DIWANI KAMA

MFANYAJI UAMUZI

Kitabu 3

MAFUNZO KWA VIONGOZI WALIOCHAGULIWA
ISTANBUL, 1996 – MKUTANO MKUU WA JIJI

ISBN kwa seti kamili vitabu 13: 92-131242-6
ISBN kwa kitabu hiki: 92-1-131246-9
HS/327/94 Swahili version

DIBAJI

Kama ambavyo imeonyeshwa na ukaguzi wa mahitaji ya mafunzo uliofanywa na Kituo cha Umoja wa Mataifa cha Makao ya Binadamu (Habitat), mahitaji ya mafunzo ya maofisa wa serikali ambao wamechaguliwa (madiwani) au ya wanasiasa, yanaonekana ya dharura sana kote ulimwenguni. Wakati huo huo, mafunzo haya yanaonekana katika maeneo yenye kushugulikiwa kwa kiwango cha chini zaidi miongoni mwa yale yanayo jenga uwezo kwa minajili ya maendeleo ya mneneo maalum na usimamizi wa miji.

Kwa miaka michache iliyopita, nchi zinazotofautiana sana kama vile Nepal na Poland au Uganda na Paraguy zimeanza, kwa mara ya kwanza kwa muda wa miongo mingi, na wakati mwingine kwa mara ya kwanza kabisa, utaratibu wa kuchagua madiwani na mameya. Mahitaji ya mafunzo ya maofisa waliochaguliwa wa serikali za mitaa yanapewa umuhimu mkubwa katika miji yenye demokrasia iliyoimarika kama vile Ecuador, India na Marekani.

Ili kushughulikia mahitaji haya, kituo cha Umoja wa mataifa cha Makao ya Binadamu (Habitat), kimetayarisha na kufanyia majaribio mfululizo wa vitabu vya kufunzia ili kusaidia madiwani kuwawakilisha wananchi, kutoa uongozi wa kiraia, na kwa njia ya kufaulu kufanya kazi na serikali kuu na pia wafanyikazi wa kiusimamizi na kitaaluma katika serikali za mitaa na taasisi nyingine za serikali za mitaa. Vitabu hivi vinahusu sera na uundaji mipango, mawasiliano, kuhawilisha na uongozi, kuhudhuria, kusimamia na kuendesha mikutano, shughuli za madiwani za kuwaongezea uwezo, usimamizi wa pesa na mahitaji mengine yanayokaribiana na hayo.

Kitabu hiki, *Diwani kama mfanyaji-uamuzi* ni kimojawapo cha mfululizo wa vitabu 12 na kimenuiwa kutumiwa hasa na wakufunzi katika taasisi za mafunzo za kitaifa zinazohudumia serikali za mitaa au sehemu za masomo za serikali za mitaa zenyewe. Kama usaidizi zaidi kwa wakufunzi wakitumia vitabu hivi, Kituo cha Umoja wa Mataifa cha Makao ya Binadamu (Habitat) kimechapisha kitabu cha kuandamana na vitabu hivyo, kiitwacho *Mwongozo kwa Wakufunzi wa Masomo kwa Viongozi Waliochaguliwa* kilicho na maelezo na habari kwa mkufunzi, kilichotayarishwa kwa manufaa ya waalimu hawa katika kupanga warsha za viongozi waliochaguliwa kwenye serikali za mitaa, kwa kuzingatia vitabu hivi.

Inatarajiwa kwamba kitabu hiki kitachangia kwa kiwango kikubwa uimarishaji wa uwezo wa serikali za mitaa kupitia kutumiwa kwa taratibu nzuri za uongozi - mojawapo ya malengo makuu ya Kongamano la Umoja wa Mataifa juu ya Makao ya Binadamu, Habitat II.

Ningependa kuwashukuru Dkt. Fred Fisher na Bw. David W. Tees kwa sababu ya kutayarisha kitabu hiki na vitabu vingine katika mfululizo huu wakishirikiana na wafanyikazi wa Kituo cha Umoja wa Mataifa cha Makao ya Binadamu (Habitat), Sehemu ya Masomo katika miradi ya masomo ya Kituo inayothaminiwa na Serikali ya Uholanzi. Pia ningependa kutaja mchango wa waalimu na maofisa wa serikali za mitaa wa Costa Rica, El Salvador, Kenya, Lithuania, Romania na Uganda ambao walisaidia kufanyia majaribio mfululizo wa vitabu hivi vya kufundishia.

Dkt. Wally N'Dow
Naibu wa Katibu – Mkuu
Kituo cha Umoja wa Mataifa cha Makao ya Binadamu (Habitat)

KUHUSU KOFIA

Kofia ambayo imevaliwa na mtu aliye upande wa kulia na ambayo imeonyeshwa katika kurasa zinazofuata ilichaguliwa kuwakilisha jukumu la diwani ambalo limeshughulikiwa katika kitabu hiki.

Kofia ya sombrero ambayo imefumwa kwa majani makavu, inayovaliwa na campesino wa Mexico.

UTAKAKOKIPATA KATIKA KITABU HIKI

	Ukurasa
Namna ya kutumia kitabu hiki	4
Sehemu I	4
Insha juu ya diwani kama mfanyaji-uamuzi	4
Maelezo	4
Muhtasari	4
Tafakari	5
Dhana na mawazo	5
Zingatia urazini!	5
Kutambua tatizo	5
Ufahamu na kuona mbele	6
Tafakari	7
Matatizo, dalili na suluhisho	7
Zungumza na tatizo lako	7
Uchambuzi zaidi	8
Ubora na kukubalika	8
Matokeo	9
Na je kufanya uamuzi katika kundi?	9
Tafakari	10
Tahadhari	10
Tafakari	11
Mitego mingine ya uamuzi	11
Kufanya uamuzi kuwa na hakika	12
Mambo muhimu	12
Marejeleo	13
Sehemu II	13
Warsha juu ya diwani kama mfanyaji-uamuzi	13
Mtazamo wa kijumla	13
3.1 Zoezi la kuamsha mwili na akili: Orodha ya chaguo za uamuzi unaopendelewa	14
3.2 Wasilisho la mkufunzi	15
3.3 Zoezi: Maamuzi mazuri na mabaya	16
3.4 Uigaji: Uamuzi juu ya ugawaji	17
3.5 Somo la kisa maalum: maegesho makuu ya basi ya rumai	20
3.6 Zoezi la kusihili ujuzi	21

NAMNA YA KUTUMIA KITABU HIKI

Kama vitabu vingine katika mfululizo huu, kitabu hiki cha mafunzo juu ya *DIWANI KAMA MFANYAJI-UAMUZI*, kinaweza kutumiwa kwa njia mbali mbali.

Kujifunza mfu binafsi

Insha inayofungua kitabu hiki imenuiwa kutumiwa katika kujifunza mtu binafsi. Unachohitaji ni mahali palipo kimya ili kufikiria, wakati, na kitu cha kuandikia. Ili kupata matokeo mazuri kabisa, tunakuhimiza kuandika majibu ya maswali yanayoulizwa mara kwa mara katika insha. Manufaa ya kimasomo kutoka habari zilizomo humu yanaongezeka mara kadha kwa msomaji anayezingatia jambo hili.

Mafunzo kwa warsha

Hati za mkufunzi na mazoezi yaliyomo katika kitabu hiki yamenuiwa kutumiwa na walimu wenye ujuzi katika warsha ya madiwani kutoka serikali za mitaa. Tumeweka humu shughuli za masomo na miundo mbali mbali ili kuwapa wakufunzi uwezo mkubwa wa kuifanya warsha kuwiana na mahitaji maalum ya madiwani wanaoshiriki. Imekuwa dhamira yetu katika kutayarisha kitabu hiki kukuhimiza kushirikisha tajriba yako kama mwalimu ili kuimarisha ubora wa masomo ya mafunzo haya ya madiwani wanaoshiriki katika warsha.

Kama mwalimu unaweza kuamua kutumia mambo yaliyomo humu katika mfuatilio na hali kama ulivyotolewa umetolewa kwenye kitabu. Lakini ukipenda, unaweza kubadilisha mfuatilio au hali ya mambo haya kama inavyohitajika ili kutimiza shabaha kwenye hali maalum ya mafunzo. Unaweza kuamua kutoa mafunzo ya saa tatu, kwa kutumia mazoezi na shughuli za kimsingi zilizomo katika kitabu. Au unaweza kutumia mambo kadha yaliyomo katika kitabu huku ukiongezea habari zako ili kurefusha mafunzo hadi siku nzima.

Kitabu hiki ni kimojawapo katika mfululizo wa vitabu 12 vya kufunza viongozi waliochaguliwa. Unaweza kuamua au ukaulizwa kutoa warsha inayokuhitaji kutumia zaidi ya kitabu kimoja au vitabu vyote kwa muda mrefu. Ingawa kila kitabu kinaweza kutumiwa peke yake, kutumiwa kwa vitabu hivi katika mfuatilio kunaweza kutoa tajriba imara na inayounga pamoja mambo mengi kwa madiwani wanaoshiriki katika warsha.

Kufunza kundi

Vitabu hivi pia vinaweza kutumiwa bora zaidi kukiwepo na usaidizi wa mwalimu mwenye tajriba ili kuboresha utendaji wa madiwani wanaohudumia katika kikundi kimoja cha Utawala. Madiwani wanaohudumu pamoja wanapofunzwa mwelekezi wa mafunzo hana budi kuwa tayari kupanga shughuli za masomo zilizomo katika kitabu hiki kwa namna tofauti. Wakati mwingine wewe kama mwelekezi, waweza kuamua kuongeza shughuli mpya kulingana na hali na tabia za kundi linalohusika. Tunatarajia katika hali kama hii utachukulia kitabu hiki kama "sanduku la vifaa" lililo na mibadala mingi ya mawazo ya kufundishia ambayo yatachanganywa na kuwianishwa, kubadilishwa au kutupiliwa mbali kama hali inavyohitaji.

Katika vitabu hivi kuna mibadala mingi ya kuchagua. Tunatumaini utanufaishwa navyo.

SEHEMU I

INSHA

DIWANI KAMA MFANYAJI UAMUZI

Maelezo

Diwani katika jukumu la MFANYAJI-UAMUZI hukata shauri kunapokuwa na umuhimu wa kuchagua.

Muhtasari

Katika insha tunachunguza baadhi ya matokeo ya ufanyaji uamuzi kwa diwani aliyechaguliwa. Kwa mfano, tutaangalia namna makundi hufanya maamuzi, hatua mbali mbali katika harakati za ufanyaji maamuzi, vikwazo kwenye ufanyaji uamuzi namna ya kuboresha ujuzi wako na wa baraza katika kufanya-uamuzi.

Tafakari
Ninapofikiria jukumu langu kama mfanyaji uamuzi katika baraza, mambo yafuatayo huja akilini:

1.

