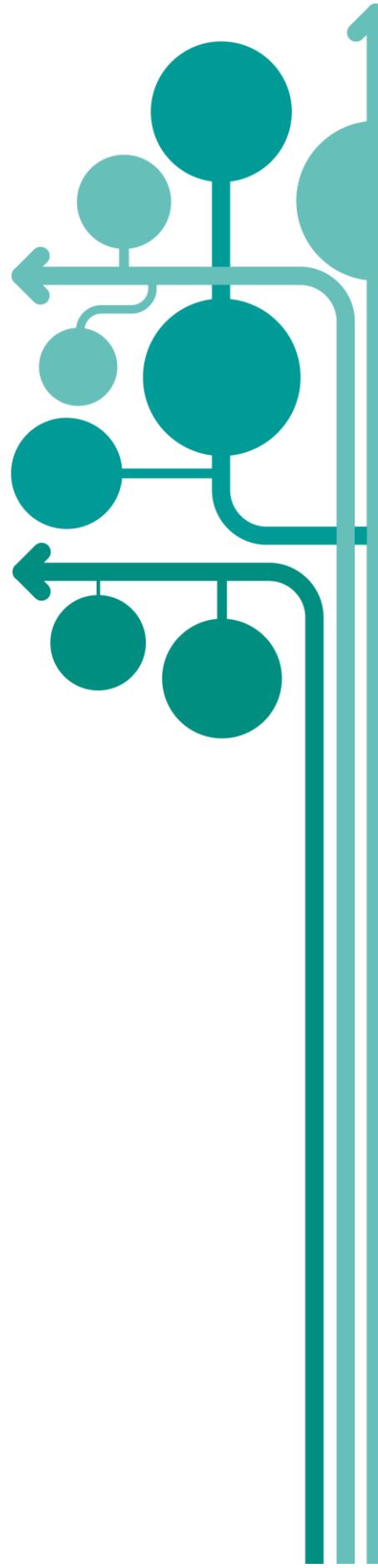


Kodėl taip svarbu turėti pakankamai informacijos prieš priimant bet kokį sprendimą?

Sprendimų priėmimas stokojant informacijos: priežastys, pasekmės ir įveikos būdai

Dr. Rasa Pocevičienė



Kodėl taip svarbu turėti pakankamai informacijos prieš priimant bet kokį sprendimą?

Sprendimų priėmimas stokojant informacijos: priežastys, pasekmės ir įveikos būdai

Viena iš svarbiausių veiklų arba procesų tiek atskiro žmogaus, tiek jų grupės, tiek bet kokio tipo organizacijos ar net ir visuomenės gyvenime yra bendravimas. Bendraudami mes mokomės, keičiamės informacija, dalinamės žiniomis, įspūdžiais ir emocijomis, vertiname ir bandome geriau suprasti vieni kitus. Bendravimas yra ir viena iš svarbiausių veiklų priimant bet kokio lygmens sprendimus.

Kiek bendravimas arba, kitaip sakant, komunikacijos procesas yra svarbus kiekvienam asmeniui ar organizacijai, nesunkiai galime įsitikinti kad ir iš tokio krizės organizacijoje apibrėžimo. Kaip teigia Ch. M. Pearson ir I. Mitroff (1993), jei bet kokios krizės metu neturime kokybiškos komunikacijos, tai galime kalbėti apie dvigubą krizę, t.y. tokią krizę, kai pirminę krizę užklumpa dar ir komunikacijos krizė. Ir, jei organizacija nesugeba valdyti komunikacijos procesų, ji nesuvaldys ir pirminės krizės (Johansen, Frandsen, 2007).

