

## SPORDIORGANISATSIOON JA -KORRALDUS

**Joe Noormets**, Terviseteaduste ja Spordi Instituut, Tallinna Ülikool

### 3.5 Otsustamine<sup>1</sup>

Otsuste tegemine organisatsioonis võib olla tulvil pingeid ja võib kaasa tuua inimeste meeleolu langust. On oluline, et grupi juht oleks teadlik nendest meetoditest, mis aitavad teha otsuseid. Olge kindel, et teate:

- Mida täpselt püüate otsustada? s.h millises probleemilahenduse sammus olete?
- Keda peab kaasama? Milliseid spetsialiste on vaja?
- Kuidas neid peab kaasama? (otseselt, konsulteerides, informeerides)
- Millal peate otsustama?

Otsustusprotsessi võib üles ehitada viiel moel:

1. spetsialisti otsus ilma aruteluta grupis;
2. spetsialisti otsus peale arutelu grupis;
3. väikese grupi (vähemuse) otsus;
4. otsus hääletamise teel;
5. otsus üksmeelsel arvamusel.

Neist igaühel on nii eeliseid kui ka mõningaid halbu külgi. Oluline on kaaluda iga meetodi kasutegureid ja efektiivsust enne, kui valitakse nendest parim vastavalt oma situatsioonile.

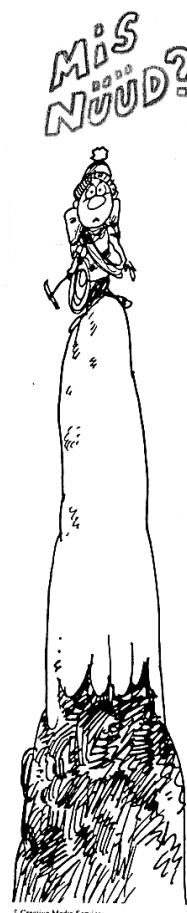
**Esimene meetod:** spetsialisti otsus ilma aruteluta grupis

*Eelised:*

- Kasulik lihtsate, rutiinsete otsuste puhul või siis, kui on kasutada vähe aega otsuse tegemiseks.
- Kasulik, kui grupi liikmete seas on oskuste ja informatsiooni puudus, et teha otsust mingil muul moel.
- Mugav juhtkonnale.

*Halvad küljed:*

- Üks inimene on otsustamisel piiratud ressurss.



<sup>1</sup> Tõlgitud Jackson, R. (Edit) Sport Administration Manual. Olympic Solidarity, International Olympic Committee, Lausanne, Switzerland 1999, 283-288.

- Grupi koostöö eelised puuduvad ja teiste liikmete teadmisi ei kasutata.
- Ühtegi kohustust ei täideta teiste grupi liikmete poolt otsustamisel ja pahameel otsustamisest eemale jäämisest võib kaasa tuua tegevuste eiramise.

**Teine meetod:** spetsialisti otsus peale arutelu grupis*Eelised:*

- Kasutatakse mõningast grupiliikmete ressursi.
- Grupi arutelu positiivsed küljed on otsustamisse kaasatud.

*Halvad küljed:*

- Ühtegi kohustust ei seata arutelus osalejatele otsuse elluviimisel.
- Grupi liikmete seas ilmnevaid konflikte ja vaieldavaid küsimusi ei lahendata.
- Esinevad situatsioonid, milles mõningad grupi liikmed võivad hakata "esinema", et jätta muljet grupi juhile.

**Kolmas meetod:** väikese grupi (vähemuse) otsus

See võib aset leida, kui üks või kaks inimest kasutavad taktikat, kus ei ole vaja või ei saa arvestada teiste (enamuse) nõusolekuga.

*Eelised:*

- See võib olla kasulik, kui vähesed grupi liikmed on võimelised otsuseid tegema.
- See võib olla sobiv, kui otsustamiseks on vähe aega või mingid muud tegemised suruvad peale.

*Halvad küljed:*

- Inimesed tunnevad end eemale jäetuina.
- Vaikimist tõlgendatakse sageli valesti ("vaikimine on nõusolek") ja see põhjustab hilisemaid probleeme.
- Ei kasutata paljude grupi liikmete ressursse ja seega ei innusta otsus selle täideviimist.

**Neljas meetod:** otsus hääletamise teel*Eelised:*

- See on populaarne meetod, kuna see sarnaneb demokraatlikule protsessile ühiskonnas.
- Kasulik, kui pole piisavalt aega, et jõuda otsusele üksmeele kaudu või kui otsus pole otsustav või see ei nõua täielikku, kõigi liikmete kohustumist.
- Kui arutelu on koondunud suhteliselt vähetähtsatele teemadele.

*Halvad küljed:*

- Võõrandunud vähemus (opositsioon) jääb sageli kõrvale, mis võib põhjustada vähest grupi efektiivsust tulevikus.
- Opositsiooni jääv vähemus võib hakata ka saboteerima otsuse elluviimist.
- Paljude grupi liikmete asjakohased teadmised võivad minna kaotsi.
- Kohustumine otsust ellu viia on suhteliselt väike, kuigi grupi liikmed võivad näida ühtsena.

**Viies meetod:** otsus üksmeelsel arvamusel

*Eelised:*

- Tulemuseks on uuenduslik, loov ja kõrge kvaliteediga otsus.
- Kõigi liikmete teadmisi ja ressursse kasutatakse.
- Suurendatakse grupi otsustamist tulevikus.
- Kasulik tegemaks tähtsaid ja komplitseeritud otsuseid, kus on hädavajalik, et kõik grupi liikmed oleks otsusega seotud.

*Halvad küljed:*

- Nõuab palju aega ja energiat.
- Juht peab olema hea inimestetundja ja suhtleja ning mõistma grupi dünaamikat.

Kui sa otsustad, et sa tahad teha otsust üksmeele põhjal, pead teavitama gruppi mõningatest selle meetodi põhinõuetest. Üks viis seda teha, on esitada järgnevad punktid enne, kui paluda inimestel teha otsus ning seejärel, kui nad on seda teinud, paluda neid hinnata, kui hästi nad pidasid kinni nendest juhtnõõridest.

**Seitse juhtnõõri üksmeele saavutamiseks grupis:**

- 1) kuulda selleks et mõista, mitte ära lihtsalt hinda või lükka ümber seda, mida teised ütlevad;
- 2) väldi vaidlust vaidluse pärast, püüa parem olla veenev, kui sa tunned, et sul on õigus;
- 3) selle asemel, et näha arvamuste erinevuses takistust, mida tuleks ületada, püüa näha nendes võimalusi, millest õppida;
- 4) julgusta osalust, tuues inimesi otsustusprotsessi ja kaitstes vähemuse vaatenurki;
- 5) võta enese peale vastutus hoolika suhtlemise eest sinu ja teiste vahel;
- 6) tee vahekokkuvõtte edenemisest, näidates ära, kus ollakse sinu hinnangu kohaselt;
- 7) soovita kompromisse.