



---

# Podjęmowanie decyzji i rozwiązywanie problemów

---

Podjęmowanie decyzji  
Studium przypadku

---

2013

---



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**Zachodniopomorska  
Szkoła Biznesu  
w Szczecinie**

**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY





# *Podejmowanie decyzji i rozwiązywanie problemów*

## **Cel**

Celem case study jest uświadomienie znaczenia umiejętności podejmowania decyzji i rozwiązywania problemów.

Magda, harcerka ZHP, której powierzono funkcję koordynatorki sztabu Wielkiej Orkiestry Świątecznej Pomocy, będzie miała za zadanie poprowadzić spotkanie w taki sposób, by podjąć jak najbardziej optymalną decyzję.

## **Wstęp**

W Hufcu ZHP Praga Północ atmosfera była bardzo napięta. Harcerze i wolontariusze przygotowywali się do kolejnej zbiórki pieniędzy w ramach akcji organizowanej przez Wielką Orkiestrę Świątecznej Pomocy. Sytuacja była o tyle trudna, że w zeszłym roku ten prężnie działający sztab zebrał najmniejszą w historii swojego działania ilość pieniędzy. Także w porównaniu z innymi sztabami w tym mieście uplasował się na ostatniej pozycji, co było o tyle dziwne, że z roku na rok liczba wolontariuszy zaangażowanych w akcję wciąż rosła, a ludziom nie brakowało zapału do pracy.

## **Otoczenie podmiotu**

Za kilka dni miała się rozpocząć kolejna zbiórka pieniędzy. Aby przeprowadzić ją jak najsprawniej i efektywniej, do koordynowania całej akcji wyznaczono Magdę, która od kilka lat związana była z hufcem i miała już za sobą kilka doświadczeń w przeprowadzaniu tego typu akcji.

## **Problematyka**

Magda zaprosiła na spotkanie kilkunastu harcerzy, którzy mieli nadzorować pracę kilku mniejszych grup wolontariuszy. Magda rozpoczęła spotkanie od podsumowania ubiegłorocznej zbiórki i przedstawienia zadania, jakie zostało jej przydzielone.

– Z tego, co się orientuję, musimy w tym roku wypracować nowe strategie działania, bo chociaż mamy wielu chętnych do współpracy wolontariuszy, jest jakiś problem, który uniemożliwia nam w pełni wykorzystanie naszego potencjału. Być może powinniśmy wyznaczyć więcej koordynatorów dla wolontariuszy. Drugim rozwiązaniem jest zaproszenie do akcji mniejszej liczby osób, aby mieć pewność, że jesteśmy w stanie nadzorować ich pracę – tymi słowami Magda rozpoczęła dyskusję. – Ale w czym tkwi problem? – zapytał jeden z harcerzy. – Więcej wolontariuszy to więcej zebranych pieniędzy. Problem by powstał, gdybyśmy nie mieli chętnych do pracy. Moim zdaniem powinniśmy przyjąć jeszcze więcej osób – dodał.

– A ja uważam – odezwała się kolejna osoba – że angażowanie w taką akcję osób, których nikt wcześniej nie widział na oczy, to totalna pomyłka. Moim zdaniem powinniśmy współpracować tylko z wolontariuszami, którzy sprawdzili się przy innych, podobnych akcjach. Powinniśmy skupić się raczej na tym, jak takich wolontariuszy zatrzymać, aby co roku nie szukać nowych, bo to jest przyczyną mało efektywnych zbiórek – dodała na końcu.

Już po chwili pojawiło się kilka kolejnych głosów, które wskazywały na zupełnie inne przyczyny problemu.



## *Podejmowanie decyzji i rozwiązywanie problemów*

Dyskusja szybko przerodziła się w gorącą debatę. Magda siedziała w milczeniu i zastanawiała się, jak to się stało, że tak szybko dyskusja przerodziła się niemal w walkę na argumenty i zesłała zupełnie na manowce. Istniało przecież tak wiele czynników, które należało wziąć pod uwagę przy podejmowaniu tej decyzji. Magda wiedziała już, że czeka ją ciężkie popołudnie.

### **Główni aktorzy**

Magda – jest studentką studiów dziennych na kierunku socjologia, na którym w ramach jednego z przedmiotów dowiaduje się, jak podejmować decyzje i rozwiązywać problemy. Magda kilkakrotnie podejmowała się koordynowania kilku drobnych akcji charytatywnych, jednak pierwszy raz poproszono ją, aby podjęła się tak dużego zadania. Magda jest bardzo zaangażowana w sprawę, którą jej powierzono, jednak pierwszy raz czuje, że nie będzie tak łatwo.

### **Podsumowanie**

Na sukces w zakresie podjęcia efektywnych decyzji w dużej mierze wpływa zdolność do zdefiniowania problemu w jasny i właściwy sposób. Znalezienie odpowiedzi na pytanie, co stanowi problem, jest bardzo trudne, zwłaszcza jeżeli pracujemy w grupie. Pomimo często występujących trudności z tym związanych zdefiniowanie problemu jest ważne dla dalszego procesu decyzyjnego. Wiedząc, co stanowi, problem, co jest jego źródłem, możemy zająć się jego analizą. Przydatne jest wtedy zadanie sobie następujących pytań: skąd wiem, że istnieje problem?, co na to wskazuje?, co przeszkadza w jego rozwiązaniu?, jak ważny jest problem i dla kogo?, jak mogę go rozwiązać?

Czy wiesz, że ludzie spotykający się w grupie, aby rozwiązać pewien problem, mogą ulegać zjawisku myślenia grupowego: jest to taki rodzaj myślenia, w którym bardziej liczy się dążenie do zachowania spójności i solidarności grupy niż realistyczne uwzględnianie faktów. Wystąpieniu takiego myślenia sprzyjają pewne określone warunki: duża spójność grupy (grupa zapewnia prestiż i jest atrakcyjna), izolacja grupy (grupa jest chroniona przed alternatywnymi poglądami) oraz obecność autorytarnego przywódcy.

### **Pytania do rozwiązania**

1. Co zaproponowałbyś, będąc na miejscu Magdy, aby przywrócić porządek spotkania?
2. Co pomaga, a co przeszkadza przy podejmowaniu decyzji?
3. Co jest problemem w opisaney sytuacji?
4. Jakie znasz techniki, które mogą być skuteczne przy podejmowaniu decyzji?