

ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ A ROZHODOVÁNÍ

Jak přinutit problémy, aby pracovaly
ve váš prospěch



Jiří Plamínek

- poznávání problémů, definiční pasti a výběr priorit
- problémy v časových, funkčních a kauzálních vztazích
- problémy se zdroji, kapacitou a vzájemným ovlivňováním
- problémy související s neuspořádaností, nejistotou a proměnlivostí
- nejúspěšnější techniky hledání a hodnocení možných řešení
- styly rozhodování a realizace zvolených řešení



MP
KM

Management

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.

Používání elektronické verze knihy je umožněno jen osobě, která ji legálně nabyla a jen pro její osobní a vnitřní potřeby v rozsahu stanoveném autorským zákonem. Elektronická kniha je datový soubor, který lze užívat pouze v takové formě, v jaké jej lze stáhnout s portálu. Jakékoliv neoprávněné užití elektronické knihy nebo její části, spočívající např. v kopírování, úpravách, prodeji, pronajímání, půjčování, sdělování veřejnosti nebo jakémkoliv druhu obchodování nebo neobchodního šíření je zakázáno! Zejména je zakázána jakákoliv konverze datového souboru nebo extrakce části nebo celého textu, umísťování textu na servery, ze kterých je možno tento soubor dále stahovat, přitom není rozhodující, kdo takovéto sdílení umožnil. Je zakázáno sdělování údajů o uživatelském účtu jiným osobám, zasahování do technických prostředků, které chrání elektronickou knihu, případně omezují rozsah jejího užití. Uživatel také není oprávněn jakkoliv testovat, zkoušet či obcházet technické zabezpečení elektronické knihy.



Copyright © Grada Publishing, a.s.

Kde není problém, nemůže být úspěch.

RNDr. Jiří Plamínek, CSc.

Řešení problémů a rozhodování

Jak přinutit problémy, aby pracovaly ve váš prospěch

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 220 386 401, fax: +420 220 386 400
www.grada.cz
jako svou 3189. publikaci

Odpovědná redaktorka Mgr. Marie Zelinová
Sazba Jan Šístek
Počet stran 144
První vydání, Praha 2008
Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.
Husova ulice 1881, Havlíčkův Brod

© Grada Publishing, a.s., 2008
Cover Photo © profimedia.cz

ISBN 978-80-247-2437-9 (tištěná verze)
ISBN 978-80-247-6244-9 (elektronická verze ve formátu PDF)
© Grada Publishing, a.s. 2011

Obsah

O autorovi	7
Úvod	9
1. Řešení a rozhodování	11
1.1 Přehled užitečných pojmů	12
1.2 Fáze řešitelského procesu	15
2. Definice problému	21
2.1 Podstata problému	22
2.2 Definiční pasti	22
2.3 Dobrá definice	27
3. Analýza problému	29
3.1 Modely reality	30
3.2 Sběr dat	39
3.3 Posuzování souvislostí	41
3.4 Určení kritérií	78
4. Generování možností	83
4.1 Mluvené formy	85
4.2 Písemné formy	89
4.3 Hledání inspirace	92
5. Třídění	97
5.1 Eliminace zjevných nesmyslů (vytřídění)	98
5.2 Uspořádání množiny možných řešení (utřídění)	101
5.3 Redukce počtu možností (protřídění)	105
6. Hodnocení	109
6.1 Dva přístupy k hodnocení	110
6.2 Ďáblův advokát	112
6.3 Seznamy plusů a minusů	114
6.4 Srovnávání	115

6.5	Známkování	117
6.6	Bodování	119
6.7	Systém DDB	120
6.8	Multikriteriální hodnocení	123
7.	Rozhodování a realizace	125
7.1	Rozhodovací menu	126
7.2	Proměny rozhodovacího stylu	135
7.3	Realizační plán	138
7.4	Realizace a vyhodnocení	140
	Přehled obrázků	143

O autorovi

Jméno autora této knihy je ve světě manažerského vzdělávání a poradenství těžké přehlédnout. Znají jej zejména firmy a instituce, které musely v posledních letech řešit vyhrcoené konflikty, a také podniky, které vsadily svou budoucnost na systematický rozvoj kompetencí svých zaměstnanců.

Jiří Plamínek vystudoval přírodní vědy na Univerzitě Karlově v Praze a absolvoval dvouletý manažerský program Johns Hopkins University v Baltimore. V devadesátých letech vystřídal několik manažerských pozic. Byl ředitelem odboru na federálním ministerstvu životního prostředí, programovým manažerem Ústavu pro ekopolitiku a českým koordinátorem programu řešení konfliktů a rozhodování UNITAR. Nyní je nezávislým konzultantem a lektorem.



