

USPOSABLJANJE ZA KRIZNO ODLOČANJE

Training for Crisis Decision-Making

Renata Kranjčec*, Marko Polič**

UDK 159.9:614.8

Povzetek

Prikazane so osnovne značilnosti novjših pogledov na odločanje v krizi in njihov pomen za krizno usposabljanje. Prikazane so tudi nekatere značilnosti takega usposabljanja.

Abstract

The contribution deals with modern views on crisis decision-making and their importance for crisis decision-making training. The strategies and methods of such training are also presented.

Tradicionalna in sodobna pojmovanja odločanja

Ukvarjali se bomo z odločanjem v težavnih razmerah, predvsem med krizami, kot so nesreče različnega porekla. Gre za dogodke, zgoščene v času in prostoru, v katerih je skupnost ali njen del izpostavljen hudi nevarnosti in takim izgubam, zaradi katerih se razkroji socialni ustroj in je preprečeno izpolnjevanje vseh ali nekaterih bistvenih funkcij skupnosti (po Drabeku, 1986). Krizne razmere torej vključujejo grožnjo ljudem in premoženju, izgubo nadzora nad dogajanjem in različne vplive na ljudi, premoženje in organizacije (Heath, 1998). Osredotočili se bomo predvsem na vprašanje, kako usposablјati ljudi za odločanje v takih razmerah. To postaja v luči novih ugotovitev raziskav odločanja v zadnjih desetih letih vse pomembnejše vprašanje. Pogledi na naravo kriznega odločanja so se namreč temeljito spremenili. O tem je eden od avtorjev tega članka (Kranjčec, 1999) v tej reviji že pisal. Tokrat bomo videli kako pogledi, ki sodijo v sklop naravnega odločanja, postavljajo v povsem novo luč tudi usposabljanje za odločanje. Ni slučajno, da je vojska ZDA raziskovanju teh vprašanj namenila veliko sredstev in časa v okviru posebnega sedemletnega raziskovalnega projekta TADMUS (Tactical Decision Making Under Stress oz. taktično odločanje pod stresom; Cannon-Bowers in Salas, 1998). Mnoge slabe odločitve, katerih posledice so se štele tudi v človeških življenjih, so kar klicale po tem. Tradicionalne raziskave odločanja so se ukvarjale le z enim izsekom odločanja, z odločevalskim dogodkom. Ključni del odločanja naj bi potekal takrat, ko odločevalec (navadno ena oseba) pregleduje znano in določeno množico izbir, tehta verjetne posledice posamezne izbire in se glede na svoje stabilne in znane cilje in vrednote nato odloči za eno. Raziskovalci so se osredotočali na postopek izbiranja najboljše možnosti. V tovrstne raziskave so pogosto vključevali neizkušene odločevalce, navadno študente. Psihologija pa je potem šla iz laboratorijev v stvarna okolja, med gasilce in policiste, zdravstveno osebje, upravljavce naftnih ploščadi in vojake, torej med izkušene odločevalce. Tradicionalni, razumni model odločevalskega dogodka ni dobro opisoval stvarnega dogajanja. Odločevalci so se v naravnih pogojih osredotočali na opredeljevanje razmer in izbirali najustreznejše ravnanje na osnovi izkušenj v podobnih dogodkih, upoštevaje omejitve danih razmer. Možna ravnanja so presojali na osnovi projiciranja njihovih verjetnih posledic v prihodnost in ob iskanju njihovih možnih neželenih učinkov. Če možnosti nastanka slednjih niso ugotovili, so dano ravnanje izbrali. Omenjeni pristop se vsaj na tri načine razlikuje od tradicionalnega, ki poudarja hkratno presojo več možnosti, temelji na analitičnih metodah povezovanja vrednot in verjetnosti, povezanih z vsako od njih, ter išče optimalno rešitev:

- odločevalec posveča največ pozornosti oceni razmer oz. ugotavljanju narave problema;
- posamezne možnosti presoja zaporedno s pomočjo miselne simulacije izidov;

- možnost sprejme, če je zadovoljiva (ne pa nujno optimalna).

Ključna razlika je v dejstvu, da so v vsakdanjih razmerah odločitve del širših nalog, ki jih skuša opraviti odločevalec. V laboratorijih je odločanje potekalo izven smiselnih povezav, v stvarnosti pa ni namenjeno samo sebi, ampak je sredstvo za doseganje širših ciljev. Odločitve so del širših nalog, sestavljenih iz opredeljevanja problemov, razumevanja smiselnih rešitev, delovanja za doseganje cilja in ocenjevanja njegovih učinkov. Kot je dejal eden od raziskovalcev (Brehmer, 1990), proučevanje odločanja v dinamičnem, stvarnem časovnem kontekstu spremeni proučevanje odločanja v sestavino proučevanja dejavnosti in ne proučevanja izbire. Odločanje je zadeva usmerjanja in ohranjanja nepretrganega toka vedenja, usmerjenega k neki množici ciljev, in ne množica ločenih dogodkov izbirnih precepov. Odločanje v stvarnosti je skupna funkcija značilnosti naloge in posameznikove vednosti ter izkušenj, povezanih z njo (Orasanu in Connolly, 1995).