Maža to, visame komunikacijos procese, visuose jos etapuose yra svarbu, kad informacija, kuria keičiamės ir kurios pagrindu priimame įvairius sprendimus, būtų kokybiška ir pakankama. Informacijos kiekis ir kokybė gali turėti lemiamos įtakos ne tik konkrečiam sprendimui ar jį priėmusiam asmeniui. Tai gali paveikti ir daugelio kitų žmonių situaciją, gyvenimą, veiklą, reputaciją ir pan. Ir jeigu, dėl komunikacijos stokos galima kalbėti apie dvigubą krizę, tai informacijos stoka arba netinkama jos kokybė gali tą krizę dar pagilinti, o gal net ir tapti trečiąja krize. Dėl šios priežasties informacijos svarba priimant sprendimus yra tiesiog neginčytina. Ne veltui teigiama, kad gebėjimas kurti, įgyti, integruoti, pritaikyti, paskirstyti žinias ir informaciją yra pagrindinis kiekvienos organizacijos pajėgumas. Natūralu, kad sėkmingai veikiančios įmonės ir organizacijos turi ne tik kryptingai ir pelningai panaudoti jau turimas žinias ir informaciją, bet ir investuoti į nuolatinį naujų žinių, naujos informacijos paiešką ir kūrimą, kas, savo ruožtu, sąlygoja jų plėtros galimybes ir konkurencinį pranašumą. (Woudstra, Van den Hooff, Schouten, 2015). Informacijos kiekis ir jos kokybė gali turėti lemiamos įtakos ne tik konkrečiam sprendimui, bet ir visai organizacijai, jos mikroklimatui, įvaizdžiui ar reputacijai.

Tą patį, matyt, galėtume pasakyti ir apie žmogų. Žmogus, turintis ir/ar gebantis surasti pakankamai ir kokybiškos informacijos, tikrai bus pranašesnis ir profesiniame, ir asmeniniame gyvenime už to nesugebančius. Maža to, jis galės konstruktyviau veikti įvairiose situacijose bei labiau pasitikėti savimi ir savo gebėjimais.

Drąsiai galima teigti, jog visi šie pastebėjimai yra ne tik paremti patirtimi ir jos analize, bet taip pat ir mokslu. Visa įrodymais grįsta metodika ir metodologija yra geriausias šios idėjos patvirtinimas. Priimant bet kokius sprendimus, įrodymais pagrįsta metodika siūlo laikytis šių pagrindinių žingsnių (Įrodymais pagrįsta metodika, 2020 m.), kurie užtikrina, kad gauta informacija ir jos pagrindu priimti sprendimai bus kokybiški ir konstruktyvūs. Metodikos siūlomi žingsniai:

1. **Įrodymų paieška ir radimas.** Tai galima padaryti kruopščiai analizuojant jau žinomą, parašytą, paskelbtą informaciją.

2. **Geriausių turimų įrodymų pasirinkimas.** Tai gali atlikti ekspertai, tam gali būti taikomos diskusijos tikslinėse grupėse ir pan. Pasirinkti geriausi turimi įrodymai daro didelę įtaką sprendimų priėmimui.

3. **Kritinis vertinimas.** Siekti, kiek įmanoma labiau išvengti subjektyvumo ir šališkumo, todėl kiekvieną faktą, informaciją ar įrodymą reikia įvertinti objektyviai ir kritiškai.

4. **Objektyviai pateikti įrodymai.** Tai galima padaryti naudojant pirminius faktų, duomenų, informacijos šaltinius. Ne veltui juk turime posakį, kad patikimiausia informacija visada yra „iš pirmų lūpų“. Be to, pateikiant įrodymus, vertėtų atkreipti dėmesį ir įvardinti tam tikras rizikas, įrodymų ribotumą, jų rinkimo ar gavimo aplinkybes, informacijos atrankos kriterijus ir pan. Visa tai taip pat įgalina susidaryti tikresnį vaizdą, kiek naudojama informacija yra patikima, kiek objektyvius, remiantis ja, galima priimti sprendimus.

