

EFOP 1.3.6.-17 IFJÚSÁGI ÖNKÉNTES KÖZÖSSÉGEK HÁLÓZATA CÍMŰ PROJEKT

MŰHELYTANULMÁNYOK

Egyéni és csoportos döntések a gyakorlatban

CORDI K+F Nonprofit Közhasznú Zártkörűen működő részvénytársaság – 2018

Szerzők: Bali-Nagy Gabriella és Mohácsy Rita

Tartalomjegyzék

Tartalomjegyzék	1
Bevezetés	2
A projekt adatai	2
A projekt célja	2
A projekt feladatai	3
Döntéshozatal	4
Egyéni döntéshozatal	5
Egyéni vezetői döntéshozatal	6
Laissez-faire típusú vezető	7
Jó fiú típusú vezető	7
Főnök típusú vezető	7
Team típusú vezető	7
Csoportos döntéshozatal	7
Csoportos döntéstámogató technikák	10
Brainstorming, azaz ötletroham, ötletbörze	10
Brain-writing – 635-ös módszer	10
Metaplan	11
Orgoplan módszer	11
Előnye: demokratikus tervezés	11
Nominális csoportmódszer – NCM	11
Pro-contra interakció	11
Delphi módszer	12
Döntéshozatali módok a projektben	12
Forrásjegyzék	14

Bevezetés

Jelen műhelytanulmány a Magyar Máltai Szeretetszolgálat Egyesület „*Ifjúsági önkéntes közösségek hálózata*” című projektjének megvalósítása kapcsán készült. A tanulmány célja az egyéni és a csoportos döntéshozatal bemutatása, azok előnyeinek, hátrányainak ismertetése.

A projekt adatai

A projekt megnevezése: Ifjúsági önkéntes közösségek hálózata

A projekt azonosítója: EFOP-1.3.6-17-2017-00002

A projekt kezdete: 2017. szeptember 1.

A projekt célja

A fiatalok szociális kompetenciáinak fejlesztése, a közösségi önkéntes munka és az egyéni fejlődés közötti kapcsolódás vizsgálata és disszeminálása.

A Magyar Máltai Szeretetszolgálat Ifjúsági Önkéntes Közösségek Hálózata projektje egy több pillérből álló elképzelés, melynek fő célja egy olyan ifjúsági önkéntes rendszer kialakítása és fenntartása, amely egészen a gimnáziumi évektől fogva helyes irányba tereli a fiatalokat, és biztosítja számukra a folyamatos rendszerben maradáshoz, az önkénteskedés által kialakult közösségi élményt és annak állandóságát, hálózatba történő szervezését.

A program célja az ifjúságban rejlő erőforrások kibontása, a korosztályok és a hátrányos helyzetű fiatalok társadalmi integrációjának elősegítése, a fiatalok helyben maradásának, aktív és tudatos szerepvállalásának, a gyermekek és fiatalok önmaguk és mások jövőjét pozitívan formálni képes felnőttekké nevelése és fejlesztése.

A projekt a fiatalok nem formális oktatásán keresztül hozzájárul a tanulás minőségi fejlesztéséhez, a kulturális értékteremtéshez, az önkéntesség elterjedéséhez, és a tudatos önfejlesztésen, értékeken alapuló közösségi társadalom kialakulásához.

A projekt feladatai

A projekt alapvető tevékenysége egy több pilléren alapuló, országos ifjúsági önkéntes központ kialakítása és működtetése.

A projekt közvetlen célcsoportjába tartoznak azok a személyek, akik a projekt megvalósítása során létrejött eredmények közvetlen hasznélvezői, azaz a kevésbé fejlett régiókban élő, 8-25 év közötti gyermekek és fiatalok.

A projekt közvetett célcsoportja pedig azon személyek és szervezetek köre, amelyek nem a projekt eredményeinek közvetlen használói, de összetett mechanizmusokon keresztül a projekt eredményei és hatásai az ő helyzetüket is befolyásolják.