To odločanje pogosto poteka v stresnih pogojih. Stres lahko opredelimo (po Salasu, Driskellu in Hughesu, 1996) kot »proces, s katerim določene okoljske zahteve... izzovejo proces presojanja, v katerem zaznane zahteve presežejo vire in se iztečejo v neželjene fiziološke, psihološke, vedenjske ali socialne izide«. Stres izzovejo predvsem naslednji dejavniki – stresorji: več virov informacij; nepopolne, navzkrižne informacije; hitro spreminjajoč se, razvijajoč se potek dogajanja; zahteve po usklajevanju tima; neugodni fizični pogoji; pritisk storitve; časovni pritisk; visoka delovna/informacijska obremenitev; slušna preobremenitev oz. interferenca in grožnja. Te značilnosti vplivajo na razmere pri odločanju in jih je treba pri usposabljanju upoštevati. Poleg povečanja splošne usposobljenosti je treba ljudi usposobiti tudi za spoprijem s stresom in za sodelovanje.

Značilnosti naravnega odločanja

Pomemben vidik naravnega odločanja predstavlja dejstvo, da obravnava odločanje posameznikov, ki se spoznajo na področje, čeprav morda niso strokovnjaki za odločanje. Raziskave so pokazale, da se začetniki in strokovnjaki razlikujejo v razlagi problema, uporabljenih strategijah in informacijah, spominu za kritično informacijo, hitrosti in točnosti reševanja problema. Strokovnjakom so očitnejši skriti vzroki in si ustvarijo bolj zapletene modele problema kot začetniki. Strokovnjaki so v prednosti, kadar naloga zahteva strukturiranje problema, razlago dvoumnih znakov na njihovem strokovnem področju ter zanašanje na osnovne vzročne modele, saj začetniki nimajo potrebnega znanja, ki bi vodilo njihovo delovanje. Izkušnje omogočajo posamezniku iskanje koristnih informacij za obvladanje razmer ter postavljanje omejene množice verjetnih diagnoz, možnosti ali domnev, ne pa trošenje dragocenega časa in energije za neučinkovita vodila.

Novjšje raziskave odločanja so odkrile naslednje značilnosti odločanja v naravnih pogojih (Orasanu in Connolly, 1995):

* Filozofska fakulteta, Center za permanentno usposabljanje, Aškerčeva 2, Ljubljana, renata.kranjcec@ff.uni-lj.si

** prof. dr., Filozofska fakulteta, Oddelek za psihologijo, Aškerčeva 2, Ljubljana, marko.polic@ff.uni-lj.si

- Strokovnjaki v naravnih okoljih ne izdelujejo in vrednotijo istočasno več možnih načinov delovanja, da bi določili najboljšo možnost, ampak na osnovi razvrstitve problema izberejo eno zelo verjetno možnost ter ocenijo njeno ustreznost. Če ustreza, delajo po njej, če pa ne, jo preoblikujejo ali podajo drugo možnost in proces se ustrezno ponovi.
- Glavni dejavnik, ki razlikuje izkušene od manj izkušenih odločevalcev, je njihova sposobnost ocenjevanja razmer in ne njihov proces razmišljanja. Strokovnjaki si razmere ogledajo ter jih hitro razložijo, tako da uporabijo svoje visoko organizirano znanje o področju.
- Zaradi situacijskih in organizacijskih omejitev odločevalci navadno uporabljajo zadovoljivo in ne optimalno strategijo. Izberejo torej dovolj dobro in ne nujno najboljšo izbiro. To je povezano s preprostimi dejstvom, da v večini slabo opredeljenih zapletenih razmer ni posameznega najboljšega odziva. Mnoge poti vodijo do istega cilja oz. do primerljivih in zadovoljivih ciljev, ki upoštevajo tehtanje časa, tveganja ali virov.
- Mišljenje vodijo obrazci in ne računski algoritmi. Celo v povsem novih problemih odločevalci uporabljajo svoje znanje, da bi ga organizirali, razložili razmere in določili informacijo, ki je koristna za rešitev. Pri tem lahko pride do napak, saj obrazec lahko vpliva na izbor informacije ali pa jo izkrivi, da bi mu ustrezala. Po drugi strani obrazec omogoča hitro ocenjevanje, iskanje, izbiro in razlago ustrezne informacije. To je v razmerah informacijske preobremenitve in časovnega pritiska nedvomna prednost. Bistvena lastnost pristopa, ki ga vodijo obrazci, je oblikovanje vzročnih modelov razmer. Ljudje skušajo razumeti pomen dogodkov in informacije z izvajanjem vzročnih odnosov. Tako si lahko razložijo namere drugih in ocenijo predvideno dejanje s predvidevanjem bodočih posledic.
- Mišljenje in delovanje sta povezana in ne ločena ter se pri reševanju problema izmenjujeta. Tak pristop odraža nepopolno znanje, dinamične spremenljive pogoje in tekmujoče cilje.

