

MOŽNOSTI ROZHODOVÁNÍ

Tento zjednodušený přehled základních druhů rozhodování s příklady rozhodovacích procesů vznikl jako podpora vyučujících s cílem rozšířit představu, že jediný možný způsob společného rozhodování je hlasování. Tato pomůcka umožní vědomě volit vhodné způsoby rozhodování podle potřeb skupiny a situace. Chceme tím posílit schopnost tříd, skupin, týmů a v konečném důsledku i společnosti rozhodovat se při snaze zohlednit co nejvíce potřeb.

Popisované procesy rozhodování pracují s již existujícími variantami řešení. V každém procesu by tomu ideálně předcházela práce s informacemi (shromažďování, třídění dle relevance aj.), vytváření a testování variant řešení.

DRUHY ROZHODOVÁNÍ

Pro zjednodušení pracujeme se situací, kdy se rozhoduje mezi dvěma variantami.

Rozhodnutí autoritou

Autoritou může být formální vedoucí i neformální leader či leaderyně, odborník*ice, člověk se zkušeností...

Vhodné pro situace: když je krize, je lepší jakékoliv rozhodnutí než žádné; když jde o expertní rozhodnutí

Dopady na skupinovou dynamiku: dojde k vytvoření dvou skupin – jedna souhlasí a ta druhá nesouhlasí a necítí se motivovaná k rozhodnutí participovat, autorita posiluje svou pozici

Los

Vhodné pro situace: když spěchám; když obě řešení jsou relativně podobná; když nejde o zásadní otázky

Dopady na skupinovou dynamiku: nejmenší dopady na vztahy; vzniknou dvě podskupiny; mohou výsledek svádět na náhodu, nikdo nenese odpovědnost

Rozhodnutí většinou (hlasování)

Vhodné pro situace: když spěchám; čím větší počet lidí rozhoduje, tím je hlasování oprávněnější; když obě řešení jsou relativně podobná

Dopady na skupinovou dynamiku: dvě podskupiny – lidé, co vyhráli, lidé, co prohráli (nejhorší dopad, pokud je hlasování 49:51); podskupina, která byla proti, může rozhodnutí nejen ignorovat, ale i aktivně sabotovat

Kompromis

Výsledným řešením je třetí varianta, v níž se každá strana něčeho vzdá, nebo varianta osekaná o to, s čím jedna ze stran zásadně nesouhlasí.

Vhodné pro situace: když jsou ve hře pouze stejné motivy a strategie jejich naplnění stojí proti sobě (např. oba máme žízeň a k dispozici je pouze jedna láhev vody)

Dopady na skupinovou dynamiku: žádný člověk není motivovaný; naštvaný/nespokojený může být každý člověk

Konsensus

Výsledkem je řešení uspokojující motivace všech zúčastněných.

Vhodné pro situace: když považujeme za nutné, aby skupina postupovala jednotně; když jsou ve hře různé motivy, které nestojí proti sobě (např. máme zájem o pomeranč – jedna strana kvůli dužině na sněžení, druhá strana kvůli slupkám proti molům); když je dostatek času

Dopady na skupinovou dynamiku: všichni lidé řešení přijmou, sblíží se a posiluje skupinu; může vést k vyčerpání, pokud je proces příliš dlouhý

ROZHODOVACÍ POSTUPY

Hlasování

Hlasuje se pro, proti, zdržel se. Mohou být ještě různé druhy hlasování v závislosti na tom, jaký význam se přiděluje hlasům, které nebyly vyjádřeny, protože se lidé neúčastnili.

Hlasování s preferenčními hlasy

Každá osoba má k dispozici určitý počet preferenčních hlasů (např. 5), které může libovolně rozdělit mezi preferované varianty. Může a nemusí být povoleno dát více hlasů jedné variantě. Proces je vhodný pro hlasování ve více kolech, když je variant mnoho a potřebujeme zúžit výběr. Při těsném výsledku je třeba zařadit další hlasování i ve formě „jeden člověk = jeden hlas“.

Hlasování s preferenčními hlasy po předchozí diskuzi ve skupinách

Umožňuje seznámit se s názory druhých, promyslet svůj. Posiluje skupinu a rozšiřuje obzory díky perspektivám ostatních. Je dobré volit takovou variantu diskuze, kdy každý má prostor se vyjádřit, např. v kruhu s mluvícím předmětem.

Vyjadřování míry námitky (contravoting)

Ukazuje míru odporu či námitky skupiny vůči jednotlivým variantám, což může napovědět, která varianta má konsensu nejbližší. Postup je takový, že každý člověk u každé zvažované varianty ukazuje míru odporu na prstech od 1 do 5. Pět vztyčených prstů znamená „mám zásadní problém“, všechny prsty v dlani znamenají, že jsem s danou variantou plně v souladu a nemám žádnou námitku. Své důvody pak představí každý se 4 a 5 prsty. Lze poté zvolit variantu s nejmenším odporem skupiny (tj. variantu, která měla nejnižší součet prstů), výsledek bude blíže konsensu.

Systémové konsensování

V návazném procesu po vyjádření míry námitky se vypořádávají odůvodněné silné námitky. Autor námitky (4 až 5 prstů) navrhuje úpravu varianty tak, aby stále odpovídala potřebám ostatních a nově i jeho potřebám. Systémové konsensování je rychlejší než konsensus, protože nehledáme jednoznačnou shodu, výsledkem je konsensus typu „mohu s tím žít“ – tj. neošetřujeme ty zapojené lidi, kteří dávali slabou námitku (2 či 3 prsty). Předchozí diskuze zmenšuje míru odporu.

Rozhodování iniciátorem či iniciátorkou formou vyžádaných rad

Rozhoduje ta osoba, která vidí problém k řešení a má kapacitu na to jej řešit, konzultuje jej se všemi, kterých se rozhodnutí týká a/nebo v něm mají významnou expertizu či zkušenost. Rozhodnutí, jak a zda budou připomínky zahrnuty, je na ní. Funguje ve skupinách s vyšší mírou důvěry, pomáhá jasná organizační struktura.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

