



## Vezetői döntéshozatal a közszolgálatban: a kapcsolódó személyes kompetenciák és eszköztár fejlesztése<sup>1</sup>

**KAJTÁR Edit\*** – **MÉHES Tamás\*\*** – **RUZSA Dóra\*\*\***

*„A döntések jelentik mindennek a magvát: kik vagyunk, mit teszünk, hogyan érzékeljük a bennünket körülvevő világot. Az alternatívák mérlegelése képességének hiányában azonban legerősebb hajtóerőink túszaivá válunk.”*

(David Eagleman)

A közszolgálati döntéshozatalt számos objektív és szubjektív feltétel befolyásolja. Írásunkban az utóbbi kategóriára koncentrálunk, vagyis a közszolgálati vezető személyes kompetenciáinak és eszköztárának fejlesztésére, olyan módszerekre, melyek alkalmazása rendkívüli módon javíthatja a személyes és szervezeti hatékonyságot. Az olvasó megismerkedhet a Kahneman-i gyors vs. lassú gondolkodás modelljével és az intuíció szerepével. Betekintést nyerhet abba, milyen főbb tényezők támogatják a döntéshozatalt s milyen szerepet kapnak a pszichés eszközök a problémamegoldásban. A döntés előkészítését és meghozatalát támogató technikák közül a klasszikus SWOT elemzés és a brainstorming mellett de Bono hat gondolkodó kalap módszerét tárgyaljuk.

\* Nemzeti Közszolgálati Egyetem, egyetemi docens, business coach, tréner.

\*\* Nemzeti Közszolgálati Egyetem, egyetemi adjunktus.

\*\*\* Pszichológus, tréner.

<sup>1</sup> A cikk alapjául a KÖFOP-2.1.1-VEKOP-15-2016-00001 „A közszolgáltatás komplex kompetencia, életpálya-program és oktatás technológiai fejlesztése” projekt keretében készült „Vezetési gyakorlat” című kiadvány „Vezetői döntés” fejezete szolgált.

## 1. A vezetői döntéshozatal

### 1.1. A vezetői döntéshozatal fogalma

A döntéshozatal kiemelt vezetői feladat, olyan folyamat, mely során különböző cselekvési lehetőségek közötti választásra kerül sor, s melynek eredményeként döntés születik valamelyik alternatíva (cselekvés, vagy akár nem cselekvés) mellett.<sup>2</sup> A döntéshozatal módjai elvárásként is megfogalmazhatók, de követendő módszerként is beépülnek, és tovább élnek még akkor is, amikor a vezető személye megváltozik.<sup>3</sup> A vezető stílusa hosszan tartó hatással bír a szervezeti működésre.

A közszolgálati döntéshozatal sajátos jelenség. A rendszer centralizáltságából fakadóan, illetve azért, mert a közszolgálati szervezetben kiemelkedő szerepe van az általában vezetői szinten tartott hatásköröknek, a vezető nemcsak a munka megszervezése, vagy a személyzeti, illetve gazdasági természetű ügyek intézése során ad utasításokat a beosztottainak, hanem a szakmai munkájuk, döntésük tartalmára nézve is.<sup>4</sup> Az ilyen döntéshozatal előnye a gyorsaság és az egyértelmű felelősség. Nehézséget jelent, s ezért odafigyelést igényel a vezető részéről, hogy a kizárólagos egyszemélyes döntés túlterheltséghez vezethet, emellett a feladattal megbízottak nehezebben azonosulnak a döntéssel, illetve kevésbé érvényesül a többszemponúság.<sup>5</sup>

### 1.2. A döntés és választás piramisa

Aronson és Tavis azt javasolják, hogy egy fontos döntés meghozatala előtti percekben képzeljük magunkat egy háromszög csúcsába. Ekkor még nem tudni előre, hogy a háromszög mely szárán fogunk elindulni, hiszen a választás előtt vagyunk még. Amint meghozzuk azonban a döntést, elmozdulunk a háromszög egyik, vagy másik szárán a talapzat irányába. A döntés meghozatala után azonnal megkezdődik a döntésünk helyességének alátámasztási időszak. Ilyenkor annak érdekében, hogy csökkentsük az esetlegesen feléledő kognitív disszonanciánkat, minden olyan információt elraktározunk, amely alátámasztja döntésünk helyességét, és minden olyat figyelmen kívül hagyunk, vagy elvetünk, amely cáfolja azt. Ez az igencsak furcsa jelenség azért alakulhat ki, mert mindannyian meglehetősen pozitív énképpel bírunk, vagyis szeretjük azt feltételezni magunkról, hogy ha kellő előkészítés és mérlegelés után meghoztunk egy nehéz és fontos döntést, akkor azt helyesen tettük.<sup>6</sup>