Razlage naravnega odločanja v osnovi opisujejo način odločanja izkušenih in uspešnih odločevalcev in so v tem smislu lahko tudi modeli za učinkovito odločanje. Nakazujejo tudi drugačne poti usposabljanja.

Usposabljanje za naravno odločanje

Po letih izkušenj in mnogih poskusih si strokovnjaki zgradijo množico obrazcev za organiziranje informacij na svojem področju. Stvarnost vidijo skozi te obrazce, saj z njihovo pomočjo prepoznajo značilne vzorce dražljajev. To ne le zmanjša delovno obremenitev, potrebno za pridobivanje informacije iz okolja in njeno shranjevanje v spominu, ampak tudi pospešuje delovanje, saj so določeni načrti ali postopki tesno povezani z določenimi obrazci.

Če je prepoznavanje vzorcev pomembno, se je treba ustreznih obrazcev med usposabljanjem naučiti. Osnovno, kar o tem vemo, je, da se obrazci pojavijo po mnogih praktičnih poskusih. To pomeni, da je treba usposabljanje pospešiti. Pri tem je zelo uporabna simulacija saj lahko predstavi probleme, ki so oblikovani z upoštevanjem običajnih in uporabnih obrazcev v razmišljanju strokovnjakov, in nudi veliko več poskusov, kot pa bi se normalno pojavili. Simulacija omogoča predstavitev mnogih praktičnih problemov, oblikovanih tako, da pospešujejo prepoznavo vzorcev ter se prilagajajo učencu glede na raven težavnosti in cilje usposabljanja. V omejenem času lahko ponudimo veliko več praktičnih poskusov. V simulaciji lahko izločimo tiste vidike naloge, ki zahtevajo veliko časa, imajo pa majhno vrednost

za usposabljanje. Simulacija lahko tako nudi zgoščeno in vsestransko izkušnjo na danem področju. Med simulacijo torej porabimo veliko več časa za odločanje in praktične poskuse, namenjene oblikovanju prepoznave problemskih vzorcev.

Program usposabljanja za odločanje v slabo določenih problemih se sooča tudi s tem, da mnoge naravne odločitvene naloge ne dajejo jasne in pravočasne povratne informacije. V mnogih okoliščinah preprosto ni pravilna samo ena odločitev. V takih primerih je za usposabljanje treba poiskati razumna merila za presojo sprejemljivosti odločitve. Ena od strategij je, da učenec primerja svoje rešitve z rešitvami strokovnjakov. Včasih je oblikovanje meril za določanje kakovosti odločitve sicer lažje, toda posledice odločitve so ali zelo počasne ali pa nanje vpliva toliko zunanjih dejavnikov, da kot povratna informacija pri usposabljanju ne delujejo dobro. Med simulacijo je te pomanjkljivosti možno odpraviti in ponuditi pravočasno in ustrezno povratno informacijo.

Odločanje ni stvar trenutne izbire, ampak vključuje celo zaporedje dejanj ali odločitev, od katerih vsaka vpliva na kasnejše odločitve. Kakovost storitve bo odvisna tudi od odločevalčeve sposobnosti za izvajanje ostalih sestavin naloge in usklajevanja celotnega procesa. Ker so človeške zmognosti omejene, bo slaba storitev na enem delu naloge pokvarila izid ne glede na obvladovanje pravila ali procesa odločanja. Izpolnjevanje naloge ne zahteva le obvladovanje njenih posameznih sestavin, ampak tudi sposobnost njihovega usklajevanja v tekočo storitev. Za usposabljanje to pomeni, da delov nalog, povezanih z odločanjem ne smemo poučevati ločeno. Usposabljanje mora potekati v smiselnem (ne nujno celotnem) okolju naloge, tako da se učenec nauči odločanja hkrati z izvajanjem ostalih sestavin naloge.

