

## SMETNJE U POSLOVNOM ODLUČIVANJU USLIJED JEDNOSTRANIH INFORMACIJA

*Na proces poslovnog odlučivanja u etapi donošenja odluka utječu različite smetnje, medju kojima su i jednostrane informacije.*

*Na temelju suženog istraživalačkog rada, na primjeru 7 osnovnih organizacija udruženog rada, pokušalo se u radu ukazati na očite štetnosti jednostranih informacija u procesu donošenja odluka.*

*Kod toga korištena je jednostavna metoda opažanja, obogaćena skraćenom metodom anketiranja (no samo u pogledu posljedica lansiranja jednostranih informacija).*

*Kroz istraživanje je zapaženo da jednostrane informacije, koje smo nazvali još i informacijama udara, mogu veoma štetno djelovati na poslovni život organizacije udruženog rada. Negativne posljedice takvih informacija teško se ispravljaju, one dugotrajnije narušavaju međjuljudske odnose, u filozofiji razmišljanja udruženog rada stvara se nepovjerenje u privredni sistem, a radja se i nepovjerenje radnika medju sobom.*

*U radu su na kraju dani i skromni prijedlozi kako ćemo barem ublažiti nepovoljno djelovanje jednostranih informacija.*

### 1. UVOD

Okolica koja nas okružuje pruža nam obilje raznolikih spoznaja. Neke od njih u percepciji shvaćanja razumljive su i jednostavne, korisne i upotrebljive za svakodnevni običan i poslovni život.

Svaka obavijest, svako općenje koje povećava naše spoznaje jest informacija. Informacija je zapravo negativna entropija, ona je mjerilo reda u nekom sistemu. Informacije pak moraju biti objektivne. Nisu li to, ne možemo govoriti o informacijama uopće, već o njihovoj suprotnosti, što u svakodnevnom životu nazivamo neistinom, zavaravanjem, čak lažju. U poslovnom životu za tu pojavu uobičajen je naziv dezinformacija. Nije nam namjera ulaziti u suštinu dezinformacija, razlučivati pojmovno njihovu svrhu i cilj, to si ni kao zadatak nismo postavili. Pojednostavljeno dezinformacije imaju jedino destruktivno djelovanje, i onaj,tko je spreman da ih lansira, najčešće to čini u zloj namjeri, da napakosti, da zavede, da okrivljuje, da iz toga izvuče neku moguću korist za sebe ili svoju bližu poslovnu okolicu.

U ovom skromnom radu bit će riječ, međutim, o informacijama koje vjerojatno ne možemo smatrati devijantnim (dakle nisu dezinformacije), već najčešće predstavljaju objektivne spoznaje. Takve informacije nisu kazane, dane, prezentirane u pravo vrijeme, ili nisu upotrijebljene na pravom mjestu. Onaj, tko ih prima, nema mogućnosti argumentirane komparativne spoznaje i u odgovoru nije spreman i ne može dostatno ili dovoljno dobro argumentarijem osporiti vrijednost takve informacije. To su informacije udarnog djelovanja, za svrhu za koju i kada se daju one više štete nego koriste te izazivaju neprijatne posljedice.

Psihološki pak teško ih je pobiti jer jednom dane - iznijete nisu li odmah ili veoma brzo ublažene, ostavljaju tragove u narušenim međjuljudskim odnosima u jednoj ekonomskoj cjelini. Najbolje ćemo takve informacije razumjeti na nizu primjera sasvim konkretnih iz poslovnog života. Na temelju konkretnih primjera pokušat ćemo dati i svoj sud o tome s prijedlogom šta valja uraditi kada nas jednom veći zadesi takva situacija da argumentom ne možemo brzo poništiti njihovo nepovoljno djelovanje.