Zabývá se praktickým managementem, řešením konfliktů a přípravou manažerů firem a firemních specialistů – vyjednavačů, facilitátorů, lektorů a mediátorů. Mezi jeho klienty patří nejúspěšnější české firmy, centrální orgány státní správy a prestižní vysoké školy.

Je autorem několika knih (například rozsáhlé učebnice řízení *Synergický management*, atlasu *Vedení lidí, týmů a firem*, příruček *Jak řešit konflikty*, *Vedení porad* a *Tajemství motivace*, knihy *Teorie vitality* nebo atlasu *Sebeřízení*) a spoluautorem řady dalších. Napsal desítky odborných a popularizujících článků. Jiří Plamínek se zabývá také metodickou prací – je například autorem teorie vitality, spoluautorem metodiky Management by Competencies® a Plánovacího systému ADK a autorem řady tréninkových kursů, simulačních her a testů a e-learningových programů.

Problémy jsou směrovkami na marné cestě za dokonalostí.

Úvod

Zhruba před rokem vyšla v tomto nakladatelství malá knížka *Vedení porad*. Když jsem se v ní chtěl rozepsat o zkušenostech se skupinovým řešením problémů a rozhodováním, objem textu začal rychle narůstat nad rozumný rozsah stručné metodické příručky. Bylo tedy účelné vyčlenit je jako téma pro samostatnou publikaci.

Své knížky navíc často využívám jako jakási skripta pro tréninkové kursy a konzultační nebo koučovací programy, kde na obecný úvod k vedení porad, zahrnující otázky typu, jaká témata patří na poradu, kolik lidí a kteří se jí mají zúčastnit nebo jak ovlivňovat dynamiku porady a řešit různé potíže, navazují dva typy programů pro pokročilé. První z nich vede k facilitačním dovednostem, druhý právě ke zvládnutí různých řešitelských a rozhodovacích technik.

Pro první typ navazujících programů není zevrubný popis takových technik nezbytně nutný – jejich absolventi potřebují hodně vědět především o lidech. Zato druhého typu pokročilých programů se účastní často lidé, pro něž je volba optimální techniky mnohdy rozhodujícím faktorem úspěchu. Speciální publikace je tedy pro tyto programy druhého typu potřebná.

Třetí důvod pro sepsání této příručky je nejdůležitější, protože bezprostředně nesouvisí s mými aktivitami. Při řešení problémů a rozhodování je možné snadno spadnout do nejrůznějších pastí. Znalost a správná volba technik nám umožňuje se těmito pastem vyhýbat a případně z nich efektivně unikat, když už se do nich dostaneme. Jde tedy o téma užitečné pro všechny.

Uvedené důvody byly něčím jako porodními dědky této knihy. Pomáhaly jí na svět, když se mi do psaní moc nechtělo, a dávaly mému úsilí smysl. Kmotrou rozsahu bylo mé oblíbené motto „*Multum, non multa legendum esse*“, které pochází z Dopisů Plinia Mladšího. V souladu s touto znamenitou myšlenkou jsem pro každou fázi procesu řešení problémů vybral vždy velmi nepočetnou skupinu technik, které se mi nejvíce osvědčily v reálné praxi („*non multa*“), a ty jsem vám – čtenářům – předložil včetně rozsáhlejší diskuse o tom, kdy je použít a jak to udělat („*multum*“).

Nabízím vám tak praxí prověřený výběr, doufaje, že vám bude vskutku užitečným a dobrým pomocníkem a že jej budete užívat k užitečným a dobrým skutkům.

Jiří Plamínek
jplaminek@seznam.cz



Řešení a rozhodování

Kdo rozumí jazyku,
kterým k němu mluví problémy,
drží prst na tepu evoluce.

Aniž bych chtěl příliš obtěžovat dlouhými výčty a složitými definicemi, považuji za nezbytné hned na začátku knihy velmi stručně vysvětlit, v jakém smyslu zde užívám klíčové termíny, kolem nichž se výklad točí (problém, krize, řešení, rozhodování a ještě několik dalších), a rozložit řešitelský a rozhodovací proces do sedmi postupných fází, podle nichž je zbytek příručky strukturován.

> 1.1 Přehled užitečných pojmů

Ústředním pojmem knihy je **problém**. Vznik a existence problémů souvisejí s pojmy rovnováha a stabilita. Problémy totiž vnašejí do systémů typu firem, rodin či společností nerovnováhu nebo nestabilitu.