<sup>2</sup> Ld. még CZUPRÁK Ottó – KOVÁCS Gábor: *Vezetés- és szervezésemélet*. Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 164–165.

<sup>3</sup> HEIDRICH Balázs: *Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment*. Budapest, Budapesti Gazdasági Főiskola. 2015. 10.

<sup>4</sup> HAZAFI Zoltán – GYÖRGY István (szerk.): *Közszolgálati életpályák*. Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 2013. 24.

<sup>5</sup> DOBÁK Miklós – ANTAL Zsuzsa: *Vezetés és szervezés*. [Digitális kiadás.] Budapest, Akadémiai Kiadó. 2016. [https://shibboleth.mersz.org/?xmlazonosito=dj147vesz\\_100\\_pl#dj147vesz\\_100\\_1](https://shibboleth.mersz.org/?xmlazonosito=dj147vesz_100_pl#dj147vesz_100_1).

<sup>6</sup> Elliot ARONSON – Carol TAVRIS: *Történetek hibák... (de nem én tehetek rólok) – Az öngazolás lélektana*. Budapest, Ab Ovo Kiadói Kft, 2009. 37–38.

Mindenféle információ, amely ennek ellentmond, veszélyezteti az önmagunkról kialakított pozitív képünket, amelynek helyrehozatalára a mindennapi rutin során személyiségfejlesztés, önismeret gyakorlása nélkül nincs időnk. Mivel pedig a vezető legfőbb munkaeszköze a saját személyisége, elengedhetetlen számára a rendszeres és hatékony személyiségfejlesztés, valamint az önismereti foglalkozások.

Visszatérve a választás piramisára: képzeljük el, hogy a döntés utáni percekben elindulunk tehát a háromszög egyik, vagy másik szarán lefelé, egészen a talpázatig. Néhány nappal a döntés után még csak kicsi a különbség a választásunk két lehetséges verziója között. De hónapokkal, sőt évekkel később már a háromszög két ellentétes végének valamelyikénél találjuk magunkat, teljes ellentétben a szemközti oldallal. Már el sem tudjuk képzelni, hogyan lehetséges az átellenes oldalon lenni, pedig a döntés meghozatalának pillanatában bizony ugyanott álltunk, mint az, aki akkor másképp döntött. Az eltelt idő alatt a torzító gondolkodásmódnak köszönhetően mi vérmesen védjük a saját igazunkat, s a szemben álló felek is ugyanezt teszik – ugyanilyen meggyőződéssel. Tehát öntudatlanul végigjártuk a torzító utat, s önámításba estünk.

### *1.3. Gyors vs. lassú gondolkodás (Kahneman), az intuíció szerepe*

Kahneman kétféle gondolkodásmódról, rendszerről ír: az I. rendszer automatikusan és gyorsan dolgozik, kevés erőfeszítéssel vagy akár anélkül is („gyors”, „gondolkodás nélküli” gondolkodás). A II. rendszerre a tudatos választás, koncentrálás, az elemzést követő megfontolt döntéshozás a jellemző („lassú”, racionális gondolkodás). A döntéshozatal során mindkét rendszert használjuk.<sup>7</sup> Többek között a helyzettől, a döntés jellegétől, a vezető személyiségétől, tudatosságának fokától is függ az, hogy ki melyik rendszert használja inkább.

