

KORSZERŰ CSOPORT-MÓDSZER AZ ERDÉSZETI ÜZEMSZERVEZÉSBN

DR. KINDLER JÓZSEF, TIBAY GYÖRGY

A vezetési, szervezési módszerek fejlődési folyamatának legújabb fázisában előtérbe kerültek a matematikai, számítástechnikai eszközökkel is támogatott pszichológiai, szociálpszichológiai és szociológiai módszerek. Ezt az irányzatot az iparilag fejlett országokban is az 1980-as évek várható vezető irányzatának tekintik. (Emshoff, 1978). Hazai körülményeink között különösképpen figyelmet érdemlők a problémamegoldás és döntéshozatal csoportos módszerei, tekintettel arra, hogy tudományosan bizonyított tény: a csoportos (kollektív) munka a problémamegoldásban és döntéshozatalban is felülmúlja az egyéni teljesítményeket különösen a kreativitást igénylő esetekben (Secord—Backman, 1972).

A csoportos döntéseknek két alapvető formáját ismerjük:

- az első az ún. *statisztizált* forma. Itt a csoport tagjai *egymástól függetlenül* fejtik ki álláspontjukat. A véleményeket ezután megfelelő statisztikai eljárással összegzik.
- a második az ún. *interaktív* forma. Ekkor a csoport tagjai egymással közvetlen vagy közvetett kölcsönhatásban (interakcióban) vannak.

Az interaktív módszerek különösképpen hasznosak a már említett kreatív döntéseket igénylő esetekben vagyis akkor, ha sem a probléma jellege, sem a sikeres megoldás összetevőinek tekintetében a csoport tagjai között nincs egyetértés, sőt a csoport tagjainak ezekre vonatkozó ismeretei is részlegesen vagy hiányosak. Ezért a csoport tagjainak közös véleményét, *értéktétele*t kell kialakítaniuk a kellő eredményességű megoldás kidolgozása érdekében. A teljesség kedvéért megemlítjük, hogy a kreatív döntések ellentétét a *rutin* döntések alkotják. Itt a csoport tagjai a cél, és a megvalósítás módjaiban egyetértenek. Ezzel azonban behatóbban nem foglalkozunk.

A továbbiakban az interaktív csoportos problémamegoldási és döntési módszerek úgynevezett nominális csoport módszerét (NCM) ismertetjük, amelyet az ERTI és a Budapesti Műszaki Egyetem Ipari Üzemgazdaságtan Tanszéke közös munka keretében hazánkban elsőként alkalmazott az erdészeti termelésirányítás hatékonyságát befolyásoló tényezők feltárására és ezek súlyának meghatározására.

A nominális csoport módszer (melynek eredeti elnevezése: nominál group technique, s Delbecq és Van de Ven dolgozták ki, 1968, 1971, 1975.) főbb előnyei a következőkben foglalhatók össze:

- nem vezet elhamarkodott döntéshez,
- arra készíti a csoportot, hogy a feladat megértésével probléma- és nem megoldásorientáltan foglalkozzon,
- a rejtett elgondolások és a burkolt csoportvélemény is felszínre kerülnek,

- a kisebbségi vélemények és elgondolások is kellő súlyt kapnak,
- az ellentétes és a nem összeegyeztethető elgondolások írásban egymás mellett megférnek,
- minden személynek egyenlő lehetősége nyílik véleménye előterjesztésére és a csoport kitűzött céljainak elérésére,
- nagyobb létszámú — max. 8 fős — csoport hatékony működését biztosítja,
- a kitűzött cél rendkívül rövid idő (kb. 3 óra) alatt érhető el.

*

A következőkben tekintjük át az NCM lépéseit:

1. Tervezés
 11. az NCM kérdés összeállítása
 111. cél(ok) megállapítása
 112. absztrakció-szintjének és a kérdés tartalmi körének meghatározása
 113. alternatív kérdések kidolgozása
 114. kérdéssel kapcsolatos próbafelmérések végzése
 12. az NCM kérdés (A) 4-es formátumú) munkalapra történő gépelése,
 13. a szavazási módszer eldöntése (pl. pontozásos, rangsorolósos stb.)
2. Helyiség előkészítése
 21. asztalok, székek elhelyezése
 211. asztal(ok) körüli U-formájú székelrendezés
 212. falívek elhelyezése (6–8 db A/1-es méretű fehér csomagolópapír)
 213. azonos íróeszközök és A/4-es méretű írópapír biztosítása
3. Megnyitás
 31. megleghangú, szívélyes üdvözlés
 32. az NCM feladat jelentőségének ismertetése
 33. az egyes csoporttagok szerepe és munkája fontosságának hangsúlyozása,
 34. a megbeszélés eredményének további felhasználásáról szóló ismertetés,
4. Az NCM vezetése
 41. elgondolások önálló leírása
 411. a csoporttagok részére a kérdés írásbeli átadása
 412. az elvégzendő feladat ismertetése (kerülni kell a csoporttagok véleményének befolyásolását)
 413. a részletes magyarázatok mellőzése
 414. a szótlan és egymástól független munkára való felkérés
 415. kollektív csoportmagatartás kialakítása
 416. az előírt szabályok megszegőinek személytelen leszerelése
 42. útmutatás az elgondolások felírásához
 421. a csoport-vélemény megismerése fontosságának hangsúlyozása
 422. az elgondolások rövid, tömör megfogalmazása és feldiktálás szükségességének kiemelése
 423. az elgondolások feldiktálása „körbejáró” módon, (egy csoporttag egyszerre csak egy elgondolást közöl).
 424. az ismétlődő elgondolások kollektív kiszűrése
 425. új elgondolások esetleges felvétele a feldiktáltak nyomán
 43. gyors és áttekinthető feljegyzés
 431. az elgondolásoknak a csoporttag szavaival történő gyors felírása,
 432. a megfogalmazásban való segítség kerülése
 44. az egymást beszélgetéssel vagy vitával zavarók személytelen leszerelése
5. Az elgondolások megbeszélése
 51. a tevékenység céljának megvilágítása
 511. az elgondolások jelentésének tisztázása

- 512. az egyetértés és az eltérő vélemények okainak magyarázata
- 52. a vita kikapcsolása (a végső értékelés szavazással történik)
- 53. valamennyi elgondolás tisztázására kellő idő biztosítása (a csoporttagok közül bárki kifejezheti az elgondolással kapcsolatos véleményét)
- 6. Előszavazás az elgondolások fontoságáról
 - 61. minden csoporttag által előre meghatározott számú (5—9) elgondolás listáról történő kiválasztása
 - 611. a kiválasztott elgondolások egyenkénti felírása egy-egy kb.7x12 cm méretű kártyára
 - 612. a kiválasztott és a kártyára felírt elgondolások rangsorolása vagy pontozása
 - 62. a kártyák vagy a pontozólapok összegyűjtése és alapos összekeverése a névtelenség megőrzése érdekében
 - 63. a szavazatok eredményének összesítése a csoport előtt kifüggesztett faliújságon
- 7. Az előszavazás eredményének megtárgyalása
 - 71. a tevékenység céljának ismertetése (a tisztázás és nem a mesterséges egyetértés kikényszerítése)
 - 72. a kellő idő biztosítása a megbeszélésre
 - 73. a csoporttagok figyelmeztetése az előszavazataik megváltoztatásának alapos megfontolására
- 8. Végső szavazás
 - 81. a 6. pont megismétlése
(a 611. pontbani tevékenység ebben az esetben előre elkészített pontozólapon történik)
 - 82. az értekezlet lezárása.

*

Az NCM-módszer hatékony alkalmazhatóságát a korábbi hagyományos ún. kérdésfeltevéses metodikával szemben a következőkkel is bizonyíthatjuk:

Az 1977. évben az erdészkerületek szervezeti formáinak kidolgozásához a szükséges üzemszervezési információkat 4 fő kutató 52 erdészeti szakembertől 47 nap alatt tudta begyűjteni. Az NCM alkalmazásával ebben az évben az erdészeti szervezés-fejlesztési tevékenységünkhöz szükséges információkat egy kutató 39 személytől, — akik 6 NCM-csoportot alkottak — 6 munkanap alatt gyűjtötte be. Elmondható az is, hogy ezzel a metodikával a hagyományossal szemben lényegesen bővebb és tartalmasabb magasabb mérési szintű súlyozott információk birtokába jutottunk. Az így nyert információk már jelenlegi formájukban is alkalmasak objektív döntés hozatalra. Az adatok egyszerűsített matematikai módszerének kialakítása folyamatban van.