Rovnováha je stav systému – takový stav, při němž se působení různých vlivů navzájem ruší. Není-li systém v rovnováze, vzniká více či méně patrná tendence systému nějakou rovnováhu hledat, tedy měnit se – rozvíjet se, stagnovat nebo upadat. Tyto změny se navenek projevují více či méně viditelnými symptomy, které existenci problému prozrazují.

Stabilita – na rozdíl od rovnováhy – již není stavem systému. Je to schopnost systému hledat rovnováhu, dosahovat jí nebo k ní (u neustále se proměňujících – například živých – systémů) směřovat.

Pokud problém narušuje pouze rovnováhu systému, je situace relativně méně dramatická. Takové problémy mohou být – při dobrém zvládnutí – dokonce užitečné, protože umožňují přechod do nového rovnovážného stavu, který lépe odpovídá aktuálním podmínkám než ten předchozí, a iniciují tedy vlastně **vývoj** příslušného systému.

Je-li narušena stabilita, je situace daleko vážnější. Podle definice stability totiž systém nemá schopnost takovou situaci řešit. V tomto případě mluvíme o **krizi**. V krizi již nejde jen o řešení situace nastavením nějaké rovnováhy – přestože rovnováha se dá systému i dočasně vnutit zvenčí. Pokud chceme řešit krizi, musíme se zaměřit nikoliv na vzniklou nerovnováhu, ale na vnitřní fungování systému. Je třeba vytvořit nebo obnovit jeho schopnost řešit problémy.

Pohled na rovnováhu a stabilitu závisí pochopitelně na měřítku – může být užší nebo širší. Systémy často obsahují subsystémy a bývají součástí jiných systémů vyššího řádu (supersystémů). Proto je nutnost chránit stabilitu vždy relativní. Pokud systém ztratí svou stabilitu, zpravidla se o novou rovnováhu postará supersystém a nastaví rovnováhu jinou, která ovšem může být pro původní systém pustošivá.

Příklad

Destabilizovaná (například dlouhodobě ztrátová) firma může zmizet z trhu. To, co je pro systém – tedy firmu – katastrofou, je ovšem pro nadřazený systém, tedy trh, běžnou součástí jeho stabilizačních mechanismů. Dlouhodobé ovlivňování atmosféry člověkem, které pravděpodobně způsobuje globální změny klimatu, vlastně neútočí na stabilitu atmosféry, ale jen na její rovnováhu. Atmosféra bude jistě schopna nalézt novou rovnováhu, ostatně se to již viditelně děje. Tato nová rovnováha už ovšem nemusí být slučitelná s přítomností lidí na Zemi.

V tomto smyslu velmi nadčasově poznamenal český politik Václav Klaus, že neexistuje žádný předem daný optimální stav světa, který máme povinnost chránit. Za úsilím ekologů je z pohledu atmosférického supersystému pouhá přízemní snaha zachránit jeden přemnožený biologický druh nebo nanejvýš pozemský život.