A közszolgálati döntéshozatalnál hagyományosan a II. rendszer kerül előtérbe. Tétélezzük ugyanakkor fel, hogy egy döntés kapcsán megfoghatatlan ellenérzésünk támad, bár a tények szintjén jónak látszik a megoldás. Zsigereinkben érezzük, hogy „valami nem stimmel”. Sokféleképpen nevezhetjük ezt az érzést, hívhatjuk „belső hangnak”, „isten szikrának”, „heurisztikának”, „intuíciónak”. A közszolgálati vezető munkája során ismétlődő mintákkal találkozunk, így, hasonlóan a régiségkereskedőhöz, aki egy szempillantás alatt felismeri, valódi műkinccsel vagy hamisítvánnyal áll-e szemben, sokszor intuitív módon ráérez a megoldásra. Intuíciójának építőkövei a korábbi tapasztalatok, a meglévő ismeretek és készségek.

Mérő László szavait idézve: „Az újat mindig az emberi intuíció fedezi fel, a maga egyéni és más emberek számára nemigen követhető útján.”<sup>8</sup> A tudattalan az évek, évtizedek alatt felhalmozott tudás

<sup>7</sup> Daniel KAHNEMAN: *Gyors és lassú gondolkodás*. Budapest, Libri, 2013.

<sup>8</sup> MÉRŐ László: *Az érzelmek logikája*. Budapest, Tercium Kiadó, 2013.

alapján, a tapasztalatok igen vékony metszetein keresztül, néhány másodperc alatt meghozza a döntést. Ekképpen „egy szempillantás alatt ugyanolyan értékes döntések hozhatók, mint hónapokig tartó racionális elemzéssel.”<sup>9</sup>

Nézzünk egy klasszikus példát: a tűzoltók a konyhát oltják éppen, amikor a parancsnok látszólag minden ok nélkül elkiáltja magát: Kifelé! Amint a tűzoltók elhagyják a házat, a padló beomlik. A döntés életet mentett. A parancsnok később végigfuttatja a fejében, mi is történhetett, melyek voltak az árulkodó jelek. A tűz csendes volt, és szokatlan forróságot érzett. Arra csak a későbbi vizsgálatot követően derül fény, hogy a tűz fészke nem a konyhában, hanem az alagsorban volt (ez indokolta a „gyanús” csendet és a szokatlan mértékű forróságot).<sup>10</sup>

Hogyan használható mindez a közszolgálat gyakorlatában? Az intuíció nem arra ad választ, hogy valami helyes-e, vagy nem, inkább irányjelző a vezetőnek, merre haladjon tovább. Ha megszólal a belső hang, álljunk meg egy pillanatra, próbáljuk megfogalmazni, hogy mi tűnik fel, mi zavar, és dekódoljuk ezt az üzenetet. Ugyanakkor figyeljünk rá, ha az elsőre veszélyesnek minősített helyzetmegítélés csupán egy rossz beidegződés, ami alapos elemzéssel feloldható.<sup>11</sup> Az utólagos elemzés segíti a jövőbeli helyes döntéseket.

## 2. Döntéstámogató tényezők

### 2.1. Pszichés eszközök a problémamegoldásban

Életünk és munkánk során túlnyomórészt olyan döntési helyzetekbe kerülünk, amelyek rosszul meghatározottak, tehát meglehetősen sok részlet hiányzik a helyes megoldáshoz. A rendelkezésünkre álló információ általában nem elegendő ahhoz, hogy eldönthessük, valóban a helyes megoldást választottuk-e.<sup>12</sup>

Dacára azonban a kezdeti nehézségeknek, az esetek java részében mégis helyes döntéseket hozunk. Ebben két fontos pszichés eszköz van segítségünkre. A rendelkezésre álló információhalmaz hiányosságából származó bizonytalanságot csökkentő eszközök (formai operációk), amik mindeközben nem módosítják, nem bővítik, vagy csökkentik az információhalmazt, valamint az információhalmaz bővítésére irányuló eszközök (szubsztantív operációk).<sup>13</sup>

<sup>9</sup> Malcolm GLADWELL: *Ösztönösen*. Budapest, HVG, 2010.

<sup>10</sup> Gary A. KLEIN: *Sources of power. Howpeoplemakedecisions*. Cambridge, MA, MIT Press, 1999.

<sup>11</sup> MÉRŐ i. m.

<sup>12</sup> Herbert A. SIMON: *Korlátozott racionalitás*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1982.