- Országos és regionális ifjúsági önkéntes központok létrehozása és működtetése
- Iskolai közösségi szolgálat fogadóhelyeinek akkreditációjának kidolgozása
- Ifjúsági segítő képzés
- Ifjúsági önkéntesség modell kidolgozása, létrehozása
- Az önkénteskedés, a segítség elősegítése, népszerűsítése
- Érzékenyítés
- Kompetenciafejlesztő tréningek szervezése
- A célcsoport különböző korosztályainak elérése és bevonása
- A hátrányos helyzetű fiatalok indokolatlan szociális hátrányaiból származó különbségek mérséklése
- Tehetséggondozó hálózat létrehozása
- Formális és informális tanulás népszerűsítése, az életen át tartó tanulás ösztönzése
- Kulturális és sport rendezvények szervezése

Döntéshozatal

A döntés formálisan választást jelent különböző alternatívák között, mely alternatívák legalább két cselekvési, választási lehetőségre terjed ki.

A döntés egy objektív kényszer, melynek előzménye a probléma, forrása pedig a célok és az adottságok közötti ellentmondás feloldása.

A döntési helyzet felismerése nagyon fontos fázisa a döntéshozatalnak, hiszen nem lehet közömbös a döntés időzítése, vagyis annak a helyzetnek a megítélése, amikor a döntés meghozatala szükségessé válik.

A megalapozott döntéshez tudnunk kell, hogy mit akarunk elérni, hova akarunk eljutni (célok), és hol vagyunk most a kiindulópontban (jelen adottságok). A helyzet felismerése, érzékelése után a konkrét cselekvési, döntéshozatali folyamat indul el. A döntés lényegében két mozzanatból áll: a mérlegelésből, vagyis az alternatívák összehasonlításából, és az ítéletből, vagyis a választásból.

A döntések osztályozásakor a döntéshozatal módja szerint megkülönböztetünk egyéni és csoportos döntést. Az egyéni döntéshozatalt behatárolja a döntéshozó személyes információ-hozzáférési és feldolgozó képessége. A csoportos döntéshozatal lehetővé teszi a megalapozottabb információellátást.

A vezetésben egyéni és csoportos döntéseket egyaránt alkalmazni kell, mindig aszerint fordulva a módszerek felé, hogy a döntés következményei milyen szinten jelentkeznek, milyen kihatással lesznek azokra, akiket közvetlenül, vagy közvetve érint.

Az Ifjúsági önkéntes közösségek hálózata projekt kapcsán a döntéshozatali, illetve projektmenedzseri hierarchia minél magasabb szintjén vagyunk, annál inkább növekszik a csoportos döntéshozatal szükségessége. Ennek oka a vezetési folyamat bonyolultságának növekedése, amely a projekt komplexitásának és szerteágazóságának köszönhető, a specializáltabb tudásigény, a kollektív megközelítés igénye végigkíséri a projekt megvalósítását, annak érdekében, hogy gördülékenyen tudjon lezajlani minden pillér és programelem.

Mivel az Ifjúsági önkéntes közösségek hálózata projekt megvalósulása során egyaránt előfordulnak egyéni, illetve csoportos döntéshozatalt igénylő problémák, és szituációk, így jelen tanulmányban ezen döntéshozatali módszerekkel foglalkozunk bővebben.

Egyéni döntéshozatal

Egyéni döntéshozatalról akkor beszélünk, ha az adott döntést egyetlen személy hozza meg és vállalja a döntéssel járó összes felelősséget.

Az egyéni döntéshozatalt az adott döntési helyzetben több minden befolyásolja, behatárolja, mint például a döntéshozó egyéni kompetenciái, attitűdje, a személyes információ-hozzáférési és feldolgozó képessége, illetve a külső környezet hatásai is.

Nagyon fontos az, hogy a beosztottak, a csoport miként fogadják a vezető döntéseit, mennyire tudják azt elfogadni, azonosulni vele. Ebben meghatározó szerepet játszik a vezető habitusa, elfogadottsága, meggyőző képessége is.

Az egyéni döntés esetében mindenképpen előnyt jelent, hogy nem kell másokkal egyeztetni, így jóval gyorsabban születhet meg a döntés, mint a csoportos döntéshozatal esetében. Emellett mivel a döntés egyetlen személyhez köthető, a felelősség is egy embert terhel.

Ugyanakkor hátrány, hogy az egyéni döntések esetében az információk, a tudás egyetlen személyhez köthetők, jóval behatároltabbak, így jóval korlátozottabb keretek között tud dönteni, mint egy csoport.

Minden vezetőnek más az erőssége, illetve a gyengesége, így eltérő minőségű döntéseket hozhatnak, ugyanakkor itt lép be az a képesség, hogy mennyire tudják a hozott döntést elfogadtatni a csoport tagjaival.