2.

3.

Dhana na mawazo
Kujaribu kueleza maana ya mfanyaji uamuzi kulikuwa kazi ngumu. Labda ni kwa sababu hatukuweza kufanya uamuzi. Ufafanuzi ambao tumelipa jukumu lako kama mfanyaji uamuzi unaonekana kama unapuuza maamuzi yalijofanywa na kamati, makundi, mashirika na jamii ingawa maamuzi ya namna hii ni muhimu sana kwa kiongozi aliyechaguliwa, Lakini hata maamuzi ya kimakundi huhitaji maamuzi ya watu binafsi wanaohusika. Katika baraza, kwa mfano, wale ambao hawajihushishi kwenye ufanyaji maamuzi juu ya masuala fulani wanaamua kutokupiga kura ambao ni uamuzi wao wa hiari.

Tutafanya nini kuhusu kutokuwepo kwa uamuzi ambako, mara nyingi, pia ni uamuzi? Kuamua kutoamua kunaweza kuwa uamuzi imara kama mjuavyo nyote ambao mmekuwa madiwani. Kuepuka jambo au kulichelewesha ni mbinu za kufanya uamuzi. Pia ni uamuzi ingawaje ni uamuzi wa kutoshughulikia suala linalohusika. Mara nyingine huo huwa uamuzi bora zaidi. Fikiria mazungumzo katika baraza lako. Kuna wakati ambapo mlishindwa kufikia uamuzi kama kundi na baadaye mkagundua kwamba kutoamua kulikuwa uamuzi mzuri? Uamuaji mara nyingine ni jambo gumu sana.

Zingatia urazini !
Ni mara ngapi umesikia karipio hili kama mwanachama wa baraza? Labda mara nyingi kwa sababu taasisi yako rasmi hutia maanani sana maamuzi razini. Kuna dhana inayopatikana katika jamii nyingi kwamba ingawa sisi ni binadamu tuna sifa ya kufanya makosa wakati mwingine, hatuna budi kujaribu kutumia urazini hasa kuhusiana na uamuaji katika mashirika rasmi.

Mizizi ya urazini ni mirefu na inavuka mipaka ya kisiasa na kitamaduni. Jambo hili la karne nyingi lilianza kulipobuniwa tamaduni zenye miundo mizuri na kanuni thabiti kwenye maeneo mengi ya dunia. Lilifikia kilele chake cha kukubalika karne iliyopita kulipozuka "nyakati za urazini". Kwa kuwa urazini ndicho kigezo cha utendaji katika taasisi zetu rasmi kama vile mabaraza yaliyochaguliwa, tutaangalia baadhi ya sifa za mkabala huu wa uamuaji.

Utaratibu wa kuamua kirazini, kama inavyoelezewa na waandishi wengi, una hatua zifuatazo:
- kutambua tatizo
- kuchunguza tatizo
- kufikiria mbadala
- kufikiria juu ya matokeo
- kuamua

Ni mkabala mzuri na unatoa aina ya mwelekeo na uthabiti unaosaidia katika kufanya maamuzi mazuri wakati mwingi. Lakini kuna vipengele vya mkabala huu ambavyo vinaweza kunufaika kutokana na mazungumzo. Hebu tuvichunguze kimoja baada ya kingine.

Kutambua tatizo
Kutambua tatizo litakaloshughulikiwa si jambo rahisi mara nyingine. Hili ndilo tatizo la mwanzo la mkabala wa urazini wa kufanya maamuzi. Kile ambacho kinaweza kuonekana kama tatizo kwako kama diwani huenda kisionekane kama tatizo kwa wakazi wa eneo lako la uchaguzi au kwa madiwani wenzako. Utambuaji wa tatizo hasa kama diwani wa serikali ya mtaa aliyechaguliwa unapaswa kuchukuliwa pamoja na utafutaji fursa. Kutatua tatizo kunamaanisha kwamba kuna kasoro ambayo inahitaji kurekebishwa. Kutafuta fursa na kuzitumia kwa manufaa ni jambo zuri. Ingawa yote mawili yana sehemu zake kwenye wajibu wako wa kufanya maamuzi, kutumia fursa huenda likawa jambo la kupendeza na lenye matokeo mazuri baadaye. Hebu tuangalie tofauti nyingine baina ya mambo haya mawili yanayotoa fursa ya kufanya-maamuzi.

Mara nyingi matatizo huwa yameelekezwa kwenye udumishaji (tengeneza, sahihisha, endelea na kazi). Fursa mara nyingine huwa na matatizo. Kila wakati zanashirikisha hatari na kutokuwa na hakika. Itawezekana? Itafaulu? Ikifaulu, kutakuwa na manufaa? Kwa upande mwingine matatizo yanaweza kuwa hatari iwapo tu hayatatatuliwi.

Fursa huishi katika siku za baadaye na hatari hutiliwa maanani katika muktadha wa siku za baadaye ambazo sio kila wakati hutaabirika. Matatizo yana historia ya siku za nyuma, historia ambayo inaweza kuchunguzwa. Matokeo ya kutatua au kutotatua tatizo mara nyingi hutabirika vyema zaidi.

Tunapochunguza fursa swali ambalo huulizwa mara nyingi ni "Na ikiwa?". Tunapotatua tatizo swali ni "Kwa nini?"

Kwa matatizo unatafuta suluhisho; kwa fursa unatafuata manufaa.

Kama diwani mara nyingi unaweza kupuuza fursa. Ni vigumu zaidi kupuuza matatizo.

Fursa huja lakini hazikai sana *- Methali kutoka Nepal*

Ufahamu na kuona mbele

Wakati ambapo kutambua matatizo na fursa huchukuliwa kama hatua ya mwanzo katika harakati za kuamua kirazini, tunaamini kwamba kuna jambo jingine ambalo hutangulia. Sio hatua bali hali ya akili - namna ya kuangalia mambo. Tunazungumza kuhusu kuwa na ufahamu na kuona mbele. Kama matatizo na fursa, ufahamu na kuona mbele zinaweza kuelezewa kwa kuzungumzia tofauti zake.

Ufahamu ni kuona "kilichopo". Kuona mbele ni kuona "kinachoweza kuwepo". Ufahamu ni jambo maalum na la muda mfupi. Kuona mbele ni jambo la muda mrefu na linalohitaji kufanyiwa mpango.

Ufahamu unaangalia mambo yote, yakiwemo yale madogo madogo; kuona mbele huchora "picha kuu".

Ufahamu unahusu kukutanisha mawazo. Kuona mbele kunakuwa kuzuri kabisa wakati ambapo mawazo yetu huacha njia ambayo imezoelewa.

Mara nyingi ufahamu huhitaji bidii nyingi.

Ufahamu ni jambo imara linalo husisha kuchunguza mazingara kila wakati ili kupata vidokezo. Kuona mbele kunatujia vizuri tunapovuka mipaka ya mazingara yetu.

Ufahamu ni jambo la urazini zaidi katika utumiaji wake wa utaratibu wa kuwaza. Eneo lake katika ubongo ni sehemu ya kushoto. Kuona mbele hutokana na hali yetu ya kufikia mambo kiakili bila ya kufanya bidii ya kuwaza. Jambo hili linasimamiwa na sehemu ya kulia ya ubongo. Ingawa taratibu zote za mawazo ni muhimu kwa kila mojawapo ya stadi na tabia hizi za diwani (yaani kuwa na ufahamu na kuona mbele) tungependa kusema kwamba hizi ni sifa mbili tofauti sana.

Kuona mbele na ufahamu ni stadi muhimu za uongozi-kila moja huhitaji vifaa vyake. Zikiwekwa pamoja zinaonyesha uelewaji wetu wa uhalisi. Pia zinatupa msingi tunaotumia katika kuamua kutatua matatizo na kutumia vizuri nafasi.

Kurudia kwa muhtasari majadiliano yetu kufikia hapa, kuamua hutegemea utaratibu wa kuwaza ambao mara nyingi huhusishwa na (a) urazini, na (b) utatuaji matatizo. Lakini utatuaji matatizo ni nusu tu ya kazi ya diwani. Pia unapaswa uwe unatafuta nafasi za kutumiwa na jamii yako. Jambo hili linahitaji sio tu kufahamu yanayoendelea katika jamii yako bali pia kuwa na kuona mbele. Wakati mwingine ni muhimu kuruhusu urazini kupisha upataji mambo katika akili bila kufanya bidii na hata kuachilia akili kwenda inakotaka kwenda; kutouliza "kwa nini?" na kuuliza "ikiwa?".

Mazungumzo juu ya ufahamu na kuwa na kuona mbele pia yanamulika miundo miwili ya uamuaji maamuzi - ule unaohusishwa na kufikiria baada ya jambo kutendeka na ule unaohusishwa na kufikiria kabla ya jambo kutendeka. Maamuzi yafanywayo kabla ya jambo kutendeka yana msingi wake kwenye hali za baadaye ambazo huenda zisieleweka kikamilifu. Maamuzi yanayofanywa baada ya jambo fulani yana msingi wake kwenye habari za hivi sasa na za siku zilizopita. Aina zote mbili za maamuzi ni muhimu kwa utendaji kazi vizuri wa baraza. Kama diwani, ni muhimu kuelewa namna baraza lako lifanyavyo maamuzi. Wewe na wenzako mna mwelekeo wa kufanya maamuzi kabla au baada ya jambo kutendeka? Tunahisi kwamba jawabu ni baada ya jambo kutendeka kwa sababu mmerithi matatizo mengi kutoka mabaraza yaliyopita. Hata hivyo, stadi za kufanya maamuzi kabla ya mambo kutendeka ni muhimu hata mnaposhughulikia matatizo ambayo yamekuwepo kwa muda mrefu. Kufanya maamuzi kabla ya mambo kutendeka huwasaidia kutafuta suluhisho mpya na nzuri.

Tafakari

Tumia muda mfupi na ufikirie juu ya unavyokabili wajibu wako kama diwani. Unalenga zaidi matatizo au nafasi? Kwa mfano, kwa kawaida unakuwa na matumaini kuhusu serikali ya mtaa na uwezo wake wa kushughulikia masuala ya jamii au huna matumaini makubwa? Fikira zako kuhusu yale ambayo baraza lako linapaswa kuwa likishughulikia yamelenga zaidi kwenye matatizo ya hivi sasa au kwenye mipango ya baadaye?