<sup>13</sup> ENGLÄNDER Tibor: *Döntés, kockázat, pszichológia*. Budapest, MTA Pszichológiai Kutatóintézet, 1993.

## 2.2. Döntéshozást befolyásoló tényezők: jártasság, érzelmek, személyiség

Nézzünk néhány döntést befolyásoló tényezőt. Farkas és Engländer vizsgálatukban bizonyították, hogy az adott témában jártas szakértők a döntéshozatalt megelőző kérdezői szakaszban nagyobb egységekben, gyorsabban haladnak, mint járatlanabb társaik. Az így begyűjtött információhalmazt a második szakaszban ellenőrzik még több egzakt információ begyűjtésével. Ezzel szemben a laikusok jellemzőbben igen-nem kérdések mentén haladnak, gondosan kerülve az egzakt kérdéseket. Ami az érzelmeket illeti: a vizsgálat kimutatta, hogy olyan érzelmileg erősen terhelt téma, mint a politika, jelentősen megváltoztatja a döntéshozatalt megelőző kérdésfeltevés módját. A szakértőkhöz hasonlatosan az erősen polarizált politikai beállítottságú egyének kevesebb információ alapján minősítenek az első szakaszban, majd a saját maguk számára fontos érveket felülvizsgálják a másodikban. Ezzel szemben a témában nem járatosak és a mérsékelt polarizáltságúak több információ alapján döntenek és figyelembe veszik a pro és kontra érveket is.<sup>14</sup>

Kiemelkedően fontos a döntéshozó személyisége, felelősségtudata. Ez kevés területen látszik oly világosan, mint a katasztrófaelhárítás terén, legyen szó tűzoltásról, műszaki mentésről, árvízi védekezésről vagy beavatkozásról egyéb vészhelyzetben. Hazánkban a jelenlegi, szervezett keretek közötti tűzoltási és műszaki mentési beavatkozási taktika és irányítás bő másfél évszázad tapasztalatának gyümölcse. Az elmúlt több mint 150 év alatt kikristályosodott tudásnak itt egy elemét emelnénk ki: az akció sikere, s ezáltal életek sorsa javarészt attól függ, hogy az irányítást végzők mennyiben képesek gyorsan, jó döntéseket hozni. A helyes döntés meghozatalában pedig az önismeret és a személyiség érettsége többet nyom a latban, mint bármilyen tréning.<sup>15</sup>

Személyiségfejlesztés és önreflexió híján könnyen torzítunk a döntés meghozatala után, hogy csökkentjük kialakulófélben lévő kognitív disszonanciát. Vagyis a döntést támogató információkat elraktározzuk, a cáfolókat pedig figyelmen kívül hagyjuk vagy elvetjük. Ez a fajta gondolkodásmód segít fenntartani az önmagunkról kialakított pozitív énképet, de nem szolgálja azt, hogy egyre jobb döntéseket hozzunk. Ne felejtjük el, hogy a közszolgálatra oly jellemző túlterheltség megnehezíti a döntéshozatalt. Extrém időnyomás alatt nagyobb a veszély, hogy sokrétű megközelítés helyett olyan sztereotípiák és előítéletek alapján hozunk döntést, amikben nyugodt körülmények között nem hinnénk. A tét nem csekély.

<sup>14</sup> FARKAS Éva – ENGLÄNDER Tibor: A jártasság, az emóció és az öregedés hatása a döntéshozatalt előkészítő kérdezősködéskészítésre. *Pszichológia*, 2008/3. 245–266.

<sup>15</sup> KUTI Rajmund – PAPP Bendegúz: Analysis of decision-making skills during disaster management operations. *Hadmérnök*, 2018/1. 210–216.

### 3. Döntéstámogatási modellek és technikák

Sok esetben rövid idő alatt, korlátozott információ birtokában kell döntenünk. Ilyen helyzetekben különösen fontos, hogy legyen a tarsolyunkban néhány, a döntés előkészítését és a döntéshozást támogató modell.