Külön ki kell emelni a módszer rendkívül kedvező fogadtatását a csoportok tagjai részéről, továbbá a résztvevők ama felismerését, hogy az NCM más vezetési, szervezési problémák megoldására is igen eredményesen használható. Az ERTI-ben szerzett kedvező tapasztalatok nyomán és ezek felhasználásával más szakterületeken és iparágakban is megindult az NCM alkalmazása (könnyűipar, vegyipar egyes problémakörei pl. termékszerkezet vizsgálatok beruházási problémák, értékelés stb.), sőt az OMFB Rendszerelmzési Irodája, — amely az NCM-el kapcsolatos előzetes kutatásokat is támogatta — az NCM-et a preferált módszerek közé sorolta.

Rövid tájékoztató közleményünk természetesen csak a leglényegesebb vonások ismertetésére alkalmas, de a módszert alkalmazni kívánók az ERTI-től megkeresés esetén részletesebb tájékoztatást is kaphatnak.

1. *Emshoff, J. R.*: Experience-generalized decision making: the next generation of managerial models = *Interfaces*, Vol. 8., No. 4. pp. 40—48, 1978
2. *Secord, P. F.—Backman, C. W.*: Szociálpszichológia = Kossuth—Mezőgazdasági, Budapest, 1972
3. *Delbecq, A. L.*: The world within the „span of control”: Managerial behavior in groups of varied size = *Business Horizons*, Aug., 1968
4. *Delbecq, A. L.—Van de Ven, A. H.*: A group process model for problem identification and program planning = *Journal of Applied Behavioral Science*, 7., zo. 4., pp. 466—492, 1971
5. *Delbecq, A. L.—Van de Ven, A. H.—Gustafson, D. H.*: Group techniques for program planning = Scott, Foresman and Company, Glenview, Illinois, 1975

NEMZETKÖZI SZIMPÓZIUM A DELIBLÁTI HOMOKVIDÉKEN

A Delibláti Homokvidéknek, Európa Szaharájának erdőgazdálkodása, erdészeti problémái sok tekintetben hasonlítanak hazai homokvidékeink gondjaira. Ezért érdemes figyelembe vennünk a delibláti tapasztalatokat, egyben-másban tanulhatunk belőlük. Erre jó alkalmat nyújt az ez év áprilisában rendezett nemzetközi szimpóziumon elhangzó előadásokat magában foglaló kötet (Sadrzaji Referata. II. Medunarodnog Simpozijuma o zastiti unapredivanju Deliblatskog Peska). Továbbiakban az ebben foglalt anyagokat tekintjük át és emeljük ki azokat a tanulságokat, amelyek a hazai homoki erdőgazdálkodás számára is érdeklődésre tarthatnak számot.

Mindenek előtt néhány szó a Delibláti Homokvidékről. Teljes területe 29 639 ha, ennek 49%-a erdő. Mintegy 120 fa és cserjefaj található rajta. A homokvidék kialakulását három tényező okozta: az emberi hatás, amely első sorban a természetes növénytakaró elpusztításában jelentkezett, a legelő állatok, amelyek hasonló hatást fejtettek ki, végül a meglazult homokot a kossava nevű, erős szél mozdította ki helyéből és változtatta futóhomokká a területet. A megindult homok emberi településeket is veszélyeztetett, ezért már a múlt század elepén megindultak a munkák a homok megkötésére. Az egész munkának három szakaszát lehet elkülöníteni: 1. 1818—1918. közötti időszak, a magyar—osztrák monarchia időszaka, ebben első sorban a homokkötés fajtát, módszereit igyekeztek megtalálni és alkalmazni. Ebben a periódusban 12 189 ha területen létesítettek akácokat és nyárasokat. 2. Jugoszláv időszak, ekkor a meglévő fásítások kiértékelése és a nyert tapasztalatok hasznosítása volt a fő feladat. Ez az időszak 1918-tól napjainkig tart. 3. 1977-ben a területet természetvédelem alá helyezték és ez szabja meg a harmadik szakasz jellegét.

A természetvédelmi határozat nemcsak korlátozásokat léptetett életbe, hanem megszabta a gazdálkodás irányelveit, a védelem rendszabályait és az ehhez szükséges anyagi alapokat is rendezte. Az említett rendszabályok messzemenően figyelembe veszik a legújabb kutatási eredményeket és széles körű munkakapcsolatot írnak elő a területen érdekelt kutatási intézményekkel.

A homokterület erdőgazdálkodásának fő gondját a fenyők nagyarányú terjedése okozza. 1912-ben az összes erdőből a fenyvesek 2,35%-ot foglaltak