_____

_____

_____

_____

_____

Matatizo, dalili na suluhisho

Mojawapo ya matatizo makubwa sana wakati wa kuamua maamuzi kuhusiana na utatuaji matatizo ni ile tabia ya "kusuluhisha" dalili za matatizo na wala sio matatizo yenyewe. Kwa bahati mbaya, utatuaji dalili huacha matatizo yakiwepo. Ikiwa, kwa mfano, idara yenu inayohusika na barabara inaendelea kuweka viraka barabara ambayo haina msingi mzuri, idara hiyo huenda ikakabiliwa na kazi isiyokwisha lakini isiyoleta suluhisho kamili. Pia huenda ikatumia gharama kubwa katika kununua bidhaa za kutumia kwenye urekebishaji wa barabara na pia kwenye watu wanaohusika katika shughuli hiyo kuliko gharama ambazo zingetumika kujenga barabara upya na kuondoa tatizo hilo kwa muda wa miaka mingi ya baadaye. Labda unasema kwamba tatizo ni kuwa hakuna pesa za kufanya hivyo. Na waendeshaji magari wenye uwezo wanalalamika kwa kamati ya barabara kwamba **sharti hatua ichukuliwe!** Ingawa mara nyingine huenda ikahitajika "kurekebisha" dalili, mabaraza hayana budi kuelewa gharama za jambo hili kuhusiana na nafasi ambazo hazitumiki.

Kasoro nyingine inayopatikana kwa wingi kuhusiana na uamuzi wa kutatua matatizo na ambayo ina msingi wake kwenye utambuaji wa tatizo ni tabia ya kuchukulia suluhisho kuwa ndilo **tatizo**. Kwa mfano, baraza lako linaweza kuwa linasema "Tunahitaji kununua trekta ili turekebishe barabara mbaya katika wilaya yetu". Hili ni tatizo au ni suluhisho la tatizo? Mara tu baraza linapoamua kuwa ukosefu wa vifaa ndilo tatizo, limetupilia mbali mbinu nyingine za kurekebisha barabara zake mbaya. Litakuwa haliangalii mbinu nyingine kama vile utumiaji wa watu badala ya trekta, kumpa kandarasi ya urekebishaji kontrakta wa eneo hilo au kufanya mipango ili kazi hiyo ifanywe na makundi ya wakazi wa eneo hilo.

Kwa hivyo, ni muhimu unapofanya uamuzi wa kutatua matatizo, kujiuliza kama unashughulikia dalili tu au unapendekeza suluhisho zisizo na kina. Kwa kawaida, njia hizi mbili hazileti matokeo yenye manufaa ya muda mrefu. Njia mojawapo ya kuondoa hii hali ya kuwa kwenye "njia panda" ni kulizugumzia tatizo lako.

Zungumza na tatizo lako

Njia mojawapo bora zaidi tujuayo ya kuhakikisha kwamba umelenga tatizo na wala sio dalili yake au suluhisho ni "kuzungumza na tatizo lako" - kuuliza maswali mengi. Pia ni njia nzuri ya kuanza awamu ya kuchambua tatizo kwenye harakati za kufanya uamuzi. Ili kuwa muuamuaji mzuri uapaswa kuelewa dhahiri kile unachofanyia uamuzi. Kuhusiana na uamuzi wa kutatua tatizo, maswali yafuatayo yanasaidia:

- Ni tatizo gani tunalojaribu kutatua? (Sio lazima jawabu liwe dhahiri)
- Kwa nini jambo hili ni tatizo?
- Ni watu gani wanaohusika? Ni nani mbali na madiwani ambao wangependa kuona kuwa limesuluhishwa (Labda wao ni sehemu ya suluhisho la baadaye)
- Ni wapi ambapo jambo hili ni tatizo (Ni kwenye sehemu yangu ya mji au kila mahali)?
- Ni lini jambo hili ni tatizo? (Kwa mfano, ni tatizo la majira maalum au linatokea tu siku ya Jumatatu)?
- Limekuwa tatizo kwa muda gani (Ikiwa ni tatizo la muda mrefu, labda jambo hili litaonyesha uwezo au nia ya kulisuluhisha ya mabaraza ya siku zilizopita.)

- Kungetokea nini ikiwa baraza halichukui hatua ya kulisuluhisha. (Huenda hili likawa ndilo swali muhimu kuliko mengine. Ukibashiri kwamba hakutatokea lo lote, huenda tatizo hilo lisiwe muhimu sana).

Uchambuzi zaidi

Kundi la maswali ambayo yametolewa ni njia nzuri sana ya kuingia kwenye uchambuzi wa tatizo au nafasi. Kwa kujibu maswali haya hutapata tu habari na mwangaza unaohitaji kusuluhisha tatizo (au kutumia nafasi). Huenda ukamua kwamba hutaki au huhitaji kusuluhisha tatizo wakati huu. Katika hali hii uchambuzi utakuwa umekuongoza hadi uamuzi ambao labda ni wa kurazini na ambao wewe na wenzako mnaweza kuishi nao.

Ikiwa umepitia utaratibu huu wa uchunguzi na bado unataka kushughulikia tatizo, njia mojawapo nzuri ya kuchunguza mazingara zaidi ni kuangalia nguvu ambazo huzuia utatuzi wa tatizo na nguvu ambazo zinaweza kutumiwa kulitatua. Kuna nadharia ya kusuluhisha matatizo inayosema kwamba hali yo yote ile inawekwa kwenye utulivu nusu na nguvu zinazosukuma zikitaka mabadiliko na zile zinazozuia msilumo huo. Hali hii ni ya uwanja-uwana wa nguvu. Kwa kuongeza nguvu zinazosukuma au kwa kupunguza au kuondoa nguvu zinazozuia, inawezekana kuleta mabadiliko unayotaka. Ni zoezi rahisi, linalofanya kazi vizuri katika uchambuzi wa tatizo.

Baada ya kuchambua tatizo au nafasi kwa kiwango kinachokuridhisha (huku ukikumbuka kwamba huwezi kupata data au habari zote unazotaka ili kufanya uamuzi wako) ni wakati wa kufikiria mikabala mbali mbali unayoweza kutumia ili kufikia uamuzi wako wa mwisho. Uchambuzi wa uwanja-wa-nguvu mara nyingi husaidia kudhihirisha *mikabala* inayoweza kufuatwa. Kwa mfano, mkabala mzuri huenda ukawa ule ambao unaondoa aina moja au zaidi ya nguvu zinazozuia na kuongeza nguvu ya aina mojawapo ya zile zinazosukuma ambayo imethibitishwa kuwa ina manufaa. Kama inavyoeleweka, mkabala mzuri zaidi kuliko mingine huenda ukajumuisha zaidi ya kipengele kimoja cha mkabala au mbinu kama sehemu ya mkakati wako wa kijumla.

Ubora na kukubalika

Mambo mawili ni muhimu wakati wa kupima kufaulu kwa uamuzi wako. Mambo haya ni: (a) ubora wa uamuzi, na (b) kukubalika kwake na wale ambao ama watautekeleza au wataathiriwa nao. Mambo haya yote mawili yataathiri matokeo ya uamuzi huo. Matokeo hayo pia yanahitaji kutiliwa maanani unapoelekea kwenye uamuzi wa mwisho. Ubora wa uamuzi utategemea mambo mbali mbali. Mambo haya yanaweza kuwa ni pamoja na:

- **Shabaha nzuri:** Uamuzi ambao tumefanya (chaguo ambalo tumefanya) utafikia lengo (au kusuluhisha tatizo) kwa kiwango kinachoturidhisha?

- **Kuwepo kwa pesa:** Tuna pesa za kutekeleza uamuzi?

- **Wakati:** Ni wakati mzuri? Katika serikali (siasa) wakati unaweza kuwa jambo la pekee muhimu.

- **Uwezekanaji:** Uamuzi una weza kutekelezeka? Mara nyingine tunapata vizuri vigezo vingine, lakini inakuwa uamuzi hauwezi kutekelezeka. Wakati mwingine sababu huwa hazina misingi ya kirazini.

- **Utoshelezaji:** Uamuzi unatosha kutekeleza lengo lenu (kusuluhisha tatizo)? Kwa mfano tairi mbili za lori inayobeba bidhaa zinazopelekwa sokoni na zinazoweza kuharibika zimetoboka. Unaamua kutuma mfanyakazi mwen-zako mara moja kupeleka mojawapo ya tairi ikatengenezwe. Inawezekana ukawa ni wakati mzuri, tunachukulia kwamba kuna pesa za kugharamia kutengenezwa tairi, lakini bila shaka uamuzi hautoshi kwa sababu una tairi mbili ambazo zimetoboka. Huenda kukawa na vigezo vingine vitakavyo-kusaidia kuamua kama ubora wa uamuzi wako unaridhisha. Inategemea uamuzi wako ni ukahusu nini. Usisite kufungamanisha vizuri vigezo vya uamuzi wako na mahitaji yako.

Ubora ni kigezo muhimu siku hizi katika uwanja wa uundaji bidhaa na una maana maalum inayohusiana na ubora wa bidhaa za shirika. Kwa vile uamuzi kuhusu sera, miradi ya jamii, na ugawaji wa pesa za umma ni bidhaa za mabaraza, huenda ikawa jambo la manufaa kuangalia mwenendo wa Usimamizi Kamili wa Ubora zaidi (TQM),ili kuona jinsi ubora unavyoelezewa.

Kazi moja ya kimaandishi ilielezea kwa muhtasari istilahi "ubora", kama inavyohusiana na TQM, kwa kauli mbili:

- Kuafikiana na mizani iliyowekwa ya ubora zaidi - ubora zaidi unaelezewa kwa kutokuwepo dosari

- Kutimiza mahitaji ya mnunuzi - ubora zaidi unapimwa kwa kiwango bidhaa zinavyoridhisha mnunuzi.[1]

Haya si mambo rahisi ya kutimiza katika sekta ya umma. Bali yanaongoza mawazo ya wale ambao hujaribu kuimarisha ubora wa huduma na bidhaa za umma.

Jambo jingine ambalo tunapendekeza litumiwe kupimia kufaulu kwa ufanyaji uamuzi wako ni kukubalika kwa uamuzi na wale ambao (a) wana wajibu wa kuutekeleza (b) wataishi na matokeo ya uamuzi. Inajulikana vizuri kwamba kushirikishwa katika ufanyaji uamuzi kwa wale ambao wataathiriwa na uamuzi huo ni muhimu ili kujenga uelewano kuhusiana na uamuzi na sababu ya kufanywa uamuzi huo na pia ili watu wajitolee kuhusiana nao. Matokeo haya mawili ni sababu kubwa ya kutufanya tufikirie kwa makini watu ambao wanapaswa kuhusishwa kila tunapofanya uamuzi unaoathiri watu wengine.

Kipengele cha ubora wa uamuzi ni jambo ambalo hufuata urazini. Kwa upande mwingine, kukubalika ni jambo lisilofungamana na urazini na huwa katika uwanja wa kubadilika kwa tabia. Mara nyingine mambo haya hukinzana.

