne tistega, kar izhaja iz potreb organizacije. Zato bodo oblikovali ali naročali izobraževalne programe, ki jih narekujejo njihovi vedenjski vzorci, in ne programov, ki jih potrebuje organizacija, ker se potreb, razen lastnih, enostavno ne zavedajo. Resne izobraževalne institucije, ki ponujajo izobraževalne programe, bi morale ponujati tisto, kar organizacije potrebujejo. Seveda pa lažje prodajajo tisto, kar organizacije naročajo.

Enakomerno razvijanje vseh vedenjskih vlog v vedenjskih vzorcih zaposlenih je tudi eden od smislov učeče se organizacije.

Druga težava se pojavi, ko izobraževanje že poteka. Posameznikom z določenimi vedenjskimi vlogami v njihovih vedenjskih vzorcih je treba okrepiti tiste vedenjske vloge, ki jih pri njih ni mogoče ugotoviti. Torej morajo izobraževalne organizacije narediti nekaj proti volji udeležencev, ker sami pač ne vedo, kaj potrebujejo. Takšno izobraževanje je večinoma ocenjeno kot neuspešno. Vendar poznamo načine, kako je mogoče v posameznikih spodbuditi vedenjsko vlogo, ki je sicer nimajo v svojem vedenjskem vzorcu.

Če želimo pri posameznikih razviti vlogi P in A, jim je treba naložiti delo, ki zahteva uporabo vedenjske vloge P ali A. Ker so usmerjeni predvsem v kratkoročno uspešnost (P) in kratkoročno učinkovitost (A), jim je treba za razvijanje vedenjske vloge P enostavno naložiti delo, pri katerem je mogoče takoj ugotoviti, ali je bilo opravljeno. Uspeh je torej mogoče takoj pripisati posamezniku, ki je delo opravil. Vedenjska vloga A zahteva sistem, red, podrobnosti, programirane odločitve, predvidljivost dogodkov in uživanje v rutini. Zato je treba za razvijanje vedenjske vloge A posamezniku dodeliti konkretno nalogo, pri kateri bo moral sam programirati odločitve. Naloga torej zahteva predvidevanje dogodkov. Takšnih nalog je v vsaki organizacijah na pretek.

Organizacije so razmeroma uspešne pri razvijanju vedenjskih vlog P in A, manj pa pri razvijanju vedenjskih vlog E in I v vedenjskih vzorcih svojih zaposlenih. Mnoge organizacije svojo usmerjenost v prihodnost, v uspešnost in učinkovitost v prihodnosti prepuščajo direktorjem ali glavnim managerjem. Če jih nimajo, jih iščejo zunaj svoje organizacije. To deloma celo zavira morebitni naravni razvoj vedenjskih vlog E in I v vedenjskih vzorcih zaposlenih. V šolah in na fakultetah pa zelo razvijajo ti dve vedenjski vlogi, ko svojim učencem, dijakom in študentom dopuščajo, da naloge rešujejo po svoje. V tem primeru se pokaže izvirnost kot posledica različnih idej. Ker

naloge večkrat rešujejo tudi z drugimi, je uporaba različnih komunikacijskih kanalov nujno potrebna. Način izobraževanja, ki razvija vedenjski vlogi I in E kot način reševanja problemov na osnovi lastnih izkušenj, za tiste, ki takšno izobraževanje potrebujejo (P in A), ni najprimernejši.

VEDENJSKI VZORCI BODOČIH MANAGERJEV

Zanimalo nas je, s kakšnimi vedenjskimi vzorci prihajajo v organizacije študenti Visoke poslovne šole in Ekonomske fakultete v Ljubljani. Obširna raziskava, ki je zajela okrog 800 študentov, je pokazala, da je večji del te populacije usmerjen v prihodnost glede učinkovitosti in uspešnosti. Z drugimi besedami, v njihovih vedenjskih vzorcih smo večinoma našli vedenjski vlogi E in I, vedenjski vlogi P in A pa sta bili redki.

Če to ugotovitev prenesemo na opisane zakonitosti, pomeni, da so predvsem nagnjeni k neprogramiranemu načinu odločanja, to je k odločanju, pri katerem je treba izbirati med alternativami, pri katerem nobena informacija ni vnaprej znana in pri katerem se zahtevata kreativnost in pripravljenost na tveganje. To je verjetno posledica načina izobraževanja, pri katerem je pogost način samostojnega reševanja problemov skupaj z drugimi oziroma v timu. Hkrati pa sami v skladu s svojimi vedenjskimi vzorci spodbujajo profesorje, da uporabljajo takšne načine poučevanja, pri katerem se lahko samostojno preizkušajo v razvijanju idej. Kreativnost je pri njih nadvse cenjena kategorija.