## 2. OSVRT NA NAČIN ODLUČIVANJA U UDRUŽENOM RADU

Naš je samoupravni sistem temeljen na slobodi odlučivanja. Svima je u jednakim uvjetima dana mogućnost sudjelovanja u donošenju poslovnih odluka. U poslovnom sistemu kod odlučivanja sudjeluju subjekti različitog nivoa znanja. Razlika, međutim, postoji i u pripremanju i kreiranju odluke jer profesionalno bavljenje jednakim konkretnim praktičnim zadatkom ne može omogućiti svima podjednaki vremenski period koji je potreban za pripremu neke odluke. Pripremljena odluka se, međutim, može u trenutku njezina donošenja drugom informacijom obogatiti, nadopuniti, jednom riječju kvalitetno poboljšati. Tu je sloboda svijuju, koji udružuju rad, u času kad donose neku odluku, ničim neokrnjena.

Pojedinačno, ili u okrilju nekog instrumentarija donijeta odluka postaje sastavni dio poslovne politike, informacijskim pak sistemom ili različitim informacijskim podsistemima ona se i kao povratna veza podastire izvršiocima. Realizacija odluke konkretno je i operativno izvršavanje zadataka, omedjeno različitim rješenjima strategije i taktike.

Pripremljena ili kreirana podloga za odlučivanje podnosi se na usvajanje subjektima koji o njoj odlučuju. To je, dakako, proces odlučivanja u užem smislu riječi. Dobro je, iako ne i nužno, da svaka pripremljena odluka (koja ako još i nije donesena i ne može

to ni biti) ima u prijedlogu barem alternativno, ako ne već i va rijatntno, rješenje. 1)

Pripremljena podloga za odlučivanje, ne sadrži li barem varijantno rješenje kao mogućnost da se o nečem odlučuje, najčešće nije prihvatljiva. Kažemo najčešće, jer ima odluka čija realizacija, unaprijed to znamo, može da rezultira optimum od optimuma nema nečeg što bi bilo još optimalnije, pa sve druge odluke koje sadrže varijantu ili alternative mogu odluku pogoršati. Kod svih drugih pripremljenih odluka, gdje se traži maksimum nečega (ukupnog prihoda, čistog dohotka i sl.) ili minimum (utrošena sredstva, škart i otpadak, radno vrijeme i sl.) kod odlučivanja moraju biti prisutne alternativa ili varijante. Jer, ništa nije tako dobro da ne bi moglo biti još bolje (dakle maksimalnije), niti pak, govorimo li o minimumu nečeg, ništa ne može imati donju granicu da ne bismo mogli i dalje težiti, recimo, najminimalnijem utrošku i sl.

Susretnemo li se s odlučivanjem gdje su prisutne alternativa ili varijante (a takvo odlučivanje teoretski promatrano je u 99% slučajeva), demokratičnost u takvom slučaju sili nas da slobodu u odlučivanju damo svim subjektima koji su za to pozvani. Nedvojbeno, mnogo činilaca utječe na donošenje odluke, sami subjekti - radni ljudi, kao jedan od tih činilaca s različitim predispozicijama takodjer sudjeluju u odlučivanju.

1) *Dr Bratoljub Klaić: Rječnik stranih riječi, Zora, Zagreb, 1958. (nalazimo na str.46 - a l t e r n a t i v a lat. (alternus-izmjeničan) izbor između dviju mogućnosti: "ili-ili". Ili dalje, na str.1334 istog djela - v a r i j a n t a lat. (variare-mijenjati, pretvarati) druga razrada plana, projekta, naučnog ili umjetničkog djela.*

*Alternative mogu biti samo dvije, varijantnih rješenja nekog problema teoretski, dakako, može biti više ili čak mnogo. Globalno, ali gledajući sasvim konkretno, po osnovnom načelu sudskog postupka, prilikom donošenja odluke je li osuđenik-sumnjivac kriv ili ne vrijedi načelo alternative (kriv-nije kriv). Pojedinačno gledajući stupanj krivnje posebno u pogledu izricanja vi sine kazne, možemo govoriti o načelu varijante (dvije godine kazne, dvije godine i četiri mjeseca ili više, odnosno manje).*