Matokeo

Jambo jingine la kufikiria unapotaka kufanya uamuzi ni matokeo ya uamuzi wako ambayo huenda yakawepo. Kwa sababu unashughulika kwenye uwanja wa umma, mara nyingi kuna aina nyingi za matokeo ya uamuzi unaofanya. Yanaweza kuwa mazuri au mabaya. Ni muhimu kufikiria aina zote mbili unapoelekea kwenye uamuzi wa mwisho. Matokeo yanaweza kuwa ya muda mfupi au muda mrefu. Ni muhimu kufikiria jambo hili. Matokeo yanagawika kwenye aina za: kiuchumi, kijamii, kimazingara, kitamaduni na kisiasa. Kwa bahati nzuri, sio kila uamuzi huwa na matokeo haya yote. Ingelikuwa hivyo ingelikuwa vigumu kufanya uamuzi wo wote kuhusiana na huduma kwa umma.

Katika hali ya kutokuwepo na pesa za kutosha, ni muhimu kufikiria kile ambacho wanauchumi huita "gharama za nafasi" za uamuzi wako. Katika kila uamuzi wa kutumia pesa haba kwenye shughuli au kazi fulani, kuna pia uamuzi wa kutotumia pesa hizo kusuluhisha tatizo jingine. Kwa mfano, kuna gharama gani za nafasi ikiwa baraza lako limeamua kutumia pesa haba kwenye kituo cha uwekaji watu mioyo mipya katika hospitali ya chuo kikuu badala ya kuzitumia kwenye mradi wa kuelimisha watu namna ya kuzuia ukimwi? Namna nyingine ya kuangalia uamuzi ni kufikiria gharama za muda mrefu na manufaa yanayoweza kutokana na uamuzi huo. Manufaa na gharama kubwa za kuokoa watu wachache kupitia uwekwaji mioyo mipya kunapaswa kuangaliwa kwa kulinganishwa na miradi mingine ambayo inaweza kudumisha maisha ya watu wengi kwa gharama ndogo kwa kila mtu. Yaani, kuna gharama gani za nafasi kuhusiana na uamuzi wenu wa kutoa pesa kwa shughuli fulani?

Ukifuata hatua hizi, na zikitanguliwa na ufahamu na kuona mbele, utaweza kuboresha kwa kiwango kikubwa uwezo wako wa kufanya uamuzi. Tambua tatizo lenyewe au nafasi na uichambue kwa makini. Tambua mikabala mbali mbali iliyopo. Chagua mmojawapo ya mikabala na ufikirie matokeo ya kuutekeleza. Pata kibali cha wale ambao watakuwa na wajibu wa kuutekeleza uamuzi na wale ambao wataathiriwa nao. Kisha amua. Ukifuata utaratibu huu, uamuzi wako utafaulu.

Na je kufanya uamuzi katika kundi?

Kama diwani, unafanya kazi kama mmoja wa baraza la mji na kufanya maamuzi kama mmoja wa kundi hilo. Mengi ambayo yamejadiliwa kufikia sasa yanaweza kutumiwa kwenye uamuaji wa mtu mmoja au kundi. Tunalotaka kufanya sasa ni kulenga shabaha kwenye uamuaji wa kundi. Miaka mingi iliyopita, wanasayansi wa tabia za binadamu walianza kufanya utafiti juu ya mahusiano baina ya watu binafsi na tabia za makundi kwa kutazama, kuandika na kuhakiki mahusiano haya. Kutokana na uchunguzi huu kulipatikana mwangaza kuhusu tabia ya binadamu ambao unaweza kutusaidia kufaulu katika mahusiano miongoni mwetu. Hapa kuna baadhi ya matokeo juu ya uamuaji wa kimakundi kama yanavyoelezwa na Edgar Schein katika kitabu maarufu kitwacho *"Process Consultation"*. Schein anaelezea njia zifuatazo ambazo hutumia na makundi katika kufanya uamuaji.

Uamuzi kwa kutofanya lo lote (jambo ambalo yeye na wengine wameita "kuanguka") Hii ni hali ambapo mtu anapendekeza wazo fulani lakini hakuna mtu ye yote atoaye maoni kuhusiana nalo. Schein anasema kwamba kupitia hali hiyo kundi limefanya uamuzi wa kutounga mkono wazo hilo au yule aliyelipendekeza. Sote tumewahi kukumbwa na "kuanguka".

Uamuzi kupitia wenye mamlaka rasmi au ya kujipatia. Aina hii ya uamuaji hupatikana kwa wingi miongoni mwa mabaraza ambapo meya au mwenyekiti amepewa mamlaka fulani kufanya kuamua kwa niaba ya kundi.

Uamuzi kutoka kwa wachache. Umewahi kusikia kwamba "umerubuni" hadi kwenye uamuzi na mtu mwingine. Labda, kwa sababu ni jambo ambalo hutokea mara nyingi watu wanapojumuika ili kufanya maamuzi. "Kuna ye yote anayepinga? Haya basi tuendeleeni" au matamshi mengine kama hayo kutoka kwa mtu ambaye amepewa wadhifa wa kusimamia

mambo au kiongozi ambaye amejipa mamlaka mwenyewe, mara nyingi hukufunga na uamuzi ambao ni watu wachache wanaojitambulisha nao.

Kanuni ya Uamuzi kutoka kwa wengi: Kupiga kura na/au kutolewa maoni. Hii ndiyo njia inayotumiwa sana katika uamuaji wa makundi mengi ya kuunda kanuni na sheria kote ulimwenguni. Tatizo la njia hii iliyokubalika na nzuri ya kufikia uamuzi ni kwamba inagawanya kundi na kuacha wale wachache katika hali ya kutojifunga na uamuzi.

Uamuzi kwa makubaliano: Ingawa njia hii inaweza kuchukua muda mwingi, ni mojawapo ya zile zinazofaa sana katika uamuazi kwa sababu inajenga hali ya watu kujiaminisha na utekelezaji wa uamuzi. Kufanya uamuzi kwa makubaliano, mara nyingine hutumiwa na viongozi wa jamii. Kwa hakika, baadhi yenu mnaosoma jambo hili labda mnasema "Ni kipi kipya? Watu wetu wamekuwa wakifanya maamuzi kwa makubaliano kwa vizazi vingi". Wakati watu kutoka ulaya waliokuwa wakichunguza bara Amerika ya Kasikazini katika karne ya 17 walipofikia Wahindi wa Algonquin walishangazwa na mienendo ya kisiasa ya wahindi hao. Hawakuona dalili yo yote ya uongozi au serikali katika jamii hiyo. Wahindi wa Algonquin walikuwa na dhana tofauti ya uongozi na walitegemea taratibu kama vile kujenga makubaliano na uongozi wa aina ya kusaidia tu katika "kutawala" jamii.

Makubaliano ni utaratibu ambapo kunakuwa na mawasiliano wazi na ya kutia watu moyo ili kumfanya kila mtu ahisi kwamba ana nafasi ya kuathiri uamuzi. Makubaliano si jambo sawa na kuwa na maoni yanayofanana. Kunaweza kuwa bado kuna tofauti za maoni lakini tofauti hizi zimesikizwa na wale waliotoa maoni tofauti wako tayari kuunga mkono uamuzi.

Uamuzi kwa kukubali watu wote: Hapa ni pale ambapo kila mtu hukubaliana na uamuzi utakaofanywa.[(2)]

Tafakari

Tua kidogo utafakari juu ya kila mojawapo ya njia tofauti zitumiwazo na makundi kufanya maamuzi. Unaweza kufikiria hali ambapo baraza lako lilitumia mkabala huu? Ikiwa ndio, matokeo yalikuwa nini? Ungelifanya uamuzi huu tena, ungelipenda kuamua kwa namna tofauti?

_____

_____

_____

_____

_____

Tahadhari

Wafanyaji maamuzi katika kundi mara nyingine hukumbwa na hali ya "fikira-kundi". Fikira-kundi ni aina ya kuwaza wanayotumia watu wakati ambapo utafutaji wa usawa wa fikira huimarika sana katika kundi lenye umoja hivi kwamba jambo hilo linatiliwa mkazo zaidi kuliko uchunguzi halisi kuhusu uwezekano wa aina mbali mbali. Mara nyingine mabaraza yanaweza kunaswa na mtego wa fikira-kundi wanapoanza kusisitiza umoja wa kundi badala ya fikira za kila mtu zenye kuchunguza mambo kwa makini. Tunatoa baadhi ya dalili za fikira-kundi kama zinavyoweza kuonekana katika baraza lako.

Kwanza, wewe na wenzako mnapokabiliwa na kuhitajika kufanya uamuzi mna mnapendelea wa kufunga majadiliano yenu kwenye uwezekano wa aina moja au mbili bila kuchunguza upana wa aina mbali mbali za uwezekano ambazo zaweza kuwepo.

Pili, ni nadra kwenu kuchunguza upya uamuzi uliofanywa na walio wengi hata wakati ambapo ushahidi mpya unaonyesha kwamba huenda uamuzi ukawa na hatari kubwa au vikwazo ambavyo havikufikiriwa awali.

Tatu, baraza haliulizi kupewa mashauri na wafanyakazi au wataalamu wa nje ambao labda wanaweza kutoa habari zilizo sahihi zaidi juu ya faida au hasara inayoweza kutokea.

Nne, wanabaraza huonyesha hamu kwenye mambo na maoni yanayounga mkono yale mambo ambayo wameamua kufanya na kupuuza mambo na maoni ambayo hayaungi mkono uamuzi wao.

Jerry Harvey, mwanasaikolojia anayeshughulikia uwanja wa tabia za makundi anatoa mkabala tofauti kidogo kuhusu tatizo la fikira-kundi. Harvey anadai kwamba wale ambao hufanya kazi kwa ukaribu, kama mabaraza ya miji, wana mwenendo wa kushirikiana pamoja kwenye vitendo au maamuzi ambayo kwa hakika hakuna ye yote miongoni mwao anayekubaliana nayo. Kwa hivyo, kunakuwa na matokeo ambayo wanayajutia baadaye. Kwa mujibu wa Harvey, hili linaweza kutokea kwako wakati ambapo: [3]

- Unakabiliwa na ufanyaji uamuzi kuhusu jambo ambalo una shaka kubwa nalo lakini unafikiria kwamba madiwani wengine wanalipendelea.

- Unaweza kuamua kutokana na dhana yenye kasoro mambo ambayo madiwani wengine wanataka kufanya na hata kuunga mkono kitendo ambacho hakitakikani ili kujiepusha na upinzani kama mshiriki katika kundi badala ya kuwasilisha hisia zako sahihi na mambo unayoamini.

- Wanabaraza wakitumia habari zisizo sahihi kunafanya uamuzi wa pamoja ambao ni kinyume cha vile ulivyotaka kufanya huwa ni jambo linaloleta matokeo yasiofaidi.

- Wewe na wanabaraza wengine mnavunjika moyo, au hata kuwa na hasira. Hili linapotokea mnaanza kulaumiana.