V naravnih okoliščinah odločanje poteka v okviru zapletenih nalog z zaporedjem dejanj in povratnih zvez ter mnogimi cilji v spremenljivem okolju. Te lastnosti povečujejo miselni napor izvajalca. Med zgodnjimi stopnjami učenja je taka zahtevnost lahko za učenca prehuda, saj še ne zmore odkriti smiselnih vzorcev v podatkih in je preobremenjen z informacijami, cilji in negotovostmi. Miselni napor na začetku usposabljanja lahko zmanjšata učitelj ali sistem usposabljanja, tako da prevzameta dele naloge, npr. spremljanje do tedaj prejetih informacij in izvedenih dejavnosti, medtem ko se učenec ukvarja z ostankom naloge. Tako lahko vadi celotno nalogo precej prej, kot pa bi bilo to možno brez pomoči. Kolikor bolj postaja učenec usposobljen, toliko bolj se pomoč postopno zmanjšuje.

Pri načrtovanju usposabljanja za naloge, ki se izvajajo pod visoko delovno obremenitvijo, je treba upoštevati razliko med samodejno in nadzorovano predelavo. Nadzorovana predelava je počasna, običajno zaporedna, pod posameznikovim zavestnim nadzorom ter zahteva več pozornosti, s čimer zmanjšuje vire, ki so na razpologo za druge dejavnosti. Samodejna predelava je hitra, razmeroma nenaporna ter lahko poteka brez zavestne pozornosti. Zato lahko poteka vzporedno z drugimi dejavnostmi, ne da bi jih motila. To je pomembna prednost pri izvajanju zapletenih visokoobremenilnih nalog. Doseganje samodejne izvedbe neke sestavine naloge zahteva stotine ali celo tisoče praktičnih poskusov in pomeni vajo daleč prek ravni, ki se navadno sprejema kot mojstrska. Še več, samodejna predelava je možna le za tiste sestavine naloge, pri katerih so posameznikovi odzivi na razred dražljajev enaki od poskusa do poskusa. Ni možna takrat, ko ni doslednih odnosov, ko gre za reševanje problemov ali novo odločanje. Vse to ne pomeni, da bi bilo treba odločanje vaditi do samodejnosti, saj bodo vedno obstajale razlike med razmerami, ki jih bo moral odločevalec upoštevati. To, kar naj bi postalo, če je le možno, samodejno, so tiste sestavine naloge, ki potekajo sočasno z odločanjem. Samodejnost teh sestavin prihrani omejene miselne vire za odločanje.

Toda vadba sestavin, ki naj bi postale samodejne, ne pomeni, da je treba večino vaje posvetiti posamezni sestavini naloge. Vadba posameznih sestavin naj se izmenjuje z vadbo v okviru širše naloge, tako da učenec ne izgubi vpogleda v odnose med sestavino in nalogo kot celoto. Celo vadba dveh sestavin skupaj ima prednost pred vadbo posamezne sestavine, saj je prenos na izvedbo celotne naloge v prvem primeru boljši. Vaja z več sestavinami naloge zahteva od učenca, da se uči in vadi strategije za prehajanje iz naloge v nalogo, odlog, skrajšanje sestavin, njihovo združevanje ipd. Kadar učenec vadi le eno sestavino naloge naenkrat, se bo morda naučil izvajanja sestavin z uporabo strategij, ki jih je lahko pridobil, povzročajo pa visoko delovno obremenitev pri izvajanju. Vaja, ki zahteva sočasno izvajanje več sestavin naloge, sili učenca k opuščanju takih strategij in osvajanju tistih, ki so manj zahtevne glede virov in omogočajo ustrežnejšo prerezpodelitev pozornosti.

Kadar je na razpolago malo časa, mora odločevalec preprosto opustiti strategije, ki ga zahtevajo preveč in uporabiti časovno ustrežnejše. Usposabljanje mora upoštevati razmerje hitrost/natančnost v različnih časovnih pogojih.

Delovanje v krizi praviloma pomeni delovanje pod hudim pritiskom, v stresu. Raziskave so pokazala, da vaja brez časovnega pritiska ali drugih stresnih pogojev ne izboljšuje kasnejše storitve v takih pogojih. Zato ustrezno usposabljanje ne zahteva le pridobivanje osnovnih spretnosti, ampak tudi sposobnost za spoprijemanje s stresom in z močnimi stresorji. Ta dvojna zahteva upravičuje razlikovanje med spretnostnim usposabljanjem in usposabljanjem za stres. Spretnostno usposabljanje navadno poteka v pogojih, ki spodbujajo pridobivanje in ohranitev spretnosti, tj. v pogojih, ki čim bolj povečajo učenje. Tako usposabljanje vključuje pouk v tihih in udobnih učilnicah, uporabo pomagal, enotno podajanje in priložnosti za vajo spretnosti v standardnih in predvidljivih pogojih, v okoljih brez motečih dražljajev. Toda tako pridobljene spretnosti morda ne bo možno v zadostni meri prenesti in hrupna, nevarna in nepredvidljiva stresna okolja, v katerih jih bo treba izvajati. Zato je treba spretnostno usposabljanje kombinirati ali dopolniti z usposabljanjem za stres, ki zagotavlja ohranitev učinkovite storitve pod stresom. Zato je treba učence med usposabljanjem izpostaviti simuliranim značilnostim stresnega okolja. Čeprav sta obe vrsti usposabljanja bistveni za celoten proces usposabljanja, so zahteve obeh neskladne in jih je treba uravnovežati. Čeprav ne zmore podvojiti stvarne izkušnje, lahko simulacija pri tem ponudi sprejemljiv približek.