Manapság egyre nagyobb szerepet kap a döntéshozatalnál a csoportos döntéshozatal, de még mindig vannak olyan helyzetek, mikor a vezetőnek egyedül kell döntenie és vállalnia a felelősséget.

Az egyéni döntéshozatal elsősorban vészhelyzetekben, illetve olyan helyzetekben előnyös, ahol nagyon fontos a gyorsaság.



Előnyök

- gyorsabban születnek, mivel nem egyeztet senkivel;
- határozottabb;
- az egyén magáénak érzi a döntést.

Hátrányok

- gyakran szubjektív;
- nagy a felelőssége, illetve a kockázatviselése az egyénnek a csoportos döntéshozatalhoz képest;
- néha elsietettek a döntések;
- az egyén nem rendelkezik minden szükséges és megfelelő információval a döntéshez.

Egyéni vezetői döntéshozatal

A döntéshozatal módja alapján a vezetőket a lentiek alapján csoportosíthatjuk, azonban fontos megjegyezni, hogy nincsenek tiszta döntéshozatali típusok, hiszen minden helyzetben más és más döntéshozatali típus, stílus a hatékonyabb. A vezetők tehát nem sorolhatók be tisztán egy-egy típusba, azonban a döntéshozatalaik alapján megmondható, hogy leginkább mely típusú döntéshozatali típus van többségben a vezetése alatt.

Laissez-faire típusú vezető

A laissez-faire típusú vezető sok szabadságot ad a csoportnak mind a munkában, mind a határidők tekintetében, hagyja, hogy minden menjen a maga útján, úgy, ahogy éppen sikerül. Nem hoz jó döntéseket, és a döntések a csoportnak sem tetszenek.

Jó fiú típusú vezető

A jó fiú típusú vezető igyekszik a csoport kedvében járni, a vezetői munka során inkább a személyes stílusa dominál nem pedig a szakmai tapasztalata. Nem hoz jó döntéseket, de jól el tudja fogadtatni azokat a csoporttal.

Főnök típusú vezető

A főnök típusú vezető kevés empátiával rendelkezik, inkább utasít, parancsol, kritizál. Jó döntéseket hoz, de stílusa, hozzáállása miatt nem tudja azokat igazán elfogadtatni a csoporttal.

Team típusú vezető

A team típusú vezető nem egyedül akar minden döntést meghozni, érdekli mások véleménye, mutatja az utat, ösztönöz, bátorít. Jó döntéseket hoz, és a döntéseket jól el is tudja fogadtatni a csoporttal.

Csoportos döntéshozatal

Csoportos döntéshozatalról akkor beszélünk, ha egy embernél több vesz részt a döntéshozatalban.

A döntési feladatok bonyolultabbá válásával a csoportos döntések egyre nagyobb hangsúlyt kapnak, hiszen minél bonyolultabb, összetettebb egy döntés, annál több információra, annál szerteágazóbb tudásra, látásmódra van szükség.