Mabaraza mengi kote ulimwenguni hufanya kazi kupitia mfumo wa kamati. Kuna sababu nzuri za kutumia mfumo kama huo, hasa ikiwa baraza lako lina watu wengi. Ni vigumu na wakati mwingine haiwezekani, kufikia uamuzi katika kundi kubwa, na hasa uamuzi mzuri na unaotolewa kwa wakati unaofaa. Hata hivyo, kuna kipengele chenye matatizo katika uongozi kwa kamati. Kuna tabia ya "kuweka stampu" mapendekezo ya kamati nyingine ili waunge mkono maamuzi na mapendekezo ya kamati yenu. Hii ni aina nyingine ya tatizo la fikira-kundi ambalo tumejadili.

Tafakari

Sasa tafakari juu ya utaratibu wa kamati katika baraza lako na namna ambavyo maamuzi hufanywa na kamati mbali mbali na kuidhinishwa na baraza zima. Unaridhika kwamba baraza linafanya maamuzi mazuri kupitia utaratibu huu? Ikiwa sivyo, unaweza kufanya nini ili kuboresha utaratibu wa kufanya uamuzi wa baraza lako?

_____

_____

_____

_____

_____

Mitego mingine ya uamuzi

Kitabu cha hivi majuzi, "*Decision Traps"* kinaelezea vikwazo kumi kuhusiana na "ufanyaji-uamuzi mzuri". Huenda ikafaa kukiweka vikwazo hivi kwenye kitabu cha baraza ili kuvirejelea mara kwa mara. Tunatoa mitego 10 hatari zaidi katika ufanyaji uamuzi kama inavyolezewa katika *Decision Traps*".[4]

Kujitosa: Unapoanza kufikia maamuzi bila kufikiria kwanza juu ya kile unachofanya au matokeo yake.

Upofu wa Mipaka: Unapojenga hali ya akili inayokuelekeza upande usiofaa, kusuluhisha tatizo lisilofaa kusuluhishwa, au kupuuza aina ambazo ni dhahiri za chaguo.

Kutokuwa na uwezo wa kutawala mipaka: Kutofafanua tatizo au hali kwa zaidi ya namna moja au kuathiriwa kwa namna isiyofaa na vile wengine wanavyoona mambo.

Kujiamini kupita mipaka katika mtazamo wako: na namna unavyochukulia mambo na maoni yako.

Njia za mkato zisizoona mbali: Mambo kama vile kuamini habari zinazokuelekeza kwenye njia rahisi au "kanuni" rahisi.

Kufanya mambo haraka sana: Kutenda mambo na kufanya uamuzi kwa haraka sana hivi kwamba hakuna mtu aliye na fursa ya kufuata utaratibu wo wote mzuri wa kufanya uamuzi.

Kutofaulu kwa kundi: mambo kama vile "fikira-kundi" na kuamini kwamba kundi litafanya uamuzi mzuri.

Kujidanganya kuhusu wengine wanavyosema kuhusu unayofanya: kama vile kukosa kusikia yale yanayosemwa na watu wengine au kupuuza ushahidi wa matokeo ya siku zilizopita.

Kutofuatia: kukosa kufuatia na kuchambua matokeo ya juhudi zako za zamani za kufanya-uamuzi na kuyatumia kwa kufanya-uamuzi wa siku za usoni.

Kukosa kuchunguza utaratibu wako wa kufanya uamuzi: Usipotua na kuzungumzia wazi namna unavyofanya maamuzi na kama unapata ufanisi unaotaka katika shughuli hiyo.

Usichukue njia mbili, nyonga itaporomoka
- Methali ya Kimaasai

Kufanya uamuzi kuwa na hakika

Mabaraza mara nyingi huhitajika kufanya maamuzi katika hali ya kutokuwa na uhakika na bila kuwa na habari za kutegemeka. Hatua ya kwanza kwenye kukabiliana na tatizo au hali isiyoeleweka vizuri mara nyingi huwa ni kuiepuka. Ingawa tabia hii kwa upande wa viongozi wa umma mara nyingi hushtumiwa na jamii, sio lazima kumaanisha kwamba viongozi hawatekelezi wajibu wao vizuri. Tuna tabia ya kuepuka yale ambayo hatuko tayari kukabiliana nayo kwa kiwango kizuri cha uhakika.

Aina nyingine ya kufanya uamuzi kwa kutofanya uamuzi ni kucheleweshe jambo. Hii pia ni hatua inayochukuliwa mara nyingi katika hali ambapo watu hawana uhakika. Kucheleweshe mambo, kama kuepukana na kufanya uamuzi ni jambo la kawaida na labda la busara katika hali ambapo mambo hayako wazi. Hata hivyo, kama kuepuka uamuzi, mkakati huu utafasiriwa vibaya na wakazi wa eneo lako la uchaguzi kama dalili nyingine ya udhaifu.

Mbinu nyingine inayotumika sana kunapokuwa na hali isiyo wazi, ni kuchukua hatua kwa kiwango kidogo tu; yaani, kufanya uamuzi ambao unaonyesha kutilia mambo maanani lakini kujitolea kwa kadri fulani tu.

Mbinu hizi za kukabiliana na hali, ambazo tunaweza kuelezea kama uamuzi bila uamuzi, mara nyingi ni hatua za busara katika hali ya kuwa na shaka kubwa. Kwa upande mwingine, zinaweza kuwa ni misimamo inayochukuliwa moja kwa moja hata wakati ambapo mambo ni wazi na hakuna shaka. Hili linapotokea, utakuwa hujatekeleza vizuri wajibu wako wa uongozi.

Tunapowaza tutakapoanza, tunachelewa

- Methali ya Kilatini

Mambo muhimu

- Kuamua kutoamua kunaweza kuwa uamuzi imara
- Kufanya uamuzi kirazini ni utaratibu muhimu, lakini kuna mengi zaidi ya hayo kuhusiana na kufanya uamuzi
- Huenda kutambua tatizo kukawa ndiyo hatua ngumu na muhimu zaidi katika ufanyaji uamuzi na utatuaji tatizo; kwa hivyo, zungumza na tatizo lako
- Usiweke wakati na nguvu zako zote kwenye usuluhishaji wa matatizo. Tenga muda fulani ili pia utumie nafasi zilizopo
- Ufahamu na kuona mbele ndizo hatua za mwanzo muhimu sana katika kufanya uamuzi
- Ubora na kukubalika ndiyo mambo muhimu sana unapotathmini maamuzi ambayo uko karibu kufanya
- Ikiwa wale ambao ni sehemu ya tatizo hawazungumziwi kuhusu uamuzi wa kulishughulikia tatizo hilo, huenda wasikubali kuunga mkono suluhisho

- Kuna njia mbali mbali za kufanya uamuzi katika kundi. Hakuna njia ambayo si nzuri, lakini baadhi ni nzuri kuliko nyingine; ingawa hili pia linategemea uamuzi unahusu nini

- "Fikira-kundi" ni ugonjwa ambao unaweza kudhoofisha baraza lako kuhusiana na uwezo wake wa kufanya uamuzi

- Kusimamia maafikiano kama kundi ni jambo gumu zaidi kuliko kusimamia mzozo

- Kuna maamuzi bila uamuzi ambayo yana manufaa unapokabiliwa na haja ya kufanya uamuzi katika hali ya shaka na isiyo wazi

Marejeleo

(1) The Ernest and Young Quality Improvement Consulting Group, *Total Quality* (Homewood, IL, Irwin, 1990), p.4

(2) Schan, Edgar H., *Process Consultation,* Vol. 1 (Reading, M.A., Addison Wesley 1988, pp.69-74

(3) Harvey, Jerry, *The Abilene Paradox and Other Meditations on Management* (Lexington, M.A., D.C., Heath, 1988), pp.15-17.

(4) Russo, J. Edward and Schoemaker, Paul J.H., *Decision Traps* (New York, Simon and Schuster, 1990), pp.xvi-xvii.

SEHEMU II

WARSHA

DIWANI KAMA MFANYAJI-UAMUZI

MTAZAMO WA KIJUMLA

Shabaha

Utendaji wa viongozi waliochaguliwa unapimwa kwa maamuzi wanayo-yafanya. Maamuzi mazuri zaidi yanaweza kumaanisha kuboreshwa kwa utendaji wa serikali na jina zuri la serikali ya mtaa na wale wanaoongoza.

Warsha hii imenuiwa kuwapa washiriki ufahamu wa utaratibu wa kufanya uamuzi na kuchunguza mitindo na njia mbali mbali zinazotumiwa na wale walio na wajibu wa kufanya uamuzi. Madiwani watakaomaliza warsha wataweza kutambua vikwazo vinavyotatiza ufanyaji uamuzi wa baraza na upangaji na utekelezaji mikakati ili kukwepa au kuondoa vikwazo hivyo.

Yaliyomo

Maelezo mafupi ya kila mojawapo ya shughuli za masomo yametolewa hapa chini pamoja na makadirio ya muda unaohitajika. Ukitaka kubadilisha mfuatilio wa shughuli hizo au kuondoa au kuongeza jambo la kimasomo, usisite kufanya hivyo.

3.1. **Zoezi la kuamsha mwili na akili**

Washiriki waamue wenyewe ni aina gani miongoni mwa aina tano za ufanyaji uamuzi wanayopendelea katika majukumu yao ya diwani. Mambo mazuri na mabaya kuhusiana na kila chaguo yanajadiliwa katika kikao cha pamoja. (dakika 45)

3.2. **Wasilisho la mkufunzi**

Wasilisho fupi juu ya ufanyaji uamuzi wa baraza. Tumia mambo yanavyofanywa, katika insha kushughulikia namna maamuzi vinavyo-fanywa, hatua mbali mbali katika harakati hizo, vikwazo vinavyotatiza ufanyaji uamuzi na jinsi wanabaraza wanavyoweza kuwa wafanyaji maamuzi wa kufaulu (dakika 30)

3.3. **Zoezi: maamuzi mazuri na mabaya**

Katika vikundi vya watu watano hadi saba, washiriki wanaulizwa waorodheshe sifa za mabaraza ambayo hufanya maamuzi mazuri na yale ambayo hufanya maamuzi mabaya. Watie washiriki moyo wakuwaza kwa namna mpya juu ya njia za kuboresha ufanyaji maamuzi wa baraza (dakika 120)

3.4. **Uigaji: Uamuzi juu ya ugawaji wa pesa (bajeti)**

Waliopo wanashiriki katika uigaji wa kufanya uamuzi katika kikao cha bajeti ya baraza ambapo vikundi kadha vya wananchi vinashindana kuhusiana na kiasi kikubwa cha pesa ambacho baraza limepata hivi majuzi. Ruhusu muda wa mawasilisho matatu, majadiliano ya baraza, na mazungumzo juu ya matokeo ya uamuzi (dakika 120)

3.5. **Somo la kisa maalum: maegesho makuu ya basi ya rumai**

Katika vikundi vidogo vya watu watano hadi saba, washiriki wasome kisa maalum kilicho na tatizo ambalo linaweza kukumba baraza. Kila kikundi kinaulizwa kisome kisa hicho, kifikie uamuzi na wajibu maswali kuhusu mkabala waliotumia kufikia uamuzi. Wachunguzi wanawekwa katika kila kikundi kuangalia utaratibu unaofuatwa. (dakika 60)

3.6. **Zoezi la kusihili ujuzi**

Washiriki watafakari-kila mtu peke yake na kisha wazungumze na wenzao kuhusu yale watakayofanya baada ya warsha wakitumia yale waliyojifunza kuhusu ufanyaji uamuzi. Watie washiriki moyo wa kila mmoja wao kutaka kuleta mabadiliko (dakika 45)

3.1 *Zoezi la kuamsha mwili na akili:* ORODHA YA CHAGUO ZA UAMUZI UNAOPENDELEWA

Muda unaohitajika: dakika 45

Shabaha

Zoezi hili ni njia ya washiriki wa warsha kutambua ni gani miongoni mwa mitindo mitano hitumiwayo sana katika kufanya uamuzi wanayotegemea sana katika majukumu yao kama madiwani. Kama unavyoona unaposoma orodha, mitindo hiyo inatofautiana kuanzia kutofanya cho chote (uamuzi wa kutokuwa na uamuzi) hadi kufanya uamuzi haraka haraka bila uangalifu.