Pogosta neizrazitost vedenjskih vlog P in A bi lahko pomenila, da je sprejemanje programiranih odločitev za njih resna ovira. Tudi kratkoročna uspešnost in učinkovitost sta zanje manj

Z različnimi načini izobraževanja lahko spodbujamo različne vedenjske vloge.

zanimivi. Tovrstne težave se pokažejo predvsem pri tistih vajah, pri katerih je treba po vnaprej programiranih postopkih ustvariti konkretno poročilo ali drug izdelek. Izostajanje pri takšnih vajah je zelo pogosto.

SKLEPNE MISLI

Če predpostavimo, da se vedenjski vzorci sedanjih študentov v praksi ne bodo dosti spremenjali ali da bi se v organizacijah pojavili posamezniki na vodilnih delovnih mestih samo s takšnimi vedenjskimi vzorci (predpostavka je samo teoretična) in bi ti odločali, kako in v zvezi s čim bodo izobraževali zaposlene, bi verjetno reagirali v skladu s svojimi vedenjskimi vzorci. Sami bi skušali prenašati svoje ideje na druge. Izobraževanja bi se sami udeleževali le, če bi drugim lahko razodevali svoja odkritja. Ideje drugih jih ne bi zanimale. Izobraževanja sodelavcev ne bi ovirali, tudi oblikovanje izobraževalnih programov bi prepuščali drugim. V vsakem izobraževalnem programu pa bi zahtevali vsaj dve temi: o komuniciranju in ravnanju z ljudmi.

Takšno vedenje bodočih managerjev sicer z vidika prevladujočega mnenja v Sloveniji ni nič napačnega oziroma je celo zelo zaželeno. Kritično je le to, da s tem zanemarjamo tudi vedenjski vlogi P in A, ki pomenita kratkoročno uspešnost in učinkovitost. Brez zastopnosti teh vedenjskih vlog v vedenjskem vzorcu kolektiva se ne obeta nič kaj dobrega. Zato se pojavlja posebno vprašanje: kako managerje s takšnimi vedenjskimi vzorci prepričati, da potrebujejo tudi zaposlene, ki bodo učinkovito programirano odločali in s tem zagotovili sprotno uspešno ter učinkovito delo. To je verjetno mogoče edino s tem, da tudi nadrejenim managerjem, ki bodo odločali o izobraževanju v organizacijah, razvijemo vlogi P in A vsaj do te stopnje, da bodo razumeli, cenili in aktivno vključevali zaposlene z omenjenima vedenjskima vlogama v vedenjskih vzorcih.

Ker so v bolj zapletenih organizacijskih sistemih učinkovitejše programirane odločitve, so zmožnosti posameznikov, ki zmorejo odločati predvsem neprogramirano, obsojane na neuspeh, če vodenja takšne organizacije ne bi prepuščali tistim, ki obvladajo programirani način odločanja.

LITERATURA

- Adizes, I.: *How to Solve the Mismanagement Crisis*, Adizes Institute, Santa Monica, 1981.
- Adizes, I.: www.adizes.com
- Belbin, M.: *Team Roles at Work*, Butterworth-Heinemann Ltd, London, 1993.
- Belbin, M.: www.belbin.com
- Bernik, J.: *Vpliv vedenja vodij na uspešnost podjetja – magistrsko delo*, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 1998.
- Colbe, K.: www.colbe.com
- Gostiša, M.: *Participativni management – sodobna teorija in praksa organizacijske udeležbe zaposlenih v svetu in pri nas*. ČZP Enotnost in Studio Participatis, Ljubljana, 1996.
- Lipičnik, B.: *Ravnanje z ljudmi pri delu*, Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1998.
- Lipičnik, B.: *Vedenjski vzorci dveh generacij študentov*, zbornik posvetovanja – Evropska skupnost in management, FOV, Portorož, 1999, 1. knjiga, str. 226–232.
- Lipičnik, B., Gonan - Božac, M.: *Mednarodna primerjava vedenjskih vzorcev študentov*, zbornik posvetovanja z mednarodno udeležbo, zbornik posvetovanja – Management v novem tisočletju, FOV, Portorož, 2000, str. 248–256.