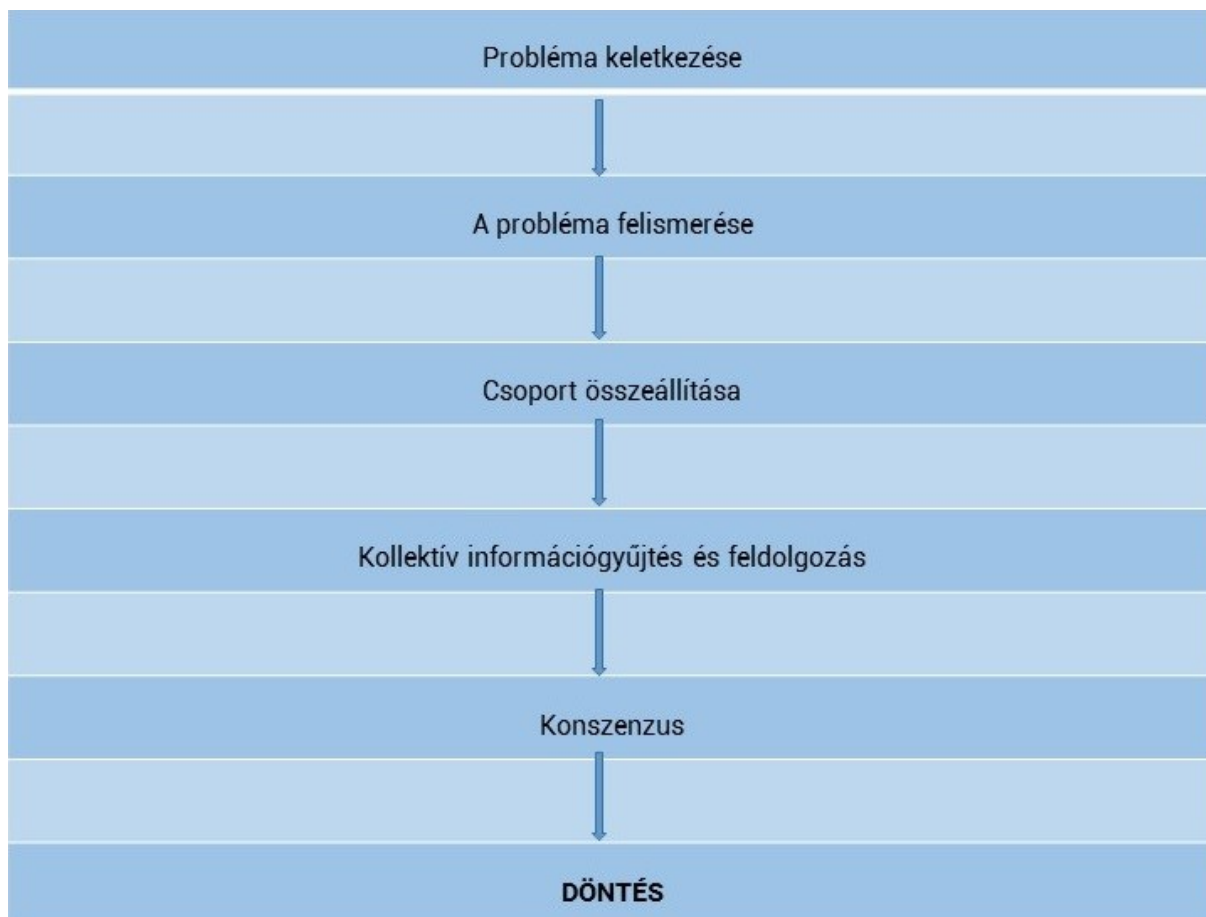
A szervezeti hierarchia minél magasabb szintjén vagyunk, annál inkább növekszik a csoportos döntéshozatal szükségessége, ezen belül is különös jelentőséggel bír a stratégiai tervezés folyamatában.

A csoportos döntések esetében jóval lassabb a döntéshozatal, mint az egyéni döntések esetében és a felelősség kérdése is jóval kevésbé egyértelmű, ugyanakkor a csoportos döntéshozatal lehetővé teszi a megalapozottabb információellátást. A csoport tudása jóval nagyobb és a rendelkezésre álló információ mennyisége is jelentősebb, mint az egyéni döntés esetében. Mivel a csoport részt vesz a döntéshozatalban, ezért a döntés maga jóval elfogadottabb, mint az egyéni döntéseké.

Bizonyos esetekben előfordulhat, hogy valaki manipulálja a csoportot vagy a csoport tagjai túl passzívak, esetleg beállnak valaki mögé félve a saját vélemény felvállalásától. az ilyen helyzetek elkerülésére különböző csoportos döntéstámogató technikákat hoztak létre.

A csoportos döntések akár jobbak, akár rosszabbak, mint az egyéni döntések, az tény, hogy a csoportos döntéshozatal egyre népszerűbb és egyre gyakoribb döntési móddá válik napjainkban.

Ugyan csoportos döntéshozatalról beszélünk már akkor is, ha egy embernél több vesz részt a döntéshozatalban, de csoportos döntés lényeges eleme a csoport mérete. Ha túl nagy a csoport, az nehézkessé, lassúvá teszi a döntési folyamatot, ha túl kicsi a csoport mérete, akkor pedig szinte egyéni döntéshozatalról is beszélhetünk. Minden döntéshez meg kell találni egy optimális csoportnagyságot, illetve a döntésképtelenség elkerülésére érdemes páratlan létszámot alkalmazni.