2) Citirano djelo B. Klaića: str.902 - optimum lat. (optimum-najbolje), skup najpovoljnijih uvjeta: najviše što se može postići, vrhunsko dostignuće. Poslovne rezultate ipak nije uvijek dobro maksimirati. Težnja o maksimiranju poslovnih rezultata prisutna je stalno kod OUR-a, u filozofiji razmišljanja njome smo opsjednuti. No takva težnja čak je ponekad opasna. Postoje, na-

### 3. NEKE SMETNJE U INFORMACIJSKOM SISTEMU KOD POSLOVNOG ODLUČIVANJA

Na subjekte u odlučivanju utječe prvenstveno okolica, filozofija njihovog razmišljanja, znanje i intelekt, pa i sam temperament.<sup>3)</sup> Čovjek je samo ljudsko biće, takav, ponekad sklon je da zaštiti svoje uske lične interese. Ponekad to čini svijesno, što je u kategorizaciji njegovog takvog djela teži čin, najčešće pak, to radi sasvim nesvjesno, hoteći po svom poimanju dobro, ne sagledavajući ili, jednostavno, zbog neznanja ne shvaćajući kolike štete čini.

Ne dozvoljava nam ni vrijeme ni prostor da se upustimo sada u proučavanje utjecaja koji porast ekonomskih znanja po svim subjektima u udruženom radu ima na kvalitet odlučivanja. To je sama po sebi široka tema na koju odmah možemo jednostavno dati potvrđan odgovor. Istovremeno pak bez čvrstih podloga i konkretnog istraživačkog rada, s konkretnim dokazima, stupnjevito, gradirano kazati šta će se time dobiti, predstavljalo bi samo nedopustivu improvizaciju.

Spomenusmo uske lične interese koji su kod odlučivanja prisutni. Proširili bismo to i na interese grupa koje se u odlučivanju konfrontiraju. Borba mišljenja je potrebna, ona je nužna jer se kroz nju radja i novi kvalitet. Od svakog uzeti nešto dobro, dobit ćemo bolje. Ako je potrebno kod toga da se i svadjamo, svadjat ćemo se.

S ovom bismo se konstatacijom mogli složiti samo ako je ovaj oštar oblik polemike temeljen na svjesnoj kvalitetnoj spoznaji, pa i uvjerenju da se čini dobro, a da "druga strana" ne razumije naš položaj. Ako to nije, ako iza toga stoje interesi prikrivanja, odjenuti u plašt samoupravnog demokratičnog nastupa, takav oblik polemike nije dostojan socijalističkog čovjeka. A takav čovjek nije dostojan da živi u socijalizmu. Medjutim, ljudi smo, ponekad se zaboravimo, bliži osobni interesi su nam svetiji, za njih se kao treba boriti makar i nedopuštenim sredstvima.

---

*ime tzv.suboptimalna rješenja. (Vidi o tome detaljnije: prof.dr inž.A.Djurašević "Operativno istraživanje i iskorištenje kapaciteta osnovnih sredstava u industriji", Simpozij o planiranju poslovanja, Opatija, novembar 1965).*

- 3) Citirano djelo B.Klaića, str.1264 - t e m p e r a m e n t - način emocionalnog reagiranja na unutrašnje i vanjske podražaje koji prevladavaju kod nekog čovjeka. O tome Margaret Mead u svojoj knjizi - "Spol i temperament u tri primitivna društva" kaže da su razlike u temperamentu prirodjene, da postoji "muški" i "ženski" temperament, pri čemu nije bitan spol osobe. Vidi i "Filozofiju Bertranda Russella" od S.Knjazeva, Naprijed, Zagreb, 1946-1966.

U cjelini ipak, ljudima treba pomoći. Nesvjesnost postupka (ako je to u pitanju) koji isto tako može biti vraćen, čini nas obveznim pokazati na konkretnim primjerima kako "informacije udara" mogu neku odluku, u smislu njezinog donošenja, otežati, iskriviti, umanjiti značenje odluke i narušiti međuljudske odnose. Informacije takvog obilježja mogli bismo još nazvati i j e d n o s t r a n i m i n f o r m a c i j a m a jer u trenutku njihovog iznošenja, u trenutku donošenja odluke, upoznavanje s tom informacijom nije relevantno po odluku, ali uži lični interes diktira da se ona iznese kako bi se psihoza subjekata u odlučivanju skrenula u pravac interesa pojedinca ili grupe. Najčešće takve je jednostrane informacije teško oboriti jer su one u suštini istinite. Jednostrane su pak stoga jer u različitim sredinama imaju drugačiji efekat djelovanja, ne sagledavajući objektivne mogućnosti sredine.