#### 3.1. SWOT

A SWOT analízist gyakran alkalmazzák a közszolgálatban, nem véletlen, hiszen e módszer lehetővé teszi a külső és belső tényezők együttes értékelését, az erősségek (Strengths), gyengeségek (Weaknesses), lehetőségek (Opportunities) és veszélyek (Threats) azonosítása révén rengeteg információval szolgál. Vegyünk néhány példát az egyes kategóriákra! *Erősség* lehet erőforrás, képesség, illetve más előny. Ide tartoznak a kiváló képességekkel megáldott vezetők, a képzett munkatársak, a bevált gyakorlatokból álló, gazdag tudásbázis. A *gyengeség* olyan hiányosság az erőforrásokban, vagy képességekben, amely korlátozza a magas szintű teljesítményt. Ilyen lehet például az épületek rossz állapota, a kellő pénzügyi erőforrások hiánya, a bürokratizmus túlburjánzása, vagy a széttartó stratégiai célok. A *lehetőség* a környezetben megjelenő előnyös szituáció, többek között a kedvezően változó szabályozási környezet vagy környezetbarát, hatékonyabb technológia. A *veszély* egy alapvető fontosságú kedvezőtlen szituáció a környezetben, ami negatív hatással lehet annak elemeire. Ilyen például a hirtelen és ezért nehezen követhető technológiai változás, a hazai és nemzetközi szabálykörnyezet gyors átalakulása, a súlyos anyagi vonzattal járó továbbképzési kötelezettség megjelenése vagy a COVID.

A SWOT akkor teljes, ha a környezet várható alakulását is megvizsgáljuk (a közsférában erre tipikus módszer a forgatókönyvírás vagy szcenáriótervezés).

#### 3.2. Brainstorming (ötletbörze)

A döntéshozatal képessége többek között azt jelenti, hogy a vezető képes a döntési helyzetben felmérni a lehetséges alternatívákat. A közszolgálatban oly jellemző hagyománytisztelet az alternatívák feltérképezése terén korlátot képezhet, ha nem párosul kellő nyitottsággal az új, még nem próbált utak felé. A brainstorming (ötletbörze, ötletvihar) nagy előnye – legyen az akár egyéni, akár csoportos –, hogy számos ötletet generál és a szokatlan ötleteket nem minősíti, veti el rögtön. Probléma-megoldási alaptétel, hogy ne ragadjunk le az első megoldási verziónál. Az ötletbörze akkor hatékony, ha első lépésben konkrétan meghatározzuk, milyen téma, probléma helyzet kapcsán fogunk ötletelni. Az



ötletbörze első fázisában mindenki szabadon elmondhatja a gondolatait, senkit ne szakítsunk félbe, ne kritizáljuk és más módon se értékeljük az elhangzottakat. Az ötleteket építhetjük egymásra is. Minden ötletet jól látható helyre (például flipchartra, vagy táblára) írjunk fel. Szelektáljuk az ötleteket, egyesítsük a hasonló tételket, húzzuk ki a témához nem tartozókat, a negatív tételket tegyük külön. A második fázisban értékeljük az ötleteket (például szavazásos módszerrel).

### 3.3. Csoportos döntés támogatása a hat gondolkodó kalap módszerrel (de Bono)

A csoportos döntéshozatal akkor előnyös, ha a megoldandó probléma komplex, ezért sokféle tudás, kreativitás kell a megoldásához. Csoportos döntés esetében a döntés elfogadtathatósága javul, és egyszerűbb a megvalósítás koordinációja is. Hátránya, többek között, hogy nem mindig lehetséges (lásd közszolgálat sajátosságai), hosszabb ideig tart, mint az egyéni döntés, illetve az is előfordulhat, hogy a csoporttagok rivalizálása hátráltatja a munkát.<sup>16</sup> Figyelni kell arra, hogy ne alakuljon ki egyéni dominancia, a megfelelésre való törekvés nem gátolhatja a tagok teljesítményét. Lehetséges veszélyforrás, hogy a csoportok hajlamosak elfogadni az első potenciálisan pozitív megoldást, illetve, hogy a névtelen csoportdöntések az eredményt illetően sokkal kockázatosabbak, mint az egyéni döntések.<sup>17</sup>

A döntéshez vezető út lerövidítésének kiváló módszere Edward de Bono hat gondolkodó kalap<sup>18</sup> technikájának alkalmazása. E módszer az információkat csoportosítja, még hozzá rendkívül hatékonyan. Alapötlete, hogy elménk gyakran olyan zsonglórhöz hasonlít, aki egyszerre túl sok labdát próbál a levegőben tartani.