5. **Kelių įrodymų, skirtingose šaltiniuose pateikiamos informacijos, skirtingais būdais gautų duomenų sintezė.** Objektyviai pranešti apie atskiro konkretaus tyrimo įrodymus yra būtina, tačiau dažnai to nepakanka norint gauti išsamią informaciją apie situaciją, reiškinį ar padėtį. Tuo labiau to nepakanka norint priimti teisingą sprendimą. Būtina lyginti, sisteminti įrodymus, faktus, informaciją, gautą iš įvairių šaltinių, surinktą įvairiais būdais. Ypač, jei ji yra prieštaringa. Vertinant tuos skirtingais būdais ir keliais gautus duomenis, pirmenybė visuomet teikiama šaltinio patikimumui ir gautų duomenų kokybei bei jų išsamumui.

6. **Įrodymais pagrįstos išvados.** Įvairūs duomenys ir faktai bei informacija yra analizuojami, sisteminami, apibendrinami, o jų pagrindu yra padaromos atitinkamos išvados, kurios jau sukuria prielaidas priimti tam tikrus sprendimus, teikti tam tikras rekomendacijas ir pan.

7. **Kasdieninis atnaujinimas.** Paskutinis įrodymais pagrįstos metodikos žingsnis yra išvadų koregavimas, nes nauji įrodymai, duomenys, faktai, nauja informacija turėtų nuolat būti pridedama prie jau esamų, turimų įrodymų, o gautų naujų duomenų pagrindu ankstesni įrodymai turėtų būti tikslinami ir koreguojami. Kaip dažnai tai turėtų būti daroma, priklauso nuo to, kaip

greitai ir kaip iš esmės kinta nauji duomenys ir informacija. Akivaizdu, kad nauji įrodymai gali atsirasti kiekvieną dieną, ypač jei kalbama apie labai kintančius, dinamiškus procesus ar situacijas. Kai tik atsiranda naujų įrodymų, pradedamas vertinimas naudojant šešis sistemingo įrodymų apdorojimo etapus (žingsnius). Šis procesas suteikia galimybę nedelsiant ir visiškai susipažinti su geriausiais įrodymais, kai tik jie tampa prieinami.

Kita vertus, įrodymais grįsta praktika tik tuomet pasiteisins ir bus veiksminga, kai tie įrodymai, t.y. tie faktai, duomenys, informacija, bus teisinga, ir kai jų bus pakankamai. Priešingu atveju nesunkiai galima priimti neteisingus, skubotus sprendimus, kurie ne tik kad neišspręstų susidariusių probleminių situacijų, bet jas tik pagilintų.

Tuo nesunku įsitikinti taikant tokį metodą, kuris iš pirmo žvilgsnio gali pasirodyti labai panašus į žaidimą, tačiau jo metu atliktų pasirinkimų ir sprendimų analizė gali būti naudinga ne tik norint geriau pažinti dalyvius, bet ir mokytis spręsti įvairias problemas, diskutuoti, remtis įrodymais grįsta praktika ir pan. Šis metodas gali būti naudingas ir mokymo(si) procese, vien jau suvokiant, kaip svarbu yra turėti pakankamai informacijos prieš priimant bet kokią - taip pat ir mokymo(si) srities - sprendimą.

Metodo apibūdinimas ir jo taikymas. Metodo taikymo pradžioje kiekvienam dalyviui yra pateikiamas 12 asmenų sąrašas (žr. 1 lentelę) ir situacijos aprašymas.

Asmenų sąrašas							
Nr.	Asmenys ir jų apibūdinimas	Pasirinkimai					Visų dalyvių bendras
		I*	II*	III*	IV*	...	
1	Moteris, gydytoja, 66 metų amžiaus, žinoma kaip kažkokios religinės grupės narė						
2	Karys						
3	Biochemikė, moteris						
4	Moteris, atletė						
5	20 metų amžiaus medicinos studijų studentas, homoseksualus						
6	16 metų mergina, riboto intelekto, nėščia						
7	30 metų amžiaus vienuolė						
8	38 metų amžiaus Taikos korpuso savanoris iš Amerikos, amerikietis						
9	19 metų jaunuolis						
10	Vidutinio amžiaus vyras, atsargos karininkas						
11	Parlamento narys						
12	25 metų mergina						

I* – individualus pasirinkimas; II* – pasirinkimas poroje; III* – pasirinkimas grupėje po 4 asmenis; IV* – pasirinkimas grupėje po 8 ir t.t.