Takve informacije nakalemljene su na biljku ili tkivo koje, ako ih i prihvati, one ne mogu da se održe jer za to ne postoje uvjeti konkretno u toj sredini.4) U drugoj sredini takva, ali u prvom slučaju jednostrana informacija, možda bi dobro došla. Nama ona čini trenutak poslovnog života nadasve teškim.

#### 4. KONKRETNI PRIMJERI JEDNOSTRANIH INFORMACIJA I NJIHOVE POSLJEDICE NA POSLOVNI ŽIVOT OUR-a

Iz provedenih vlastitih istraživanja u 7 organizacija udruženog rada, dijelom i iz vlastitih čak obilnih iskustava na tom području, vidljivo je da postoje izraziti veliki problemi s jednostranim informacijama. U cjelokupnosti odlučivanja, koje možemo smatrati procesom koji je uvijek vezan uz neki sistem s ciljem donošenja jedne ili više odluka, pojavljuju se pored različitih otpora, intervencija, i različite smetnje. Smetnje pak utječu na funkcioniranje sistema, a očito je da su jednostrane informacije dio smetnji koje kao pojedinačne komponente ometaju odlučivanje. Samim tim i rezultati su manji.

Prema D.Gorupiću proces odlučivanja u širem smislu obuhvaća ove etape: inicijativu, pripremu odluke, donošenje odluke, izvršenje i kontrolu. 5)

I S.Dobrenić smatra takodjer da su u procesu odlučivanja očito prisutne iste etape, tj. iniciranje, priprema, donošenje, izvršenje i kontrola odluke. 6)

4) Kod presađivanja bubrega od brata bratu, vjerojatno je da će operacija uspjeti. Presadimo li bubreg neispitane osobe, strano će tijelo biti odbačeno.

5) Gorupić D.: Poslovna politika poduzeća II, Zagreb, 1975, str.99

6) Dobrenić S. Predavanja održana na poslijediplomskom studiju, Ekonomski fakultet, Zagreb, 1974.

Medjutim, jednostrane informacije kao smetnje u odlučivanju najviše su prisutne u etapi donošenja odluke.

No, pokušajmo to sasvim konkretno pojasniti na nekoliko primjera:

a) Zbor radnih ljudi neke osnovne organizacije udruženog rada, ravnajući o predloženom programu razvoja za srednjoročno razdoblje koji je dan u alternativni, nailazi na izvjesne teškoće u konstrukciji financiranja. Potrebe, ali i želje veće su od mogućnosti financiranja vlastitim i tuđim sredstvima. Druga proširena alternativa ulaganja mora otpasti, iako bi, kad bi bila realizirana, donosila, što je dokazano, sasvim značajne efekte. Izvora sredstava, medjutim, nema dovoljno. Očito od druge proširene varijante mora se odustati. No sada slijedi informacija udara.

Svakom subjektu u odlučivanju dato je pravo, dužnost je čak svakog radnika koji je udružio rad, da pripomogne u donošenju odluke. U ovom konkretnom slučaju i doduše u interpretaciji po jednom uposlenom radniku dana je slijedeća informacija: "Sve što smo čuli u redu je gledajući postojeće stanje. Medjutim, svi znamo našu po djelatnosti srodnu OUR"X". Ništa bolje od nas nisu poslovali, čak jedva da su imali minimum vlastitih sredstava čistog dohotka namijenjenih u poslovne svrhe, a gledajte šta su u posljednjih pola godine izgradili. Odakle njima izvori sredstava, zar im je netko poklonio pare? Jesu li oni sposobniji od nas?"