Waagizie washiriki wamalize zoezi kabla ya kuwapa habari juu ya dhana katika ufanyaji uamuzi. Hili ni muhimu. Umuhimu wa zoezi hili ni kupata picha ya namna washiriki wanavyotenda siyo namna wanavyofikiria wanapaswa kutenda.

Utaratibu

Waambie washiriki wajaze orodha ya *Aina za kufanya Uamuzi* kila mmoja akifanya kazi peke yake. Wape dakika 15 za kumaliza kazi. Waeleze kwamba hakuna aina nzuri na mbaya na kwamba kila mojawapo ya hizo tano inaweza kuwa inafaa kwa tatizo au nafasi maalum.

Baada ya washiriki kumaliza kujaza orodha, taja kila mojawapo wa aina mbali mbali na uwaambie washiriki waonyeshe kwa mikono aina waliyochagua. Andika matokeo kwenye karatasi kubwa.

Anzisha mazungunzo kwa kuuliza hali ambayo huenda ikahitaji aina fulani ya kufanya uamuzi. Waulize washiriki watoe mifano kutoka kwa tajriba ya mabaraza yao kama ambavyo imeonyeshwa kwenye karatasi za kazi. Fanya kazi iende kwa haraka ili ikamilike katika muda uliowekwa.

ORODHA YA AINA ZA KUFANYA UAMUZI

Kauli zifuatazo zinaelezea aina sita za kufanya uamuzi zinazotumiwa na madiwani kote ulimwenguni. Soma kila mojawapo. Chagua ile unayotumia mara nyingi katika jukumu lako kama diwani. Onyesha chaguo lako kwa kutia alama katika sanduku.

o Huwa na subira na hungojea kwa vile matatizo mengi hujisuluhisha yenyewe bila ya uamuzi kufanywa.

o Nachukua hatua mara moja. Mara nyingi uamuzi ninaofanya ni ule unaofaa.

o Ninapata habari nyingi iwezekanavyo kuhusu tatizo na kinalolisababisha kabla ya kuchukua hatua.

o Ninazungumza kwa kirefu na wengine ikiwa kunahitajika uamuzi na pia juu ya kile uamuzi unachohusu.

o Ninafanya bidii kupata maafikiano kutoka kwa wote wanaohusika kabla ya kuchukua hatua.

o Ninafuata mwongozo wa walio wengi au watu wengine ambao ninaheshimu maoni yao.

Elezea kwenye nafasi iliyoko hapa chini hali iliyokupasa kama diwani kufanya uamuzi. Elezea uamuzi uliofanya na aina ya ufanyaji uamuzi uliyofuata katika kufanya uamuzi huo.

_____

_____

_____

_____

_____

Uliridhishwa na matokeo? Fafanua. Ungeufanya vipi uamuzi huo mara nyingine (ungetumia aina gani ya ufanyaji kuamua)?

_____

_____

_____

_____

_____

3.2 WASILISHO LA MKUFUNZI

Muda unaohitajika: dakika 30

Shabaha

Wasilisho hili linanuiwa kuwapa washiriki mawazo na mikabala juu ya jukumu la mfanyaji uamuzi na msingi wa dhana ambao wanaweza kutumia katika mazoezi ya watu binafsi au makundi yaliyomo katika warsha hii.

Utaratibu

Tayarisha wasilisho ukitumia habari kutoka insha iliyotangulia juu ya jukumu la ufanyaji uamuzi. Sisitiza vile uamuzi unavyofanywa, hatua mbali mbali katika utaratibu wa kufanya hivyo, vikwazo vinavyotatiza ufanyaji uamuzi na namna wanabaraza wanaweza kuwa wafanyaji uamuzi wa kufaulu.

Habari zilizoandikwa kwa muhtasari katika kadi zinaweza kukusaidia kushughulikia habari hatua kwa hatua na kwa muda uliowekwa. Uliza maswali mara kwa mara wakati wa wasilisho ili kuchunguza kama washiriki wanafahamu na pia ili kushika hamu yao. Imarisha wasilisho kwa kutumia vifaa vinavyohusisha macho kama vile karatasi kubwa ambazo zimeandikwa tayari au vioo vya kuon-yesha maandishi kwenye kiwambo mbele ya washiriki kama njia ya kuboresha ufahamu.

3.3 *Zoezi:* MAAMUZI MAZURI NA MABAYA

Muda unaohitajika: dakika 90-120

Shabaha

Zoezi hili ni la kuwatia moyo washiriki wa warsha kutafakari juu ya tajriba yao kuhusiana na ufanyaji uamuzi wa baraza na kubadilishana tajriba hizi katika mazingara ya kundi. Isitoshe, zoezi linatoa fursa kwa washiriki kufikiria kwa manma mpya kuhusu yale yanayoweza kufanywa kuondoa udhaifu katika ufanyaji uamuzi wa baraza lao. Kwa kawaida zoezi hili hutumiwa baada ya wasilisho na mazungumzo juu ya ufanyaji uamuzi wa baraza (tazama insha iliyotangulia na utangulizi wa kitabu).

Utaratibu

Unaweza kutanguliza zoezi hili kwa kusema kwamba ye yote aliye na ujuzi kama diwani ameona baraza likifanya maamuzi mazuri na mabaya. Hata hivyo, katika hali ya kushughulikia mambo, wale wanaohusika katika kufanya uamuzi kwa kawaida hawajui kutafakari juu ya uamuzi na namna ulivyofikiwa.

Andika maswali mawili kwa herufi kubwa katika karatasi kubwa:

1. Ni zipi baadhi ya sifa za mabaraza yanayofanya maamuzi *mazuri?*

2. Ni zipi baadhi ya sifa za mabaraza yanayofanya maamuzi *mabaya?*

Ligawe kundi katika vikundi viwili vilivyo na idadi ya watu inayolingana. Kipe kila kikundi mojawapo ya maswali hayo. Karatasi ya kufanyia kazi iliyoko kwenye ukurasa unaofuata huenda ikawafaa washiriki katika kuandika kila mtu sifa za mabaraza. Uliza kila kikundi kiorodheshe sifa hizo kwenye karatasi kubwa na warejee na matokeo yao katika muda wa dakika 20-30.

Baada ya vikundi vyote kumaliza kazi, walete washiriki wote pamoja na uulize mwakilishi kutoka kila kikundi atumie kama dakika tano kutoa ripoti ya matokeo ya kikundi chake. Ruhusu majadiliano ya dakika chache baada ya kila wasilisho.

Maamuzi Mazuri	**Maamuzi Mabaya**

Baada ya kutundikwa ukutani orodha za sifa za ufanyaji-uamuzi mzuri na mbaya, andika swali lifuatalo kwenye karatasi kubwa safi:

Ninaweza kufanya nini kuboresha utendaji wa kufanya-uamuzi katika baraza ninapohudumu?

Waulize washiriki wafikirie njia ambazo zinaweza kutumika na waziandike (tazama karatasi ya kufanyia kazi iliyoko kwenye ukurasa unaofuata.) Toa pendekezo kwa washiriki kwamba warejelee orodha mbili ambazo zimetangulia ili kupata mawazo. Baada ya kama dakika tano, kusanya mawazo juu ya utendaji wa kufanya uamuzi kutoka kwa washiriki kwa mtindo wa *kuzunguka* na uyaandike kwenye karatasi kubwa. Kadri muda unavyoruhusu zungumzieni matokeo ya shughuli hii na mlenge shabaha ya mazungumzo kwenye mawazo ambayo kina zaidi na namna yanavyoweza kutekelezwa.

MAANDISHI YA DIWANI

Ninaweza kufanya nini...

_____

_____

_____

_____

_____

Nimejifunza nini kutoka kwa madiwani wengine kuhusu maamuzi mazuri na mabaya ya baraza?

_____

_____

_____

_____

_____

3.4 *Uigaji:* UAMUZI JUU YA UGAWAJI

Muda unaohitajika: dakika 120

Shabaha

Zoezi hili limenuiwa kutoa fursa kwa washiriki kujifunza ufanyaji uamuzi wanapofanya uamuzi. Uigaji ni kifaa imara cha masomo. Unaweka washiriki kwenye hali dhahania inayofanana na hali wanayoweza kukumbwa nayo katika maisha halisi. Kwa sababu ni uigaji tu, washiriki wanaweza kujitia katika majukumu wanayopewa na kuiga mambo ya maisha halisi wakitumia tabia na mbinu mpya. Kushiriki katika uigaji kunafanana na kuwa na ndoto - tajriba dhahiri hivi kwamba huwezi kuitoa akilini mwako hata baada ya kuamka.

Utaratibu

Ligawe kundi katika vikundi vinne kila kimojawapo kikiwa na watu watano. Kipe kila kikundi nakala ya hali inayoigwa na maelezo ya majukumu. Kumbuka: Ikiwezekana gawanya maandishi (yenye msingi kwenye hali ambayo imeelezewa hapa chini) kabla ya warsha ili kuwapa washiriki fursa ya kuzoea hali inayoigwa na pia majukumu yao.

Unaweza ama kuteua washiriki kuiga majukumu ya wanabaraza wa mji (watu watano) au ukauliza watu wengine wajitolee. Kwa vyo vyote vile, hakutakuwa na ugumu wa kuwapata washiriki wa kuigiza mwenyekiti wa baraza na kila mojawapo ya majukumu (manne) mengine ya diwani. Unaweza kuchagua jina kwa kila mmojawapo wa madiwani au kuwataka washiriki wanaoigiza majukumu kutumia majina yao.

