

# Donošenje odluka u GRUPI

MILAN  
GRKOVIĆ

Model univerzalne izvrsnosti  
- MUI Š 2007  
www.portalalfa.com



KOLUMNA

Velike su mogućnosti ali i brojni problemi u procesu odlučivanja u grupi.

## DEFINICIJE

Odlučivanje je proces donošenja odluka za ostvarivanje postavljenih ciljeva grupe. Grupa (tim) su dvoje ili više pojedinaca koje imaju isti cilj i zajednički rade na njegovom postizanju.

Hodogram odlučivanja u grupi

- Utvrditi početno stanje (start),
- Donošenje odluka,

Odluke su usmjerene prema željenom stanju - cilju.

Odlukama se želi promijeniti postojeće stanje.

- Rezultati,
- Očekivani rezultati se postižu kada su sve odluke u potpunosti provedene.

## ELEMENTI ODLUČIVANJA

- Željena odluka (osobni interesi, interesi grupe),
- Pravila rada (procedure kako se donose odluke).

Pravila rada moraju biti svima dostupna. Pravila rada u procesu odlučivanja se mogu mijenjati samo definiranim pravilima.

- Donositelji odluke

Definirati tko stvarno donosi odluke.

- Donesena odluka

Odluke moraju biti u potpunosti definirane tako da ih svi jednoznačno razumiju.

- Provedba donesenih odluka

Ključno za funkcioniranje grupe (tima) jer se često djelomično ili uopće ne provode.

## POJEDINAC U SUSTAVU ODLUČIVANJA

1. otvoreno djelovanje (dobronamjernost),
2. prikriveno djelovanje (osobni interesi),
3. Pojavni oblici kod odlučivanja s pozicija nadređenosti:

- neodlučnost,
- brzopletost,
- prazna obećanja,
- kompliciranje u provođenju odluka,
- "prepuštanje" nadređenima (dominacija nadređenih),
- prepuštanje podređenima (nekompetentnost podređenih).

## TEHNIKE ODLUČIVANJA

1. Analitičko odlučivanje sa sustavnom pri-

premom uz uporabu različitih alata  
Faze donošenja odluka: Interesi, razmjena informacija, odluke, provedba i rezultati.

2. Improvizacija - bez priprema (prijedlog dan na sastanku, odlučivanje odmah, bez činjenica)

## UNAPREĐIVANJE ODLUČIVANJA

- Potrebna je edukacija članova grupe za vještine donošenja odluka,
- redovito analizirati način donošenja odluka,
- pravovremena i temeljita priprema za donošenje odluka,
- analiza i potrebne promjene pravila rada,
- uporaba novih tehnologija u procesu odlučivanja,
- uvođenje tajnog glasovanja (oslobađanje od autoriteta i organizacijske stege).

## CRTICE

- Fokusirajte se na neprovedene odluke.
- U radu grupa su često prisutne zakašnjele odluke.
- Biti kontinuirano svjestan važnosti donošenja pravovremenih i valjanih odluka.
- Odlučivanje zahtjeva da se odvoji hitno i nevažno od važnoga (hitno i nevažno je lakše i primamljivije od važnoga).
- Korekcija donesenih odluka je normalno (i potrebno) stanje ako se odvija po unaprijed definiranim procedurama.
- U hijerarhijskom sustavu odlučivanja sve odluke moraju biti usuglašene.
- Posebnu važnost obratiti na donošenje odluka kod grupa i organizacija koje su u

- obećavanje nemogućega,
- nedovoljno informacija za odluke,
- mala zainteresiranost za vrijeme donošenja odluka,
- u timu je prisutno previše neaktivnih članova,
- donošenje odluka bez prave pripreme,
- nezakonite odluke.

## ODLUKE

- Način donošenja (konsenzusom, velikom većinom članova, propisanim minimumom prisutnih),
- Vrijednost (pravovaljana, moralna, nemoralna, ...),
- Utjecaj odluka (uklanjanje negativnih stanja, unapređenja, razvoj, štetan, destruktivan)
- Dinamika

- odluke se redovito donose (razvoj organizacije, uključena većina članova),
- povremeno donošenje odluka (stagnacija, pojedini članovi, po inerciji, osobni interesi),
- gotovo da nema odluka ("mrtva" organizacija, nema realizacije ranije postavljenih ciljeva grupe i organizacije u kojoj grupa djeluje).

## SASTANCI

Sastanci su jedini način za donošenje odluka.

Cilj su kvalitetne, pravovaljane i pravovremene odluke. Da se to dogodi u stvarnosti sastanci moraju biti učinkovitiji, kraći i rjeđi. Sastanci su most između grupe koja odlu-

**Odlučivanje u grupi je SLOŽENA VJEŠTINA KOJA ODREĐUJE STATUS GRUPE i organizaciju u kojoj grupa djeluje. Bez novih znanja, vještina i ponašanja nema razvoja grupe**

fazi nezadovoljstva.

## POTICAJNA PITANJA

- Jesu li novi članovi grupe informirani i osposobljeni za kvalitetno odlučivanje?
- Postoji li u grupi evidencija inicijativa za donošenje odluka?
- Jesu li svi članovi organizacije informirani o radu grupe?
- Ima li štetnih odluka u radu grupe?

## PROBLEMI KOD ODLUČIVANJA

- "nametanje" prijedloga od autoriteta,
- nedovoljna kritična masa za kvalitetno odlučivanje (minimalan kvorum),
- osobni interesi,
- neprepoznavanje prioriteta,
- nekonzultiranje drugih,
- nekorištenje prethodnih iskustava,
- nepriznavanje pogreške,

čuje i sustava u kojima grupa djeluje.

Neučinkoviti sastanci donose loše odluke, a učinkoviti sastanci dobre odluke.

## ZAKLJUČAK

Odlučivanje u grupi je složena vještina koja određuje status grupe i organizaciju u kojoj grupa djeluje.

Bez novih znanja, vještina i ponašanja nema razvoja grupe.

Zato problematiki donošenja odluka u grupama u kojima djelujete posvetite prioritetnu pažnju.

Niste sami. Vaš uspjeh ovisi o uspjehu vaših grupa.

Ovaj tekst je pisan prema elementima Modela univerzalne izvrsnosti - MUI Š Milan Grković 2007.