Situacijos aprašyme dalyvių prašoma įsivaizduoti, kad Žemėje įvyksta katastrofa, dėl kurios tolesnis gyvenimas joje tampa neįmanomu. Vienintelis būdas išgyventi yra pasislėpti slėptuvėje. Bėda tik ta, kad slėptuvėje iš viso gali tilpti tik 6 žmonės, o pateiktame sąraše jų dukart daugiau – 12. Dalyviai turi nuspręsti, kas bus tie 6 žmonės. Pirmiausiai, tai padaryti turi kiekvienas dalyvis individualiai. Nuspręsti reikia remiantis ta informacija, kuri pateikta prie kiekvieno asmens sąraše (žr. 1 lentelę). Jokios papildomos informacijos pateikti negalima. Taip pat nėra pateikiami ir atrankos arba sprendimo priėmimo kriterijai. Juos dalyviai turi pasirinkti, susikurti patys.

Pirmiausia, kaip jau minėta, kiekvienas dalyvis individualiai išrenka 6 kandidatus į slėptuvę. Po to atsitiktinai yra sudaromos dalyvių poros, o vėliau iš porų sudaromos grupės po 4, 8 ir t.t. asmenų, iki kol visi dalyviai susijungia į vieną grupę. Dirbdami poroje ar grupėse, dalyviai, iš jau jų individualiai pasirinktų asmenų grupės, turi sudaryti bendrą 6 asmenų sąrašą. Tai padaryti nėra labai paprasta, nes apsisprendžiant, ką įtraukti į bendrą poros ar grupės sąrašą, labai svarbu laikytis vienos labai svarbios taisyklės. Poros, o vėliau ir grupės, dalyviai pirmiausiai į bendrą sąrašą turi perkelti visus sutampančius jau turimų sąrašų asmenis, o dėl tų, kurie nesutampa, turi diskutuoti. Diskutuoti ir svarstyti dėl kiekvieno besiskiriančio asmens reikia tol, kol visi dalyviai sutinka dėl jo pasirinkimo. Kartu tai reiškia, kad kažkam poroje ar grupėje reikės, įsiklausius į kitų pateikiamus argumentus, atsisakyti savojo kandidato. Ir čia negalima nusileisti, negalima balsuoti, negalima versti sutikti. Būtina įtikinėti vieniems kitus tol, kol visi dalyviai sutinka, kad būtent tas asmuo turi būti įtrauktas į sąrašą.

Kai bendras visos dalyvių grupės sąrašas yra sudarytas, jis skaitomas garsiai ir grupė įvardija, kokiais kriterijais buvo vadovaujama, ir kodėl vienas ar kitas asmuo buvo įtrauktas į sąrašą. Ir čia labai aiškiai pasimato, kokia reikšminga priimant sprendimus yra informacija ir jos apimtis – kokybinė prasme.

Tam, kad tuo įsitikintume, vertėtų sugrįžti prie paties sąrašo, kurį dalyviai gavo metodo taikymo pradžioje (žr. 1 lentelę). Akivaizdu, kad prie kai kurių asmenų informacijos yra pateikiama daugiau, bet ji gana prieštaringa (pvz. „*Moteris, gydytoja, 66 metų amžiaus, žinoma kaip kažkokios religinės grupės narė*“ arba „*20 metų amžiaus medicinos studijų studentas, homoseksualus*“ ir pan.). Tuo tarpu prie kai kurių – jos apskritai labai mažai, kaip pvz. „*Karys*“; „*Parlamento narys*“, „*19 metų jaunuolis*“ ar „*25 metų mergina*“ ir pan. Tačiau, įdomiausia, kad mažas kiekis informacijos dalyviams dažniausiai nebūna kliūtis pasirinkti būtent tuos asmenis. Maža to, šių asmenų pasirinkimo dažnis įvairiose grupėse yra pakankamai didelis. Būtent „*Karys*“, „*Biochemikė, moteris*“, „*Moteris, atletė*“, „*20 metų amžiaus medicinos studijų studentas, homoseksualus*“, „*19 metų jaunuolis*“ ar „*25 metų mergina*“ buvo dažniausiai pasirenkami asmenys. Kodėl dažniausiai yra šių asmenų pasirinkimo motyvai matyti 2 lentelėje.