U auditoriju nastaje odobravanje. Nekolicina subjekata u odlučivanju glasno izražava slijed misli govornika: "Mi imamo nesposobne radnike koji te poslove obavljaju pa nam je zato i teško", itd.

Šta ćemo na ovo kazati? Informacija je očito točna jer drugi OUR zaista ubrzano proširuje svoje kapacitete. Predlagači odluke to su dakako znali i u poslovnoj utakmici htjeli su razviti konkurentsku borbu. Medjutim, vanjski činoci, a ne nesposobnost odgovornih radnika, objektivno su diktirali nemogućnost pribavljanja dovoljnih izvora sredstava. Ne ulazimo sada konkretno koji su to vanjski činoci, to za ovaj predmet nije ni toliko bitno.

Jednostranu informaciju, mada je ona dobrim dijelom bila dobro namjerna, nikakvim dodatnim objašnjenjima nije bilo moguće u nepovoljnom djelovanju umanjiti.

Posljedica takve informacije udara u ovom konkretnom slučaju jest totalno nepovjerenje pojedinih subjekata, koji donose odluku, u radnike s kojima su udružili rad putem radne zajednice u svojoj radnoj organizaciji. Odluka je doduše prihvaćena u suženoj varijanti, ali klica jaza i sumnje ostaje kao trajan žig koji se teško briše.

b) Ovaj slučaj sličan je prvome. Radi se o usvajanju proizvodnje novog proizvoda iz područja metalne industrije. Srodna organizacija udruženog rada iz susjednog mjesta tim proizvodom, koji bi trebao u poslovnom programu prve radne organizacije biti usvojen, postiže na tržištu dobre poslovne rezultate. Delegati u radničkom savjetu to dakako znaju, i s t i č u to i traže proširenje proizvodnog programa. Objektivan odgovor usmjeren je na obrazloženje da bi u slučaju proširenja vlastitih kapaciteta došlo do u d v o s t r u č a v a n j a kapaciteta na domaćem tržištu. Cijena tog proizvoda na inozemnom tržištu daleko je manja, pa mogućnost izvoza ne postoji. Društveno gledajući, nema ekonomske logike da se to uradi, nema ni suglasnosti u susretnom planiranju na nivou društveno-političkih zajednica. Taj odgovor objektivno bi trebao zadovoljiti, polazeći medjutim od užih interesa, skupina ljudi, delegata u organu upravljanja, sada opet ostaje nezadovoljna radom svoje niže društveno-političke zajednice, ne cijeneći interese društva u cjelini i ekonomiju dinara.

Posljedica, netrpeljivost radnika te radne organizacije prema odgovarajućim strukturama društveno-političke organizacije i netrpeljivost prema rukovodećem timu u vlastitoj organizaciji udruženog rada. A sve to zbog jednostrane informacije ili nesagledavanja širih interesa.

c) Ovaj slučaj odnosi se na raspodjelu sredstava za stambenu gradnju. Prilikom odlučivanja o dodjeli stana radniku opet su komparativno upotrijebljene od nezadovoljnih radnika sasvim ispravne informacije da je radna organizacija, koja je manja od ove promatrane, dodijelila svojim radnicima čak 3 stana, a i inače niz godina do sada više pažnje posvećuje stambenim prilikama svojih radnika.

Na prvi pogled to je sasvim ozbiljan prigovor koji se ne može oboriti. Poznavajući, medjutim, i analizirajući komparativno stanje u ove dvije radne organizacije, dolazi se do objektivne istine. Radna organizacija s boljom stambenom politikom svjesno izdvaja veća sredstva za stambenu gradnju na uštrb visine osobnih primanja, parcijalno promatrajući nezadovoljni radnici zaboravljaju usporediti svoj čisti osobni dohodak s radnicima koji obavljaju slične poslove i radne zadatke u drugoj organizaciji udruženog rada. Posljedica takve jednostrane informacije ima svoj odraz u totalnom nezadovoljstvu grupe, a sasvim nepotrebno, to nezadovoljstvo ide čak i do fizičkih prijetnji. Pitanje koje se sada nameće, ali s jasnim odgovorom, jeste da takav radnik ili grupa radnika ne može i ne će u dogledno vrijeme u izvršavanju osnovnih svojih zadataka na radnom mjestu dati efekte koji bi bili zadovoljavajući.