Posameznikova usposobljenost je sicer nujen, ne pa tudi zadosten pogoj za učinkovito delo tima. Člani tima morajo sodelovati, slediti skupnim ciljem in jim prilagajati okoljske zahteve. Timsko delo vključuje nadziranje, povratno zvezo, sporazumevanje in podporo sodelavcev. Nekatere vidike takega dela in ustreznega usposabljanja si bomo ogledali v nadaljevanju.

Navzkrižno usposabljanje in učinkovitost tima

Včasih se zdi, da izkušeni sodelavci drug drugemu berejo misli. Zavedajo se, kaj drugi delajo in kdaj potrebujejo pomoč. Temu pojavu pravimo implicitno usklajevanje in se nanaša na vnaprejšnje medsebojno predvidevanje potreb članov tima in usklajevanje le-teh brez očitnega (navzven vidnega) sporazumevanja (Blickensderfer in sod., 1998). To značilnost tima pogosto opazamo v različnih okoljih (npr. krizni timi, športne ekipe ...). Njegovi člani se morajo usposobiti za opravljanje dela tako, da upoštevajo tudi potrebe sodelavcev, saj so pri doseganju ciljev odvisni drug od drugega. Ukvarjati se morajo ne le s svojimi nalogami, ampak tudi z delovanjem tima kot celote. Doseganje timskega uspeha vsebuje informiranje med člani tima, povezovanje informacij iz drugih virov in od ostalih članov tima, podporo sodelavcem, ki so preobre-

menjeni, ter učinkovito odločanje v timu. Usposobljeni timi so zmožni uporabiti informacije iz okolja in na njihovi osnovi ob medsebojni podpori prilagoditi svoje strategije. Ob tem je potrebno medsebojno prilagajanje in sprotno prerazporejanje virov. Implicitno usklajevanje predstavlja mehanizem, ki pomaga članom tima, da se prilagajajo kompleksnim okoljem. Prisotno je, kadar člani tima skupaj učinkovito opravljajo delo brez očitnega dogovarjanja. Implicitno vedo, kaj delati, kako nadomestiti omejitve sodelavcev ter katere informacije ali sredstva jim morajo zagotoviti. To znanje jim omogoča opravljanje nalog z minimalnim sporazumevanjem.

Skupno razumevanje ciljev naloge, vlog članov tima ter njegovo delovanje in cilji je temelj za implicitno usklajevanje. Ko si posamezniki pridobijo izkušnje z delovanjem v timu, začnejo graditi skupno razumevanje delovanja in nalog. To znanje jim omogoča oblikovanje pričakovanj o prihodnjih dogodkih. Pričakovanja se lahko nanašajo tako na zelo specifične napovedi dejanj sodelavcev, kot na bolj splošna pričakovanja o učinkovitosti tima. Posamezniki razvijejo miselni model tima, kot npr. razvijemo miselni model delovanja neke naprave. V meri, do katere se miselni modeli članov tima prekrivajo, imajo skupno razumevanje ali skupni miselni model.

Skupni miselni model omogoča članom tima predvidevanje dejanj sodelavcev in informacije, ki jih potrebujejo. Predstavlja naj bi mehanizem, ki uspešnim timom omogoča usklajenost in tekoče sodelovanje.

Eden nujnih vidikov skupnega miselnega modela je medpozicijsko znanje, ki ga člani potrebujejo za razvoj skupnega miselnega modela nalog in delovanja tima. Gre za poznavanje vlog, odgovornosti in potreb drugih članov tima. Vsi morajo jasno razumeti, kako tim deluje kot enota in v kakšnem medsebojnem odnosu so naloge in odgovornosti posameznih članov tima. Medpozicijsko znanje zajema npr. poznavanje ciljev, metod in sredstev, potrebnih za delo ostalih članov. Nasprotna medpozicijskemu znanju je medpozicijska negotovost. Pomeni, da nek član tima zelo malo ali nič ne ve o nalogah drugih članov, oz. o njihovem izvajanju. Eden od načinov pospeševanja medpozicijskega znanja je t. i. navzkrižno usposabljanje.