Asmenų pasirinkimo motyvai

Eil. nr. sąrašė	Asmenys ir jų apibūdinimas	Pasirinkimo argumentai	
		Pateikti	Numanomi
2	Karys	Karys	Naujas (nes kariai visada yra jauni)
			Stiprus (nes kariai visada yra stiprūs ir atletiški)
			Drausmingi (nes kariai mokomi tvarkos ir disciplinos)
			Organizuoti (nes kariai visada mokomi organizuotumo)
			Vyras (nes kariai dažniausiai būna vyrai)
3	Biochemikė, moteris	Specialybė, kompetencija	Medicinos žinios ir gebėjimai (nes biochemikai turi tai išmanyti)
		Moteriška lytis	Gana jauna (nes biochemija yra pakankamai jaunas mokslas)
4	Moteris, atletė	Moteriška lytis	Stipri (nes juk ji atletė. Atletai visada yra stiprūs)
			Sveika (sportas yra tiesiogiai susijęs su gera sveikata)
			Drausmė, disciplina (sportas yra tiesiogiai susijęs su drausme ir disciplina)
		Atletė	Organizuotumas (sportas tiesiogiai siejasi su aktyvumu, gebėjimu valdyti laiką ir pan.)
			Moterys dažniausiai yra labiau organizuotos nei vyrai
5	20 metų amžiaus medicinos studijų studentas, homoseksualus	Jaunas amžiaus	Jaunas (visi jauni žmonės yra stiprūs ir gali susilaukti vaikų)
		Medicinos studijos	Medicinos žinios ir gebėjimai (nes juk studijuoja mediciną)
			Vyras (nesvarbu netgi lytinė orientacija)
9	19 metų jaunuolis	Jaunas amžius	Stiprus (nes jaunas)
		Vyriška lytis	Sveikas (nes jaunas)
			Galės susilaukti vaikų (nes jaunas)
12	25 metų mergina	Jaunas amžius	Stipri (nes jauna)
		Moteriška lytis	Sveika (nes jauna)
			Galės susilaukti vaikų (nes jauna)

Jau vien iš lentelės akivaizdu, kad esant nepakankamam kiekiui informacijos, esame linkę ją papildyti. Arba, kitaip sakant, dažnai esame linkę nepriimti pateiktos informacijos kaip fakto, t.y. ne skaityti, kas joje iš tikrųjų parašyta, o interpretuoti ar netgi papildyti ją kita, numanoma informacija, kuri gali būti ir paremta patirtimi ar turimomis žiniomis, tačiau, deja, konkrečiu atveju neteisinga ar nepakankama. Gana dažnai pasirinkimai tokioje situacijoje yra tiesiog paremti mūsų turimais stereotipais. Pvz. Kariui ar sportininkui priskiriamos tokios savybės kaip „stiprus“, „sveiki“, „užsigrūdinęs“, „sugebantis įveikti sunkumus“ ir pan., tačiau tai ne visuomet yra tiesa. Tiek sportininkas, tiek ir karys nebūtinai duotuoju momentu bus sveiki ir stiprūs. Jie lygiai taip pat gali būti traumuoti, fiziškai ar dvasiškai silpni ir neužsigrūdinę, jiems patiems gali reikėti pagalbos ir palaikymo. Vienas trumpas žodis „karys“ ar „sportininkas“ netgi neleidžia nuspręsti, kokios lyties yra asmuo. Juk pagal lietuvių kalbos taisykles, pareigybių, specialybių ar pan. pavadinimai, jei prie

jų nėra konkretaus asmens vardo ar pavardės, rašomi vyriškąja gimine. Iš vieno trumpo žodžio negalime pasakyti, ir kokio amžiaus yra tas asmuo.