Előnyök

- a csoport ismeretanyaga nagyobb, mint az egyéneké külön-külön;
- több választási lehetőség felmerül;
- több szempontú az értékelés;
- szélesebb körű az így született döntések elfogadottsága;
- a csoporttagok jobban megismerik a lehetőségeket és megértik a döntést;
- kisebb a kommunikációs hibák lehetősége;
- csoportok érdekérvényesítése könnyebb;
- az egyén kockázatviselése kisebb, mint az egyéni döntéshozatal esetében.

Hátrányok

- a vezetők manipulálják a csoportot;
- valaki uralhatja vagy ellenőrizheti a csoportot;
- alkalmazkodás az átlaghoz;
- rivalizálás a csoporton belül;
- kompromisszumra törekvés;
- a csoport hajlamos elfogadni az első lehetséges megoldást;
- döntési felelősség hiánya.

Csoportos döntéstámogató technikák

A csoportos döntéshozatal egyre népszerűbb, a csoport minél hatékonyabb működéséhez különböző döntéstámogató technikák jöttek létre, melyek megkönnyítik ezeket a folyamatokat. A csoportos döntés esetében mind az ötletelés, mind az értékelés kollektív, konszenzusra törekvő, így a döntés nagyobb motiváló hatással bír.

Brainstorming, azaz ötletroham, ötletbörze

Az egyik legelterjedtebb és legnépszerűbb csoportos alkotótechnika a brainstorming. Célja az ötletek minél nagyobb számú összegyűjtése egy előre meghatározott kérdésben. A csoportból bárki elmondhatja az ötletét, véleményét. Mindent feljegyeznek, rendszereznek és kiértékelnek. Általában van egy független moderátor, aki vezeti az ötletelést, az optimális csoportlétszám 6-20 fő között mozog.

Előnye: rövid idő alatt sok megoldási javaslat születik.

Hátránya, nem mindenki meri elmondani a véleményét.

Brain-writing – 635-ös módszer

A brain-writing módszer végén 18 db ötször átnézett megoldásjavaslat áll rendelkezésre.

A módszer lényege, hogy egy 6 fős csoportban mindenki 3-3 gondolatot, megoldást javasol írásban, amit átad a többieknek továbbfejlesztésre, minden lépésnél 5 perc áll rendelkezésre, majd tovább kell adni. Így minden javaslat 5-ször kerül továbbfejlesztésre.

Előnye: a gondolatokat rövid idő alatt tovább lehet fejleszteni.

Hátránya: kevésbé kötetlen és tömör megfogalmazást, nagy koncentrációt igényel, tilos a szóbeli egyeztetés.

Metaplan

A metaplan egy csoportdinamizmuson alapuló kötetlen módszer, mely a brainstormingot ötvözi egy vizuális megjelenítő eszközzel, a rendezőtáblával. A rendezett vizuális megjelenítés elősegíti a képzettársítást, valamint generálja a további ötletek létrejöttét.

Előnye: vizuális áttekinthetőség.

Hátránya: nem mindenki meri elmondani a véleményét.

Orgoplan módszer

Az orgoplan módszer célja, hogy egy adott témáról összegyűjtsük az egyéni véleményeket. Ezt a módszert akkor célszerű alkalmazni, ha a problémák közül sértődés nélkül szeretnénk kiszűrni vagy elvetni bizonyos álláspontokat.

Előnye: demokratikus tervezés.

Hátránya: ha nem a megfelelő személyek kerülnek bevonásra, nem lesz megfelelő eredmény.

Nominális csoportmódszer – NCM

A módszer a brainstorming tökéletesítésével született. Célja minél nagyobb számú ötlet összegyűjtése és rangsorolása egy előre meghatározott kérdésben. A csoportból mindenki, egymástól függetlenül leírja az ötletét, véleményét. Mindenki ismerteti (felolvassa) az ötletét, javaslatát, ami feljegyzésre kerül. A következő körben közösen értékelik, elvetik, rendszerezik az ötleteket.

Előnye: az egyéni gondolkodás és az együttgondolkodás ötvözete

Hátránya: ha nem elég célirányos a kérdés megfogalmazása, könnyen sikertelenséghez vezethet.

Pro-contra interakció

Célja egy-egy megoldási lehetőség gyengeségeinek és erősségeinek a megkeresése. Első körben mindenkinek kötelező mellette szóló érveket, második körben ellene szóló érveket felhozni. Utána történik ezek értékelése, súlyozása.