Med navzkrižnim usposabljanjem se vsak član usposobi tudi za naloge drugih članov tima, pridobi potrebno znanje in po potrebi lahko prevzame njihove vloge. Navzkrižno usposabljanje daje članom občutek povezanosti pri izpolnjevanju skupnih obveznosti. Z njim se poveča stopnja vzajemnega poznavanja dela. Skupne izkušnje in občutki nastali med učenjem vlog drugih, so tudi ključni za utrjevanje morale, povezanosti in zaupanja.

Glede na poglobljenost pridobljenih informacij razlikujemo tri vrste navzkrižnega usposabljanja (Blickensderfer in sod., 1998): razjasnitev delovnih vlog, oblikovanje delovnih vlog in rotacijo delovnih vlog.

Razjasnitev delovnih vlog

Cilj postopkov za razjasnitev delovnih vlog je, da vsak član tima v splošnem spozna naloge drugih članov in z njimi povezane odgovornosti. Končni rezultat je poznavanje strukture tima kot celote, splošnih odgovornosti vsakega člana in splošnih zahtev tima. Metode usposabljanja za razjasnitev delovnih vlog vsebujejo razprave, predavanja in prikaze.

Oblikovanje delovnih vlog

Oblikovanje delovnih vlog je vrsta usposabljanja, pri kateri udeleženci razpravljajo o zadolžitvah vsakega člana tima in opazujejo njihovo opravljanje. Zaradi poudarka na neposrednem opazovanju se podrobnosti naučijo bolje kot pri metodi razjasnitve delovnih vlog. Ta tehnika zagotavlja informacije o splošni dinamiki tima, poznavanje zadolžitvev

vsakega člana in razumevanje njihove povezave z zadolžitvami drugih članov. Člani opazujejo opravljanje nalog sodelavcev v simuliranih razmerah. Ta metoda opazovanja vedenja je uspešna za učenje konkretnega vedenja, npr. uporabe opreme, izvedbe kirurške operacije ipd.

Rotacija delovnih vlog

Pri rotaciji delovnih vlog člani tima praktično spoznajo posebne naloge drugih članov in medsebojne vplive teh nalog. Ni nujno in včasih tudi ne možno, da vsak član postane strokovnjak za vse delovne vloge, vendar pa se člani usposobijo za osnovno opravljanje posebnih nalog drugih. Ta metoda je podobna metodi rotacije delovnih mest v delavnih organizacijah. Cilj je osvojiti dobro razumevanje interakcije med člani tima in razviti različne poglede na naloge. Člani tima bi naj bili usposobljeni za tiste naloge, ki zahtevajo visoko

stopnjo sodelovanja in medsebojne odvisnosti med člani. S takim izrecnim prikazom njihove medsebojne odvisnosti naj bi člani tima bolje razumeli medsebojno povezanost v timu.

Metode navzkrižnega usposabljanja se razlikujejo po stopnji medsebojne odvisnosti in zahtevanega tehničnega znanja v določenem timu (glej preglednico 1).

Odločanje pa poteka tudi v organizacijskem okolju in organizacija vpliva nanj tako neposredno (s predpisovanjem standardnih delovnih postopkov) kot posredno (prek organizacijskih norm in kulture).

Pregled dejavnikov učinkovitega usposabljanja za naravno odločanje, o katerih smo govorili, nam kaže preglednica 2. Zavedati se moramo, da usposabljanje za odločanje ne more potekati neodvisno od področja odločanja, da torej ni dovolj usposabljanje za odločanje nasploh. To je glede na naravo spoznanj na področju naravnega odločanja več kot

Preglednica 1. Klasifikacijska shema strategij navzkrižnega usposabljanja (Blickensderfer in sod., 1998)
Table 1. Classification Scheme for Cross-Training Strategies (Blickensderfer et al, 1998)