Taigi, šis metodas puikiai iliustravo tai, kas, jei mums trūksta informacijos arba ji yra per daug lakoniška, mes dažniau esame linkę jos pridėti. Tačiau pridėtoji informacija nebūtinai bus teisinga tuo konkrečiu atveju. Kaip taisyklė, ji labiau bus susijusi su mūsų turimais stereotipais, nei su įrodymais ar faktais. Štai kodėl tokia informacija pagrįsti mūsų sprendimai taip pat nebus teisingi.

Šio metodo taikymas įvairioms skirtingo amžiaus, išsilavinimo, lyties ir pan. žmonių grupėms parodė, kad tendencija sprendimą priimti remiantis ne pateiktais faktais, o numanomomis, nepagrįstai priskiriamomis savybėmis pastebima beveik visais atvejais. Taigi, visa ši analizė akivaizdžiai parodo, kaip svarbu yra turėti kuo daugiau informacijos, norint priimti teisingą, tikrais faktais ir duomenimis pagrįstą sprendimą. Ir koks šiuo atveju svarbus yra informacijos pakankumas, tikslumas ir patikimumas, nes tik tokia informacija įgalins mus priimti teisingus, įrodymais pagrįstus sprendimus.

Kita vertus, metodas gali būti panaudotas ir kitais tikslais. Pvz. reikalavimas tartis, diskutuoti ir teikti vienas kitą įtikinančius argumentus yra puiki galimybė ugdyti argumentavimo, derybų, kūrybiškumo, nestandartinio mąstymo, konstruktyvaus dialogo ir pan. gebėjimus.

Literatūra

1. Evidence-based Methodology. (2020). Internet access: <https://www.dynamed.com/home/editorial/evidence-based-methodology>. Viewed [2020-10-06]
2. Johansen, W., Frandsen, F. (2007). *The Apology of a Sports Icon: Crisis Communication and apologetic Ethics.* / HERMES. *Journal of Language and Communication in Business.* DOI: <https://doi.org/10.7146/hjlc.v20i38.25906>
3. Pearson, Ch. M., Mitroff, I. (1993). From Crisis Prone to Crisis Prepared: A Framework for Crisis Management / The Executive. *Vol. 7, No. 1 (Feb., 1993)*, pp. 48-59. Published By: Academy of Management
4. Woudstra, L., Van den Hooff, B., Schouten, A. (2016). The Quality Versus Accessibility Debate Revisited: A Contingency Perspective on Human Information Source Selection OF THE ASSOCIATION FOR INFORMATION SCIENCE AND TECHNOLOGY—2015 DOI: 10.1002/asi JOURNAL OF THE ASSOCIATION FOR INFORMATION SCIENCE AND TECHNOLOGY—September 2016 DOI: 10.1002/asi 2071 [file:///C:/Users/Vartotojas/Downloads/str.%20konf.1%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Vartotojas/Downloads/str.%20konf.1%20(2).pdf)

Straipsnį parengė dr. Rasa Pocevičienė, „Epale“ ekspertė, Šiaulių valstybinės kolegijos Vadybos ir komunikacijos katedros docentė, vedėja

Mokymosi inovacijos ir jų diegimas, besimokančiojo pažinimas, savivaldis mokymasis ir savivaldžio mokymosi gebėjimų ugdymas(is), laisvės ir atsakomybės dermė mokymosi procese, į besimokantįjį orientuoto mokymo(si) proceso užtikrinimas ir tobulinimas – tai tik dalis straipsnio autorės Rasos Pocevičienės mokslinių interesų ir tyrimų, kurių rezultatai paskelbti daugiau nei 70 įvairių mokslo ir metodinių publikacijų Lietuvoje ir užsienyje, pristatyti daugiau nei 60 mokslinių, metodinių, tame tarpe ir tarptautinių, konferencijų. Taip pat šių idėjų sklaida vykdoma, skaitant originalius kursus, vedant seminarus, mokymus, rengiant projektus, konsultuojant ir diegiant inovacijas ugdymo praktikoje.