d) Pitanje nagradjivanja živog rada, tekućeg i minulog, blisko je svim subjektima koji odlučuju a istovremeno su i nosioci izvršavanja zadataka. Radna organizacija prema grupacijskom sporazumu, a uslijed neostvarene planirane visine čistog dohotka, isplaćuje za odgovarajuće vremensko razdoblje veće čiste osobne dohotke nego to smije. No, odredbe samoupravnog sporazuma na razini grupacije treba poštivati, inače to nije sporazum, već n e s p o r a z u m. Po periodičnom obračunu utvrđen je preuzetak osobnih dohodaka. U narednom razdoblju treba ili povećati čisti dohodak ili postupno vraćanjem umanjiti ranije isplaćene osobne dohotke. Drugog rješenja dakako nema ako poštujemo socijalističke principe rada i dogovaranja.

Primajući takvu informaciju prije usvajanja periodičnog obračuna radni ljudi obasuti su jednom informacijom udara po jednom svom radniku: "U našoj republici postoje radne organizacije koje su po prethodnom periodičnom obračunu isplatile toliko i toliko milijuna dinara više osobnih dohodaka nego što su smjele. Dobar dio njih ne vraća više isplaćene osobne dohotke. Predlažem da ni mi to ne uradimo". Sada dolazi u prvi plan lični interes. On je identičan ne samo u pojedinoj skupini već i u većini. Blizu smo da donesemo odluku koja je u suprotnosti s dogovorom. A sve zbog jednostrane informacije.

U ovom slučaju možda je čak riječ o dezinformaciji jer veoma je teško brzo pobiti takav "argumentarij", još teže je dokazati suprotno, s obzirom na širinu podataka i subjekata koje informacija općenito obuhvaća.

Posljedica toga može biti dvojaka:

- 1) Krši se samoupravni sporazum, osobni dohoci se ne vraćaju jer nije bilo dovoljno snaga koje bi to spriječile s obzirom da je lični interes sviju gotovo identičan, ali pogrešan. To u lancu sada radja zahtjeve drugih da se na nas pozivaju kada donose slične odluke koje su veoma daleko od socijalističkih principa privredjivanja. U slučaju donošenja takve odluke nismo daleko od anarhije.
- 2) Razum i svijest pojedinaca ipak uvjetuje donošenje odluke o povratku previše isplaćenih osobnih dohodaka. Pojedinci, pa čak i većina, ostaju nezadovoljni. Osobni će dohoci biti manji, radja se netrpeljivost u općenitom smislu prema sistemu koji je inače ispravno postavljen. Radja se, međjutim, i nešto drugo, za unutarne prilike još gore. To je uvjerenje u nesposobnost radnika koji nisu uspjeli prikriti da su osobni dohoci isplaćeni previše, a takvo prikrivanje izvršio je tamo netko drugi u nekoj drugoj organizaciji udruženog rada. To je najgore što može da se desi kao posljedica jednostrane informacije.



čovjek radi savjesno i pošteno, a u očima bliske okoli-  
ce kriv je što nije izigrao zakon ili društveni dogovor.

e) Radna organizacija "X" ima velikih problema s fluktuacijom radne snage, prvenstveno zato jer srodna zanimanja u drugim organizacijama udruženog rada imaju veće čiste osobne dohotke. Delegati u organu upravljanja, da bi osujetili povećanu fluktuaciju, traže korekciju nagradjivanja. Opet na prvi pogled takvo se rješenje čini zadovoljavajućim. Komparativno podaci drugih radnih organizacija zaista pokazuju očiti nesklad i informacije udara svakodnevno dolaze, prisutne su, s njima se živi. Postavljaju se pitanja - kako mogu oni, možemo i mi - iznose i usporavaju se čak i konkretne visine čistih osobnih dohodaka tih i tih radnika u nekoj drugoj organizaciji udruženog rada. To su, ne sumnjamo, vjerojatno točne informacije, a ne dezinformacije (iako i toga može biti). No pitanje je pogrešno postavljeno. Pro matramo predmet samo s jedne strane, ne uzimajući u obzir komparativne mogućnosti dvaju poslovnih subjekata, kao što je to visina ostvarenog čistog dohotka i sl. I umjesto da naše snage okrenemo na to područje (dakle na povećanje tog čistog dohotka povećanjem prihoda ili smanjenjem utrošenih sredstava), iscrpljuju se snage u raspru, unutarnjim međusobnim uvjerenjima gotovo do besvijesti.