Ezt egyszerűsítendő, de Bono – a gondolkodáskutatás mestere – a gondolkodás és a viselkedés lehetséges irányait hat különböző (fehér, fekete, piros, sárga, zöld és kék) színű kalappal szimbolizálja.

A különböző színű kalapok tehát eltérő gondolkodásbeli paradigmákat jelentenek. Amikor a megbeszélés résztvevői gondolatban felteszik az adott kalapot, valójában egy paradigmába helyezkednek és az ahhoz kötődő látásmódot teszik magukévá. A megbeszélés alatt a résztvevők képzeletben az egyes kalapokat „viselve” nyilvánítanak véleményt, amíg az egyik kalap fent van, a többi félreteszik. (Természetesen a módszer alkalmazható egyszemélyes döntésnél is, ekkor a döntéshozó saját gondolkodását strukturálja vele.) A közigazgatási döntési folyamatokban általában a racionalitásé a főszerep, ugyanakkor más szempontok bevonásával komplexebb, több igényre reagáló megoldásra juthatunk. Az észérvek és a struktúra mellett a döntéshozatalban létjogosultsága van az érzelmeknek, a kételyeknek, a vízióknak és a kreativitásnak is.

<sup>16</sup> KISS Sándor et al.: *Közigazgatási szakvizsga. Általános közigazgatási ismeretek. IV. modul: Közigazgatás-szervezési és vezetési ismeretek.* Budapest, NKE. 2015. 30.

<sup>17</sup> VERESNÉ SOMOSI Mariann: *Vezetői döntéshozatal.* In: *Gyémántok csiszolása – Képzés – Vállalkozás.* Miskolc, Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, 2004. 21.

<sup>18</sup> EDWARD DE BONO: *Hat gondolkodó kalap: a párhuzamos gondolkodás hat szakasza.* Budapest, Manager Kft., 2007.

*Fehér* kalapot „viselve” semlegesek, objektívek vagyunk, akár egy tudományos megfigyelő. A tiszta tényeket gyűjtjük össze, pontosabban az elsődleges tényeket, amelyeket bizonyítékok, adatok támasztanak alá, valamint másodlagos tényeket, melyeket csak feltételezünk. A döntéshez szükséges információ kalapja ez. Tipikus kérdések, melyeket érdemes feltennünk: Milyen információink vannak? Alátámasztja ezeket statisztika, felmérés, kutatás? Milyen információra van még szükségünk? Az információ tény, feltételezés vagy hiedelem?

A *piros* az érzések, megérzések, sejtések, benyomások kalapja. Ide tartoznak a már tárgyalt intuíciók, a bizonyos „belső hang”, a döntés kapcsán megjelenő megfoghatatlan szimpátiák és ellenérzések, a „valami nem stimmel” és a „benne igazán megbízom” is. Ezeket fontos kifejezésre juttatni, mert kimondva-kimondatlanul befolyásolják a döntést. Például, ha egy intézmény több évtizede működik adott helyen, a költözés számos változást hoz az ott dolgozók életében. A gazdaságosság szempontján túl a megjelenő erős érzelmekre is érdemes odafigyelni a döntés előkészítésekor. Figyeljünk rá, hogy a piros kalapban elhangzottakat nem kell, sőt nem szabad indokolni.

A *fekete* kalap az ellenvetéseké. Nyugati civilizációnk a kritikus gondolkodáson alapszik, a fekete kalap viselése talán a legkönnyebb. Melyek a lehetséges veszélyek, akadályok, problémák? E kalap az illeszkedésről szól: Beleillik a javaslat a szélesebb politikába és stratégiába? Befér a költségvetésbe? Fenntartható? Ez az óvatosság és túlélés kalapja, „az ördög ügyvédje”, ha úgy tetszik „a fék az autóban”.