Előnye: rövid idő alatt eredmény születhet.

Hátránya: a résztvevők nem mindig rendelkeznek a megfelelő képességekkel, tudással.

Delphi módszer

A delphi módszer egy személytelenül, névtelenül kitöltött kérdőíves módszer. A résztvevők kapnak egy adott problémával kapcsolatos kérdéssort, kitöltik, visszaküldik. A válaszokat szakértők elemzik, majd újabb kérdőívet állítanak össze és megismétlődik a folyamat. Mondhatni több fordulós konszenzuseresés.

Előnye: a névtelenség miatt a válaszadók őszintébbek.

Hátránya: sok időt vesz igénybe.

Döntéshozatali módok a projektben

Az Ifjúsági önkéntes közösségek hálózata projektben mind az egyéni döntéshozatal, mind a csoportos döntéshozatal jelen van.

A projektszervezet felépítése és a projekt feladatai meghatározzák és bizonyos esetekben meg is követelik, hogy az adott helyzetekben milyen döntéshozatali mód szerint kell eljárni.

A projekt felsőbb vezetői szintjein gyakrabban alkalmazzák a csoportos döntéshozatali módot, mint az alsóbb szinteken.

A projektvezetés szintjén a döntések többsége csoportos döntéshozatali módszerrel valósul meg, ugyanakkor minden egyes vezetői feladatkörben, pozícióban megvannak azok a speciális döntési feladatok, amikor egyéni döntéshozatalra van szükség.

A projektvezetés döntő többségében a demokratikus vezetői stílust képviseli, mely vezetői stílus támogatja és hatékonyan alkalmazza is a csoportos döntési módot. A projektmenedzsment a stratégiai döntéseket csoportos döntéshozatallal valósítja meg, a döntés-előkészítés folyamatába bevonja az operatív menedzsmentet is. A stratégiai döntések sosem egy ember egyéni döntésén alapulnak, minden esetben közös megállapodáson alapján születő döntések.

A projektmenedzsment három főből áll, így sosem alakult ki olyan helyzet, amikor a csoport döntésképtelen helyzetbe került volna, eddig minden döntést sikerült közös megállapodással meghozni.

Az operatív menedzsment mindössze két főből áll, így esetükben nagyobb az esély arra, hogy patthelyzet alakuljon ki egy-egy döntés kapcsán, azonban ilyen esetekben harmadik főként bevonják a szakmai vezetőt is.

A megvalósítás szintjén, az operatív csapat esetében már jóval nagyobb arányban tapasztaljuk az egyéni döntéshozatali módot. Ezen a szinten elsősorban a napi, operatív döntések születnek, melyek esetében fontos az idő rövideje, az azonnali reakció. Itt a csoportos döntéshozatal csak lassítaná, nehezítené a napi feladatok elvégzését.

Az operatív csapat tagjai olyan vezetők, akik az országos projekt ellenére kisebb területeken (földrajzi- vagy szakterület) töltenek be vezető szerepet, melyekért önállóan felelnek. Az operatív csapat tagjai saját területükön, saját hatáskörükben hozhatnak, hoznak döntéseket és irányítják a hozzájuk tartozó csapatot.

A projektvezetéstől a nagyobb horderejű, a projekt egészét érintő kérdésekben megkapják a konkrét vezetői döntéseket, iránymutatásokat, melyeket mindenképpen követniük kell, de ugyanakkor a megvalósításban viszonylag szabad kezet kapnak a saját módszereik, tapasztalataik és vezetői stílusuk használatára a megadott keretek között. A különböző területeken, a különböző feladatokhoz más-más vezetői stílusra van szükség. A különböző vezetési stílusok magukban hordozzák a különböző döntéshozatali folyamatokat.

Forrásjegyzék

J. March – Bevezetés a döntéshozatalba (Panem Kiadó 2000)

Veresné Dr. Somosi Mariann – Vezetői döntéshozatal -

http://193.6.1.94:9080/JaDoX_Portlets/documents/document_17081_section_10038.pdf

Nagy Zsolt – Döntéstudomány és módszertan, 2005 -

tk.nyme.hu/fmkmmk/nagy.zsolt/Documents/Vezetés,%20szervezés;.../Dontes.doc

www.kozgazwarez.hu - Döntéstudomány