stopnja medsebojne odvisnosti	vrste timov	značilnosti tima	vrste potrebnega vzajemnega poznavanja nalog	možne metode vzajemnega usposabljanja
<p>Nizka medsebojna odvisnost:</p> <ul style="list-style-type: none"> • malo zahtev za usklajeno sodelovanje, • minimalna notranja izmenjava informacij in sredstev; • delovne vloge obstajajo kot neodvisne enote z omejenim skupnim delovanjem 	<ul style="list-style-type: none"> • krogi za kontrolo kakovosti • svetovalne skupine • ocenjevalni odbori 	<ul style="list-style-type: none"> • minimalna količina medsebojne komunikacije in koordinacije z malo ali brez opazovanja reakcij sodelavcev • povratne informacije so bolj potrebne na individualni kot skupinski ravni • usmerjanje ni pomembno, timi lahko delujejo brez vodenja 	<ul style="list-style-type: none"> • splošno znanje o celotni strukturi oziroma sestavi tima 	<p>Razjasnitev delovnih vlog:</p> <ul style="list-style-type: none"> • diskusija in razjasnitev splošnih odgovornosti in vlog posameznikov • uporaba predavanj in avdio ali video predstavitev za prikaz splošnih zahtev tima
<p>Srednja medsebojna odvisnost:</p> <ul style="list-style-type: none"> • potreba po pravočasnih vnosih in sodelovanju • precej stalna notranja izmenjava informacij in sredstev • delovne vloge so ločene in za doseganje optimalne učinkovitosti deloma odvisne druga od druge 	<ul style="list-style-type: none"> • rudarske ekipe • spremljevalne letalske posadke • raziskovalne skupine • delovne skupine • ekipe za obdelavo podatkov 	<ul style="list-style-type: none"> • potrebno je nekaj medsebojne komunikacije in koordinacije • opazovanje in povratne informacije med člani postanejo bolj pomembne • vodenje in usmerjanje tima vplivata na učinkovitost. • podpora drugih članov izboljša učinek 	<ul style="list-style-type: none"> • uporabno znanje o celotni strukturi tima in njegovi splošni dinamiki • uporabno znanje o odgovornostih vsakega člana • osnovno razumevanje procesov medsebojnega vplivanja 	<p>Oblikovanje delovnih vlog:</p> <ul style="list-style-type: none"> • večstopenjski postopek, v katerem člani razpravljajo in opazujejo izvajanje izbranih zadolžitev vsakega člana • poudarek je na učenju z opazovanjem
<p>Visoka medsebojna odvisnost:</p> <ul style="list-style-type: none"> • nujna potreba po sodelovanju in usklajevanju • nujna sta neposredna besedna komunikacija ali fizično sodelovanje • delovne vloge so po dejavnosti edinstvene • cilji so brez medsebojnega sodelovanja nedosegljivi 	<ul style="list-style-type: none"> • kirurške ekipe • letalske posadke • športne ekipe • gasilske ekipe • specialni bojni in taktični timi • ekipe v vojaških obveščevalnih centrih 	<ul style="list-style-type: none"> • medsebojna komunikacija in usklajevanje sta nujna za doseganje ciljev • nujno spremljanje povratne informacije in podpora sodelavcev • vodenje tima je nujno za doseganje optimalne učinkovitosti • usmerjanje tima je izjemno pomembno 	<ul style="list-style-type: none"> • poznavanje specifičnih delovnih nalog posameznikov, povezav in mesebojnega vplivanja nalog kot tudi članov tima • skupna pričakovanja o medsebojnem sodelovanju in izvedbi dela 	<p>Rotacija delovnih vlog:</p> <ul style="list-style-type: none"> • člani se usposablajo za posebne naloge, ki se nanašajo na njihovo delovno vlogo, kot tudi za nekatere naloge drugih članov • znanje iz prve roke in izkušnje si člani pridobijo z aktivnim sodelovanjem po metodi lastne kože

Preglednica 2. Usposabljanje za odločanje v naravnih nalogah (Means in sod., 1995)
Table 2. Training for Decision Making in Natural Tasks (Means et al, 1995)

značilnosti naloge	zaželjeni postopki usposabljanja
slabo določeni problemi	<ul style="list-style-type: none"> • Preskrbi veliko poskusov prepoznavanja problemov in reprezentacij z uporabo veliko različnih vrst problemov. • Za naloge, ki vsebujejo časovno zamudne sestavine, ki niso oblikovanje problema in odločanja, za učinkovitejše usposabljanje uporabi simulacijo. • Pravočasno preskrbi informativno povratno zvezo; pri tem lahko pomaga simulacija.
dejanje/povratna zveza	<ul style="list-style-type: none"> • Vadi odločanje skupaj z drugimi sestavinami naloge v smiselnem kontekstu naloge.
visoka delovna obremenitev	<ul style="list-style-type: none"> • Uporabi tehnike, kot so »zgradba« za zmanjšanje delovnega napora na zgodnjih stopnjah usposabljanja. • Uvedi usposabljanje z dvojno nalogo zgodaj v programu. • Vadi nalogo stalne preslikave sestavin naloge do samodejnosti. • Posnemaj in vadi strategije strokovnjakov za zmanjšanje delovne obremenitve. • Vadi študente, da nadzirajo svojo delovno obremenitev.
časovni stres in visoke vloge	<ul style="list-style-type: none"> • Uvedi usposabljanje z dvojno nalogo zgodaj v programu. • Vadi nalogo stalne preslikave sestavin naloge do samodejnosti. • Preskrbi vajo pod hitrostnim stresom. • Preskrbi vajo in povratno zvezo pri uravnavanju razmerja hitrost/točnost. • Vadi v simuliranih stresnih pogojih. • Zahtevaj prenaučenje postopkov v sili.
več akterjev	<ul style="list-style-type: none"> • Vadi postopke za nadziranje, dnevni red in sporazumevanje. • Preskrbi vajo in povratno zvezo v skupinskem delu.
organizacijski cilji in norme	<ul style="list-style-type: none"> • Vključi člane organizacije v načrt in izvedbo usposabljanja. • Dopusti neformalne stike med učenci in izkušenimi.

razumljivo. Izjema je morda usposabljanje v metaspoznavnih spretnostih, tj. v presoji in uravnavanju lastnih spoznavnih procesov.