A *sárga* kalap az előnyöké, a pozitív, konstruktív gondolatoké, a tapasztalatokkal megalapozott reményeké. Színe a napsütést idézi, itt gyűjtjük össze, hogy egy ötlet miért jó, milyen előnyei vannak, mitől fog működni, kinek kedvező. Tipikus kérdések lehetnek: Melyek az értékek? Logikus és praktikus szempontok mellett itt sorakozhatnak fel a nagyobb ívű víziók is.

A *zöld* kalap a kreativitásé és az asszociációké. A szín a folyton folyvást megújuló természeté, a friss hajtásoké. Új utakat, alternatívákat keresünk, bármilyen ötlet felvethető, a legképtelenebb is. E kalapban teret kap a kollégák kreativitása és innovációs képességei.

A *kék* kalap funkciója a keretek tartása, a fókuszáltság és a folyamat gördülékenységének biztosítása. Ezt kivételesen egy valaki – tipikusan a csoport vezetője – viseli, ő ismerteti a módszert, definiálja a problémát és a döntéshelyzetet. Viselője a „tárgyilagos és elfogulatlan koordinátor”, „a karmester”, „a rendszergazda” szerepét tölti be.

A kalapok használata során jól strukturált megbeszélés folytán (melyet a kék kalapot viselő moderátor) mentális térkép készül a döntéshez szükséges tényezőkről: az adatokról (fehér), a lehetséges előnyökről (sárga) és hátrányokról (fekete), az ötletekről (zöld), illetve a szubjektív érzésekről (piros). A kalapokat megbeszélés közben lehet többször is cserélni, de fontos, hogy mindenkin egyforma kalap legyen!

Mi a módszer hozadéka? A hat gondolkodó kalappal a vezető egy olyan nyelv-, vagy jelrendszert kap a kezébe, amellyel – munkatársait a módszerre megtanítva – nagyobb hatékonyságú tárgyaláso-



kat tehet lehetővé. Időt takarít meg, keretet ad a produktív együttgondolkodáshoz, csökkenti a személyes konfliktusokat, elkülöníti a tényeket az érzelmektől. Egyszerű, mégis hatékony és könnyen elsajátítható eszköz. Fókuszált gondolkodást alkalmazva erősíti az innovációt és a kreativitást, a döntéshez szükséges információk sokrétegű megközelítését teszi lehetővé, hiszen adott probléma minden aspektusát végigjárja. NASA, IBM, Siemens, Microsoft, British Airways – csak néhányat említve a módszer használói közül.

#### **4. Zárszó: elkötelezetten a lehető legjobb megoldás megtalálása iránt**

A döntéshozatal befolyásoló lelki tényezők tudatosítása, a döntés támogató technikák körének folyamatos bővítése a lehető legjobb megoldás iránti elkötelezettséget jelenti. Minél jobban ismeri mozgatórugóit a vezető, minél inkább mer intuícióira (is) hallgatni, illetve minél szélesebb a módszertani-technikai repertoárja, annál valószínűbb, hogy képes több (adott esetben szokatlan) szempontból megközelíteni a rendelkezésére álló információkat s optimális megoldást találni.

A döntéshozatal képessége konstans eleme a hazai és nemzetközi közszolgálati vezetői kompetencia listáknak. Azt jelenti, hogy a vezető felismeri a döntéshelyzeteket, és a rendelkezésre álló információk alapján az adott helyzetben elvárható optimális döntést hozza meg. Ugyanakkor, ahogy írásunk is rámutat, a jó döntés több vezetői kompetenciát is mozgósít. Nyitott szemléletet, rugalmasságot, tanulékonyt feltevéz például a „Hat gondolkodó kalap” módszer használata, s szociális készségekre is rámutat. Aki következetesen alkalmazza, az képes másokat meghallgatni, csoportban gondolkodni, konszenzust teremteni.

Mivel vezetőként folyamatosan a személyiségünkkel dolgozunk, fontos, hogy időt szánjunk a rendszeres (vezetői) személyiségfejlesztésre és önismeretünk mélyítésére. Gondoljuk át, hogyan tudnánk elkülöníteni időt reflexióra, szakkönyvek olvasására, továbbképzésen, üléseken való részvételre. Építsük be repertoárunkba a fent tárgyalt modelleket és módszereket. Megéri. Az erre szánt energia döntéseink minőségében visszatükröződik.