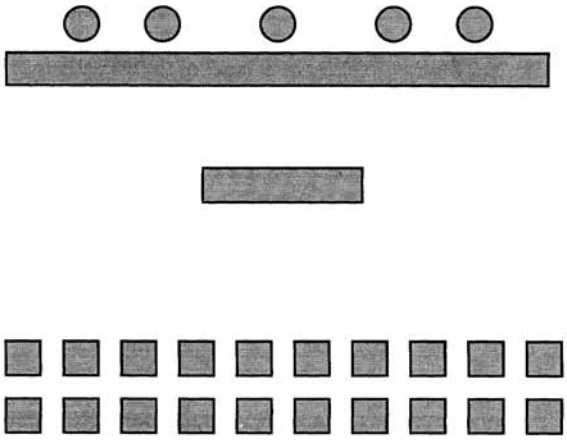
Wagawe washiriki wanaobakia kwenye vikundi 1, 2, au 3. Kutoka kila mojawapo ya vikundi hivi vitatu, teua mtu mmoja kama mchunguzi. Baada ya washiriki wanaobakia kupewa majukumu, waulize waliomo katika vikundi vitatu kwenda katika vyumba walivyopewa ili watengeneze mpango wa utendaji wa "kuuza" baraza katika pendekezo lao. Waambie wamalize shughuli hiyo kwa muda wa dakika 45. Waambie wachague mmoja katika kikundi azungumze kwa miaba yao. Waeleze kwamba baraza lina ajenda iliyo na mambo mengi sana na kwamba kila kikundi kitakuwa na dakika tano pekee za kufanya wasilisho.

Wakati hivyo vikundi vitatu vinapozungumza, waambie washiriki wanaoigiza majukumu ya diwani wapange viti na meza katika chumba cha mafunzo kama kwamba ni chumba cha baraza la mji kama ambavyo imeonyeshwa katika ukurasa unaofuata.

Huku wanabaraza wameketi, mawasilisho yanafanywa kwa zamu. Mbali na wale wachunguzi watatu waruhusu tu wanachama wa vikundi vinavyowasilisha au watu ambao tayari wamewasilisha kuwemo katika chumba cha baraza. Yaani, kikundi cho chote kisiruhusiwe kusikiza wasilisho la kundi jingine mpaka wawe wamefanya wasilisho lao.

Baada ya mawasilisho yote kufanywa, wanabaraza wanaanza majadiliano huku wale *wachunguzi* watatu wakisikiza, kutazama na kuandika maoni yao.

Washiriki wajumuike pamoja baada ya dakika 15 iwe uamuzi umefikiwa au la. Waulize wale wachunguzi watatu watoe ripoti zao na kila mmojawapo wa wanabaraza na viongozi wa vikundi watoe maoni. Katika majadiliano yanayofuata lenga shabaha kwenye utaratibu uliotumiwa na baraza kufikia uamuzi na pia ubora wa uamuzi huo.



Madiwani kwenye sehemu ya mbele waketi nyuma ya meza ambazo zimewekwa zikutane. Meza ndogo imewekwa katikati ili kutumiwa na wananchi wanaotaka kufanya mawasilisho kwa baraza. Miraba katika sehemu ya nyuma ya chumba inawakilisha wananchi baada ya kufanya mawasilisho yao.

UAMUZI JUU YA UGAWAJI

Hali

Mwanabiashara tajiri na mkazi wa San Pedro ameaga dunia na ameachia mji kiasi kikubwa cha pesa. Kiasi hicho ni US $ 50,000 (au kiasi kinacholingana nacho katika aina tofauti ya pesa) kimetolewa kwa baraza la mji katika mafungu matano ya kila mwaka ya US $ 10,000 kila fungu. Mwanabiashara huyo amesema kwamba pesa hizo zitolewe kwa mradi wa umma ufaao kutegemea uamuzi wa baraza la mji. Hata hivyo, endapo baraza halitatoa pesa hicho au likicheleweshe uamuzi kupita muda wa mkutano wa baraza unaofuata, pesa hizo zitaondolewa kabisa.

Makundi matatu katika jamii yamesema yananuia kuwasilisha mapendekezo ya kutumia pesa hizo. Kazi inayokabili baraza ni kusikiza kila mojawapo ya mapendekezo hayo matatu na kuchagua kundi mojawapo ili lipate pesa.

Maelezo ya San Pedro

San Pedro ni mji wa kibiashara uliomo katika nchi inayoendelea. Serikali kuu inatekeleza mradi wa kusambaza mamlaka ambao utaathiri serikali ya mtaa katika San Petro. Mji huu unaongozwa na baraza la mji la watu watano, kila mmoja wao akiwakilisha wilaya. Madiwani huchaguliwa kwa vipindi vya miaka miwili kila kipindi. Wanachaguliwa kwa kupata kura nyingi zinazopigwa katika uchaguzi katika wilaya zao.

Majukumu ya diwani

Mwenyekiti wa Baraza. Wewe ni mwenyekiti wa baraza aliyechaguliwa kutoka wilaya ya San Pedro isiyo na viwanda. Ulichaguliwa kama Mwenyekiti na madiwani wenzako kwa kura 4 kwa 1. Unaheshimiwa sana kutokana na ujuzi wako wa uongozi na uwezo wa kuleta maafikiano baina ya makundi yanayozozana katika baraza lako.

Kazi ya baraza lako leo ni kuamua ni kundi gani miongoni mwa makundi matatu likalopata pesa kutoka kwa zawadi iliyotolewa kwa jamii na mwanabiashara. Umefanya mpango ili kiongozi wa kila mojawapo ya makundi hayo matatu awasilishe ombi la kundi lake na baraza lijadili kufaa kwa kila mojawapo ya mapendekezo hayo. Shabaha yako ni kuhakikisha kwamba:

1. Pesa hazitapotea kutokana na baraza kushindwa uamuzi;

2. Kufikia ma1afikiano kuhusu njia bora zaidi ya kutumia pesa; na

3. Kudumisha jina zuri la baraza kama baraza lenye urazini, lisilopendelea na linalotilia maanani maslahi ya jamii nzima.

Madiwani wawili wanaounga mkono biashara. San Pedro ni mji wa vinu vya kusaga. Uchumi wake unategemea kwa kiwango kikubwa viwanda vya kutengeneza mazao ya kilimo. Kama madiwani, nyinyi wawili mna hamu sawa. Nyote wawili mnawakilisha wilaya zenye waajiriwa wa viwandani. Wakazi wengi wa eneo lako la uchaguzi wamepoteza kazi zao kwa sababu ya kufungwa hivi majuzi kinu cha katani - mojawapo ya waajiri wakubwa kabisa katika mji. Wakazi wa eneo lako la uchaguzi watanufaika moja kwa moja kutokana na kituo cha mafunzo ambacho kinapendekezwa na mojawapo ya makundi matatu kama njia bora zaidi ya kutumia zawadi kutoka kwa mwanabiashara.

Madiwani wawili wanaounga mkono huduma ya kijamii. Sio matatizo yote ya mji yaliyo ya kiuchumi. Sifa ya viwanda ya San Pedro inasababisha matatizo mengi ya kijamii pia. Matokeo ya ukosefu wa kazi yamekuwa kuondoka wa wanaume wasiofanya kazi ambao wamekwenda kwenye maeneo bora zaidi ya nchi na kuacha wanawake na watoto wadogo kujitafutia riziki wenyewe. Isitoshe kwa sababu wa kutokuwa na huduma za kutosha za afya, jamii hii inakabiliwa na hatari ya kuenea kwa haraka kwa magonjwa ya kuambukizwa yakiwa ni pamoja na ukimwi. Kama madiwani, kila mmoja wenu kwa muda mrefu ametetea maslahi ya maskini na wale wasio na uwezo katika San Pedro. Nyote wawili mmewahi kuunga mkono kuongezwa kwa pesa za miradi ya afya na watoto maskini. Mnanuia kuunga mkono kituo cha kutunza watoto mchana au mradi wa afya kutegemea hoja ambayo, baina ya hizo mbili, itawasilishwa kwa baraza kwa namna ya kuridhisha zaidi.

Majukumu ya makundi katika jamii

Kundi Na.1. Unawakilisha kampuni la kibinafsi lililoundwa kwa kuungwa mkono na biashara za eneo hili ili kuhifadhi wafanyakazi wa kuajiriwa mjini. Kampuni hilo limepata ardhi kutoka kwa kiwanda kimojawapo na linatafuta pesa za kujenga kituo cha mafunzo ya kazi. Jambo unalotilia maanani zaidi ni ukosefu mkubwa wa kazi katika jamii. Unaamini kwamba kampuni lako linaweza kusaidia kupunguza ukosefu wa kazi. Lakini unahitaji mahali pa ziada pa kukupatia pesa za kuhimili juhudi zako za kurejesha watu kazini.

Kundi Na. 2. Ningi ni kundi la utetezi wa suala fulani lenye kuungwa mkono sana katika maeneo ya San Pedro yasiyo ya viwanda. Mnaungwa mkono na makundi ya afya ya umma na matibabu katika San Pedro na mnatafuta pesa za kulipia mradi mpya wenye dhamira ya kuzuia kuenea kwa magonjwa, hasa ukimwi, kupitia elimu, kutokana na hali ya kuenea kwa magonjwa. Mnahisi kwamba shirika lenu ndilo linalohitaji zaidi pesa kwa sababu ya dharura ya matatizo ya kiafya yanayokabili jamii.

Kundi Na. 3. Ninyi ni kundi lenye msingi kwenye kanisa linaloungwa mkono sana na makundi yote ya kikanisa katika jamii na pia katika shule za umma. Shirika lako ndilo mtoaji mkubwa kabisa wa huduma kwa wasiobahatika katika jamii na, kutokana na hali ya kuwa ni shirika lisilo la kutafuta faida, linategemea misaada ya kutoka nje pekee. Mnahitaji pesa za kufungua na kuendesha kituo cha kutunza watoto mchana, katika eneo wanamokaa watu wa mapato ya chini, kwa manufaa ya wenye mishahara midogo na familia za mzazi mmoja mmoja mwenye watoto wadogo wengi. Kituo hicho kitatunza watoto wadogo wakati ambapo wazazi wao wako kazini. Kama viongozi wa familia zao, baba wasio na wake au mama wasio na waume ndio pekee wenye wajibu wa kushughulikia watoto wao. Wasipofanya kazi, hawa wazazi hawawezi kulisha watoto wao. Hata hivyo, hawa wazazi hawana uwezo wa kulipa wafanya kazi wa nyumbani ili wafanyakazi hao watunze watoto wao wanapofanya kazi. Mnaona kituo hicho kama jawabu la mahitaji haya ya muda mrefu katika jamii.