Posljedice su nesagledive, katastrofalne. Proizvodnja i dalje stagnira, poslovni rezultat biva potisnut u drugi plan, lični interesi dominiraju. Fluktuacija radne snage i dalje se nastavlja, sanacija je veoma blizu.

Usljedi li, ali zaista pravi, udar, kroz sanaciju začudo, nakon početne konsternacije ponekad i stresa, filozofija udruženog rada naglo se mijenja. Prihvaćaju se radikalne mjere koje ranije ni u snu ne bismo prihvatili.

Primjera za to ima mnogo, no nepotrebno ih je isticati jer samo na osnovi nekoliko njih vidi se suština jednostranih informacija i utjecaj takvih informacija na poslovni život privredne jedinice.

Možemo samo dodati da nas već ovo malo istraživanje svakako upućuje na pomisao da su jednostrane informacije brojem veoma izražene u organizacijama udruženog rada te se kao smetnje u odlučivanju nepovoljno odražavaju na poslovni život.

Kako ovo istraživanje nije kompleksnije prirode, a vlastita iskustva autora mogu i biti dijelom subjektivna, to nije moguće generalno tvrditi da jednostrane informacije u svakom slučaju i u svakoj organizaciji udruženog rada čine poslovni život veoma teškim. U procesu odlučivanja, i to konkretno u jednoj etapi odlučivanja, a to je donošenje odluke, jednostrane informacije (ili, ako njihovo značenje želimo naglasiti, informacije udara) sigurno su prisutne.

## 5. ZAKLJUČNE NAPOMENE

Informacije koje su istinite, ali u cjelini ne obuhvaćaju sve elemente iz kojih bi se objektivno uočio problem, možemo nazvati jednostranim informacijama. Iza takvih informacija najčešće se kriju uži lični interesi koji su do odgovarajuće granice razumljivi. Nose li takve informacije u sebi bombastičan prizvuk, prihvatljiv za odgovarajuću skupinu ili grupu, možemo ih nazvati i informacijama "udara".

Informacije udara upotrebljavaju se ili zloupotrebljavaju to više što je lični interes prisutniji.

Posljedice takvih informacija veoma su štetne. Ponajprije radja se nepovjerenje u privredni sistem u cjelini, nepovjerenje u sustav samoupravnog dogovaranja, nepovjerenje čak i prema samome sebi.

Poslovna unutarnja netrpeljivost medju radnicima izvršiocima pojedine skupine poslova može poprimiti drastičan oblik koji ide čak do osobnog razračunavanja i obustava rada. Odgovorne radnike tjera se da rade protiv osobnog uvjerenja, što je manje bitno, i to ide tako daleko da se katkad radi i protiv odredbi i društvenih normi ponašanja.

Krajnja i najteža posljedica je medjutim što poslovni život trpi, a da se ne naziru rješenja poboljšanja. Što valja učiniti, to je svakako pitanje na koje je na kraju teško dati odgovor. Pojednostavljeno taj bismo odgovor sveli na četiri elementa:

- 1) Nužno je potrebno stalno raditi na ekonomskom prosvjećivanju (neka mi bude dozvoljeno tako kazati) svih radnika u udruženom radu. Samo uočavanjem interesa cijeline moguće je slomiti pojedinačne parcijalne interese koji se u mnoštvu svih ostalih pojavljuju. To je generacijski zadatak, gotovo sekundarnog obilježja, jer razvija se jedna psihologija koja se ne ispravlja od danas do sutra. Da nas se, medjutim, ne shvati pogrešno, valja naglasiti da se ovo odnosi samo na devijantne informacije udara.
- 2) Kod poslovnog odlučivanja prisutna je etapa pripreme odluka. U toj fazi odlučivanja treba smetnje predusresti. Očekujuću jednostranu informaciju, valja prije donošenja odluke učiniti dvostranom.
- 3) Postoji naša domaća lijepa uzrečica: "Pravda je spora, ali dostižna". Treba vjerovati da će s vremenom onaj tko ispravno radi ipak dokazati da je u pravu, pa makar privremeno bilo to u suprotnosti s pojedinačnim interesom grupe. Na informaciju udara treba reagirati informacijom protuudara ako već prihvaćamo takav sustav medjusobnog poslovnog življenja. To nije trajno i nije dobro rješenje, ali kao argument - protuargument u pojedinačnim slučajevima može biti prihvaćeno.

4)Odgovorne radnike, koji su silom prilika najviše izloženi informacijama udara, a ispravno rade svoj posao, trebalo bi na neki način sustavno zaštititi, jer ponekad izloženi buri i nevremenu, trebalo bi im dati mogućnost da se makar plaštem ogrnu.

Primljeno: 1979-10-15

*Kezele B. Störungen bei der Geschäftsentscheidung infolge der einseitigen Informationen.*

#### ZUSAMMENFASSUNG

Die Informationen, die den Trägern der Geschäftspolitik in der Organisation assoziierter Arbeit in der Etappe des Treffens der Geschäftsentscheidungen erteilt werden, aber zu unrichtiger Zeit oder an falscher Stelle gegeben oder gesagt werden, nennen wir "einseitige Informationen" oder Stoss-Informationen.

In der Einführung dieser Arbeit sollte bewiesen werden, dass diese Informationen, obwohl sie wahr sind, dem Problem nur von einem Gesichtspunkt nahtreten, der an das Treffen einer Geschäftsentscheidung gebunden ist. In der Regel vergisst man dabei absichtlich (aber manchmal auch unabsichtlich) auch andere Parameter, die vielleicht schon vorhergehend gebracht wurden, die aber in der Ganzheit für eine einheitliche globale Hervorbringung einer richtigen Entscheidung wichtig sind.

Es ist richtig, dass auf den ersten Blick klar ist, dass solche Informationen schädlich auf den Entscheidungsprozess wirken und dass sie als eine von den möglichen Störungen neben dem systematischen Prozess der Geschäftsentscheidung auftreten. Das wollen wir auch mit einem kurzen Forschungsverfahren beweisen.

Zufällig, aber nach einer Logik, wurden 7 Organisationen assoziierter Arbeit aus unterschiedlichen Tätigkeitsbereichen, unterschiedlicher Grösse und unterschiedlicher finanzieller Macht ausgewählt. Mit der Beobachtungsmethode und teilweise auch der Umfrage-Methode (aber nur im Sinne der Folgen) wurde eine kurze Forschung der Auswirkung einseitiger Informationen auf das Geschäftsleben der Organisation assoziierter Arbeit ausgeübt. Nur einige Beispiele einseitiger Informationen mit ihren konkreten Folgen wurden in dieser Arbeit hervorgehoben. Die genommenen Beispiele sind nicht repräsentativ, aber sie treten am häufigsten hervor, und die Folgen dieser einseitigen Informationen sind hier am drastischsten.

Mit dieser bescheidenen Forschung wollte man beweisen, dass manchmal (wir betonen dieses Wort - manchmal) enge persönliche

*Interessen oder breitere Interessen der Grupe im Entscheidungsprozess dominant auf die Qualität der erbrachten Entscheidung - in erster Linie wegen der einseitigen Information - wirken können.*

*Am Ende der Arbeit wurden auch einige von den möglichen Vorschlägen gegeben, mit dem Ziel, den ungünstigen Einfluss der einseitigen Information oder Stoss-Information allmählich zu eliminieren oder wenigstens zu mildern.*