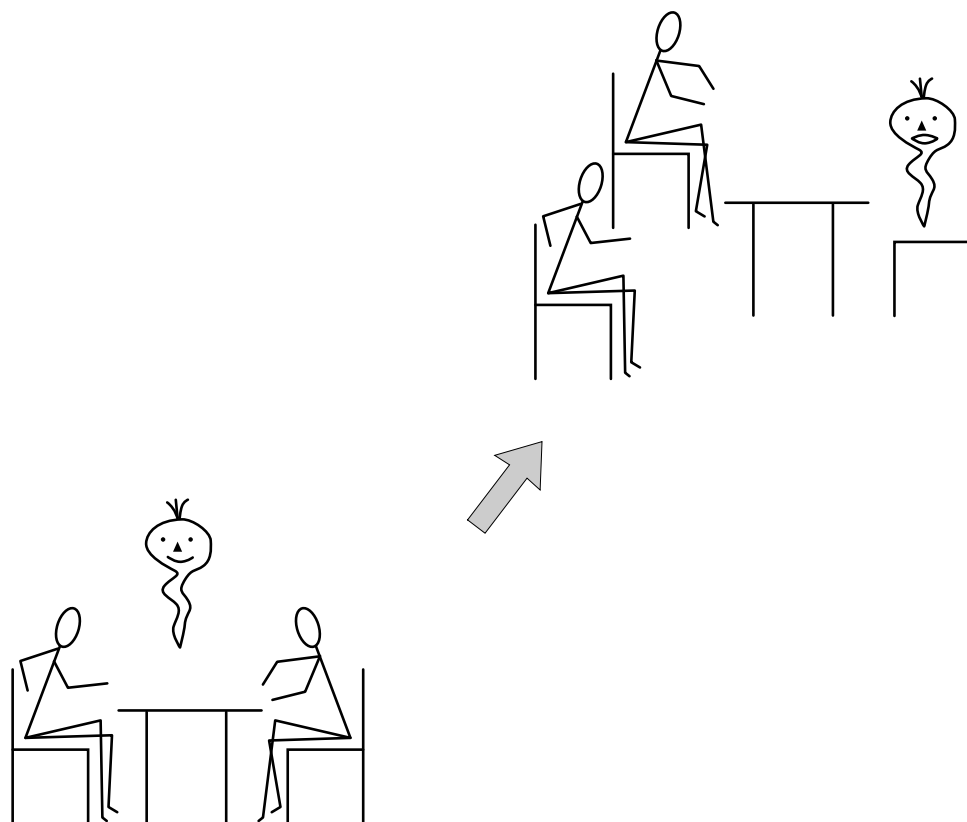
Problémy nejsou ve svém napadání rovnováhy nebo stability systému osamoceny. Úplně stejnou roli mohou hrát **spory**. I ty vnášejí do systémů nerovnováhu nebo nestabilitu. Problémy a spory se ovšem od sebe liší a tato odlišnost je metodicky velmi důležitá. Souvisí s přístupem lidí, kteří mají problémy či spory řešit.

Pokud lidé k tomuto řešení přicházejí s tím, že chtějí prosadit určitý výsledek, situace má povahu sporu. Pokud všichni řešitelé přistupují k situaci s cílem najít dobré řešení (tedy nikoliv nějaké řešení prosazovat), jde o problém. Spor se tedy od problému liší přítomností lidského faktoru – **personifikací**. Spor bývá personifikovaným problémem, problém může být depersonifikovaným sporem. K tomu, aby se z problému stal spor, stačí, aby jej jen jeden jediný řešitel začal vnímat osobně.

Vidíme tedy, že problémy a spory jsou uhněteny vlastně ze stejného těsta. O tom, zda se z tohoto těsta stane problém nebo spor, rozhodují jen a jen lidé, kteří mají situaci řešit. Pro vlastní řešení má ovšem rozpoznání obou přístupů zásadní smysl. Pokud totiž řešíme problém, pomáhají nám metody popsané v této knížce. Jakmile se však problém stane sporem, je třeba sáhnout po jiných metodách – jejich přehled jsem nabídl zejména v knize *Jak řešit konflikty* (Grada Publishing, Praha 2006). **Konflikt** – jakkoliv to neodpovídá vžitému vnímání tohoto slova – je nadřazeným pojmem pro oba pojmy zde diskutované, spor a problém jsou tedy jen dvěma různými modifikacemi konfliktu.

Záludné bývá, že problémy mohou v průběhu řešení přecházet ve spory, takže je vhodné i pro řešení problémů něco vědět o prevenci tohoto vývoje a o možnostech **depersonifikace sporů** – alespoň v rozsahu, jak je toto téma vysvětleno v knížce *Vedení porad* (Grada Publishing, Praha 2007). Depersonifikace, tedy převedení osobního sporu na společně řešený problém, je nejzajímavějším způsobem řešení sporů.

Její podstatou, jak ilustruje obrázek 1, je změna vnímání situace. Problém není po depersonifikaci spojován s druhým člověkem, ale společně řešen.



Obrázek 1 Depersonifikace sporu

Při tomto procesu často zjišťujeme, že spory nemusí mít žádné racionální jádro – mohou vyrůstat jen z poruch vztahů a komunikace mezi lidmi. Problémem je pak vlastně vztah nebo komunikace, a tak můžeme mluvit o **čistých sporech**. Právě čisté spory provázejí proces řešení problémů (a rozhodování) poměrně často – například tehdy, když některý z řešitelů přestane být spokojen s množstvím a kvalitou příležitostí přispět do diskuse nebo začne mít pocit, že mu ostatní nenaslouchají či neberou jeho názory dostatečně vážně.

Proces řešení problémů bývá korunován rozhodnutím. **Rozhodování** se od zbylých částí řešitelského procesu liší asi nejvíce. Když řešíme problémy, snažíme se obvykle najít všechna jejich přijatelná řešení. Pokud rozhodujeme, pak zpravidla vybíráme z nějakého souboru přijatelných řešení to, které bude realizováno.