KARATASI YA KAZI MCHUNGUZI

1. Baraza lilifanya uamuzi (tia alama katika moja)
   o Ndiyo o La

2. Ikiwa "la" kwa nini halikufanya uamuzi? _____

_____

3. Ikiwa "ndiyo" uamuzi ulifanywa vipi? (tia alama katika moja)

- ❑ Uamuzi wa kutochukua hatua kuhusiana na mawazo yaliyopendekezwa na watu wengine.
- ❑ Uamuzi ulifanywa na mwenyekiti wa baraza kwa niaba ya baraza**.**
- ❑ Uamuzi ulifanywa na watu wawili au watatu miongoni mwa wale wenye uwezo katika baraza.
- ❑ Uamuzi kwa kura za walio wengi.
- ❑ Uamuzi ulifanywa kwa makubaliano (ujitoleaji wa kijumla kuunga mkono hatua fulani ambayo si sharti ilikuwa chaguo la kwanza la kila mtu).
- ❑ Uamuzi kwa makubaliano ya wote.

4. Katika kufanya uamuzi kulikuwa na hali ya madiwani kuwa wazuri kwa wenzao kwa namna iliyotatiza kuwaza kwa namna mpya? (Tia alama katika moja)

❑ Ndiyo ❑ La

Fafanua jawabu lako hapa chini: _____

_____

3.5 *Somo la kisa maalum*: MAEGESHO MAKUU YA BASI YA RUMAI

Muda unaohitajika: dakika 60

Shabaha

Zoezi hili limenuiwa kuwapa washiriki mazoea ya kuangalia matatizo kirazini na kufikiria suluhisho za aina mbali mbali za hali inayoelezewa katika kisa. Ingawa visa ni makadirio tu ya uhalisi, vinaweza kusaidia kuwapa washiriki wa warsha kionjo cha ufanyaji uamuzi katika hali halisi bila kuwepo na wajibu na hatari za kawaida.

Shabaha ya mkabala wa visa ni mtu kijifunza kupitia majadiliano. Unaweza kusaidia katika shughuli hii kwa kuanzisha na kuongoza majadiliano na kutia moyo hata washiriki wanyamavu sana kuzungumza. Kumudu mada inayohusika pia ni muhimu. Unaweza kuwasaidia wengine kujifunza kwa kusoma kwa makini na kufikia maamuzi kuhusu kisa. Kuwa tayari kusaidia washiriki kuangalia hali ya kisa katika muktadha wa ujuzi juu ya ufanyaji uamuzi uliojadiliwa mapema katika warsha.

Utaratibu

Anza zoezi kwa kuwapatia washiriki wote wa warsha nakala ya kisa: *A Central Bus Park for Rumai*. Waambie wasome kisa. Ligawe kundi katika vikundi vitatu vya majadiliano. Kiruhusu kila kikundi kutumia dakika 40 kujibu maswali matano yaliyomo mwisho mwa kisa.

Baada ya dakika 40, vilete pamoja vikundi na ukiambie kila kikundi kitoe ripoti ambayo kimeandika katika karatasi kubwa. Ongoza majadiliano huku ukilinganisha matokeo ya kila kikundi. Ongoza majadiliano hadi viwango vya juu zaidi vya kidhahania ili kushughulikia masuala ya kimsingi ya kisa kupitia ufanyaji uamuzi wa baraza.

MAEGESHO MAKUU YA BASI YA RUMAI

Kwa muda mrefu umekuwa mtindo wa mabasi ya eneo hili yanayohudumia jiji la Rumai kuhimiza madereva kusimama mahali po pote kwenye barabara za jiji ili abiria washuke au wapande. Mtindo huu umewafaa sana watu wanaokwenda kununua bidhaa na wale wanaokwenda ofisini wanaotumia mabasi kusafiri kila siku baina ya jiji na vitongoji vya karibu.

Hivi karibuni Baraza la vijiji limepokea malalamiko kutoka kwa wafanyi biashara wa mtaa juu ya huduma za basi. Kulingana na taarifa ya wafanyi biashara "manamba" wapiga kelele, wanaoshindania wateja na hali ya kuwashusha na kuwabebea abiria pembeni mwa barabara bila kujali,vinasababisha kelele za kuzidi; takataka na msongamano wa watu mbele ya mahali pao pa kufanyia biashara. Wanadai kwamba mitindo hii ni mibaya kwa biashara na wanataka Baraza la Jiji lishughulikie jambo hili.

Kuridhisha matakwa ya wafanyi biashara wa mahali hapo, madiwani wanalifikiria azimio la kuchagua mahali fulani karibu na katikati ya jiji pawe egesho la basi. Kufaulu kwa tendo hili katika nchi jirani kumelisadikisha baraza juu ya uwezekano wa wazo hili,Rumai. Jambo hili likisha imarika, abiria wanaowasili na wanaondoka watatakiwa wayakutanishe mabasi yao kwenye egesho kwa wakati uliopangwa badala ya kuyangojea pembeni mwa barabara za jiji. Umati wa watu wenye kelele wakingojea mabasi na madereva wa mabasi wanaozuia upitaji wa magari huku wakishindania abiria kwa kelele yatakuwa mambo ya kale.

Baraza la jiji la Rumai halikuwa limewahi kamwe hapo mbeleni kuchukua hatua ya kuruhusu au kuzuia mitindo ya makampuni ya mabasi ya mahali hapo ya kuwachukua au kuwatua abiria. Kutokuwapo kwa msimamo rasmi wa baraza kulieleweka kila mara na wenye kampuni la mabasi kama idhini ya baraza kwa namna wanavyowatendea abiria. Walitishika na kufadhaishwa na fikara za baraza. Hali hii imetatanishwa zaidi kwa kujihusisha kwa wataalam matajiri wa kutoka nchi jirani ambao wametega uchumi mkubwa katika makampuni ya mabasi ya mahali hapa yatakayohusika na wazo la baraza la kuweka egesho la basi. Watega uchumi hawa wanachelea kwamba wazo la baraza litayafanya mabasi yasifikiwe kwa urahisi na abiria, jambo ambalo litahatarisha mapato yao. Wanataka baraza likae nje ya biashara ya mabasi Rumai na wako tayari kupigana ikipasa.

Maswali

1. Tatizo la uamuzi ni gani? (*eleza kinaganaga*).

2. Ni hatua gani baraza linapaswa kuchukua ili kutatua tatizo?

3. Ni mibadala gani na matokeo gani ambayo huenda yakawepo katika kila hatua?

4. Kutokana na kauli iliyofikiwa katika maswali ya kwanza, baraza lilikabilije tatizo la uamuzi?

5. Ni mambo gani yanayojidokeza katika kisa hiki kuhusu ufanyaji-uamuzi wa baraza kama ulivyojadiliwa katika warsha hii?

3.6 ZOEZI LA KUSIHILI UJUZI

Muda unaohitajika: dakika 30-45

Shabaha

Zoezi hili limenuiwa kusaidia washiriki wahamishe tajriba za masomo ya warsha hadi kwenye shughuli za ulimwengu halisi kama viongozi waliochaguliwa. Mkazo wa zoezi hili uko kwenye kuongeza matarajio, kushiriki katika utekelezaji mipango vizuri, na kujitolea kwa watu binafsi. Kazi nyingi inafanywa katika msingi wa mtu binafsi kukiwepo kugawana kazi baina ya mtu na mwingine.

Baina ya kujua na kutenda kuna pengo kubwa

Inakubalika kwa jumla kwamba shabaha ya mafunzo ni kuboresha namna watu wanavyofanya mambo kwa kuonyesha njia bora. Kwa hakika kufanikiwa kwa tajriba ya masomo kunaweza kupimwa kwa kutumia ukuaji na mabadiliko ya mtu yanayopatikana wakati wa masomo na baadaye.

Kwa kawaida, masomo hayaathiri washiriki wa warsha kwa kadri wanaofunza, wanavyotumai hasa baada ya washiriki kufunzwa kwa masaa machache pekee. Msisimko hufifia haraka aliyefunzwa anapokabiliwa na tabia za zamani za kazi na vikwazo kutoka kwa wanaofanya kazi naye ambao hawajashiriki kwenye tajriba kama yao yakimasomo.

Kwa upande mwingine, kujitolea kwenye masomo na mabadiliko kunakofanywa mwisho wa warsha kunaweza kusaidia washiriki kufaulu dhidi ya vikwazo ndani yao vinavyotatiza kusoma na vile vile vikwazo katika mazingara ya kazi. Anayefunza anaweza kusaidia wanaofunzwa kutoka kwenye ulimwengu wa masomo hadi ulimwengu wa kutenda kupitia mazoezi ya kufanya mipango. Lifikirie jambo hili kwa namna hii. Muda unaotumia kutia moyo kuhamishwa kwa masomo unaweza kuwa ndiyo tofauti baina ya masomo ya muda mfupi juu ya mawazo muhimu na tajriba itakayogeuza maisha.

Utaratibu

Tumia kama nusu saa mwisho wa warsha kuelekeza akili za washiriki kwenye mambo muhimu waliyosoma na kuwatia moyo kuendelea kufanya majaribio juu ya mambo hayo katika shughuli zao za baraza. Anza kwa kuwapa washiriki dakika 15 za kufanya kazi wenyewe kwenye hojaji rahisi juu ya uhamishaji wa masomo.

Baada ya washiriki kumaliza hojaji, na ili kufunga warsha, waambie wazungumze kwa haraka na kundi kuhusu mambo mawili au matatu wanayonuia kufanya kwa njia tofauti katika majukumu yao ya baraza kama wafanyaji maamuzi.

HOJAJI YA KUSIHILI UJUZI

Tumia muda mfupi kutafakari juu ya jukumu la mfanyaji-uamuzi, mawazo mapya ambayo umekutana nayo katika warsha hii, na unavyohisi kuhusu mawazo hayo - kisha, katika nafasi iliyopo hapa chini, andika sentensi moja au mbili kuelezea jambo la kuvutia ulilojifunza kuhusu wewe mwenyewe wakati wa warsha.

_____

_____

_____

Kutokana na yale ambayo umejifunza kuhusu wewe mwenyewe na uwezekano wa aina mbali mbali wa kuleta mabadiliko ambao umeonyeshwa katika warsha, ni mambo gani mawili au matatu unayonuia kufanya kwa namna tofauti katika jukumu lako la baraza kama mfanyaji-uamuzi.

1. _____

2. _____

3. _____

Ni vikwazo gani ndani yako mwenyewe au katika mazingara yako ya kazi unavyotarajia kukabiliana navyo wakati wa juhudi zako za kutekeleza mabadiliko haya. Utafanya nini ili kuondoa au kupunguza vikwazo hivi.

Kikwazo	**Hatua ya kuondoa kikwazo**
1. _____	1. _____
2. _____	2. _____
3. _____	3. _____

Uwezalo kujifunza, unaweza kulifanya