Sklepne misli

Nova spoznanja o odločanju v kriznih razmerah jasno postavljajo tudi drugačne zahteve za usposabljanje v odločanju, take, ki vsebujejo zgoščeno pridobivanje izkušenj, usposabljanje mora čim bolj upoštevati dejansko naravo odločanja izvedencev, ki so se izkazali v kriznih razmerah, ne pa ponujati bodočemu odločevalcu pouk v uporabi neživljenjskih metod t. i. tradicionalnega odločanja. Predvsem mora bodoči krizni odločevalec dobro spoznati svoje področje in si v njem tako ali drugače nabrati izkušenj, ki mu bodo šele omogočile učinkovito, kriznim razmeram ustrezno odločanje. Sodelavci v kriznih timih se morajo s spoznavanjem nalog ostalih članov skupine usposobiti za skupno delo. Le tako bo spoprijem s krizo pripeljal do njene uspešne razrešitve.

Literatura

1. Beach L.R. (1997). *The Psychology of Decision Making*. London: SAGE
2. Training and Team Performance. V: Cannon-Bowers J.A., Salas E. (Eds.). *Making Decisions Under Stress*, Washington: American Psychological Association, 199–311
3. Brehmer B. (1990). *Strategies in real-time dynamic decision making*. V: R. Hogarth (Ed.), *Insights in decision making: A tribute to Hillel J. Einhorn*, Chicago: University of Chicago Press, 262–279
4. Cannon-Bowers J.A., Salas E. (1998). Individual and Team Decision Making Under Stress: Theoretical Underpinnings, V: Cannon-Bowers J.A., Salas E. (Eds.). *Making Decisions Under Stress*, Washington: American Psychological Association, 17–38
5. Cannon-Bowers J.A., Salas E. (Eds.) (1998). *Making Decisions Under Stress*, Washington: American Psychological Association
6. Drabek T.E. (1986). *Human System Responses to Disaster*. New York: Springer-Verlag
7. Driskell J.E., Salas E. (Eds.) (1996). *Stress and Human Performance*, Mahwah: LEA
8. Flin R., Salas E., Strub M., Martin L. (Eds.) (1997). *Decision Making Under Stress: Emerging Themes and Applications*, Aldershot: Ashgate
9. Heath R. (1998). *Crisis Management for managers and executives*. London: Financial Times Management
10. Klein G. (1999). *Sources of Power: How People Make Decisions*, Cambridge: The MIT Press
11. Keinan G. (1996). Training Effective Performance Under Stress: Queries, Dilemmas, and Possible Solutions, V: Driskell J.E., Salas E. (Eds.), *Stress and Human Performance*, Mahwah: LEA, 257–277
12. Klein G.A., Orasanu J., Calderwood R., Zsombok C.E. (Eds.) (1995). *Decision Making in Action: Models and Methods*, Norwood: Ablex Publishing Corporation
13. Kranjčec R. (1999). Odločanje v kriznih razmerah in delovanje kriznih skupin, *Ujma*, 13, 355–359.
14. Lipshitz R. (1995). Converging Themes in the Study of Decision Making in Realistic Settings. V: Klein G.A., Orasanu J., Calderwood R., Zsombok C.E. (Eds.). *Decision Making in Action: Models and Methods*, Norwood: Ablex Publishing Corporation, 103–137
15. Means B., Salas E., Crandall B., Jacobs T.O. (1995). Training Decision Makers for the Real World. V: Klein G.A., Orasanu J., Calderwood R., Zsombok C.E. (Eds.). *Decision Making in Action: Models and Methods*, Norwood: Ablex Publishing Corporation, 306–326
16. Orasanu J., Connolly, T. (1995). The Reinvention of Decision Making. V: Klein G.A., Orasanu J., Calderwood R., Zsombok C.E. (Eds.). *Decision Making in Action: Models and Methods*, Norwood: Ablex Publishing Corporation, 3–20
17. Salas E., Driskell J.E., Hughes S. (1996). Introduction: The study of stress and human performance. V: J. E. Driskell, E. Salas (Eds.), *Stress and human performance*, Mahwah: LEA, 1–45
18. Zsombok C. E., Klein G. (Eds.) (1997). *Naturalistic Decision Making*, Mahwah: LEA