



PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Management

Modul 10 Rozhodovací techniky

**Výukový materiál vzdělávacích kurzů v rámci projektu
„Zvýšení adaptability zaměstnanců organizací působících v sekci kultura“**

MODUL 10

Rozhodovací techniky



Reporting: tvorba pravidelných hlášení o určité činnosti či události s pevnou strukturou.

Myšlenková mapa: jedna z metod grafického zachycení informace, kreativního myšlení a analýzy dat.

Occamova břitva: přesvědčení, že je vhodné preferovat jednoduché otázky a takové také tvořit.

Brainstorming: metoda generování nápadů na základě volných asociací členů týmu, které jsou zapisovány na papír.

Obsah modulu

Manažer se musí neustále rozhodovat, hledat řešení různě složitých problémů. V tomto modulu se proto zaměříme na techniky, které mohou v rozhodovacím procesu pomoci – ať již jde o reporting nebo třeba myšlenkovou mapu, šest barevných klobouků či Occamovu břitvu.

Obsah

Rozhodovací techniky	2
1 Úvod.....	3
2 Reporting	3
3 Myšlenková mapa.....	4
4 Occamova břitva.....	5
5 Šest barevných klobouků.....	6
Shrnutí	7
Zdroje:.....	8

1 Úvod

Samotný proces rozhodování není obvykle vůbec jednoduchý, protože je komplexní. Vystupují v něm různé proměnné a neznámé. Z tohoto důvodu je možné říci, že se jeví jako velice efektivní snažit se věnovat dostatečný prostor tomu, aby měl manažer kvalitní, aktuální a relevantní informace. Bez nich se nemůže rozhodovat správně a jde více o výstřely do tmy než o rozhodování. V tomto ohledu hraje klíčovou roli znalostní a informační management, o kterých jsme již psali v předchozích modulech.

Obecně je tak možné rozhodovací techniky rozdělit do dvou velkých skupin. Předně jde o **podpůrné nástroje**, které k samotnému rozhodování neslouží, ale vytváří pro ně přiměřené podmínky. Příkladem této skupiny může být tvorba reportů. Ty samy o sobě nic nerozhodují, ale dávají manažerovi kvalitní a strukturované informace, které lze pro řešení či rozhodnutí použít.

Druhou skupinou jsou nástroje, jež se nestarají o sběr podkladů, ale o **samotné rozhodování jako takové**. Příkladem může být Occamova břitva. Jde o techniku, která se snaží definovat problém tak, aby byl jednoznačný a jednoduchý. Ten je pak možné většinou relativně snadno dále zpracovávat. Oběma skupinám nástrojů se proto budeme v tomto modulu věnovat. Napřed projdeme ty, které je možné považovat za přípravné, a pak se podíváme na ony rozhodovací.

2 Reporting

Jednou z nejdůležitější a nejčastěji používaných metod je tvorba **reportů a zpráv**. Jde o relativně standardní činnost, kterou musí vykonávat téměř každý člověk, jenž se nachází na manažerské pozici, a to včetně těch nejnižších. Asi nikdo nepochybuje o tom, že tyto zprávy mají velice důležitou úlohu – umožňují zpětnou vazbu, měření výsledků, hodnocení oddělení či zaměstnanců atp. Je ale třeba si dát pozor na to, aby jejich příprava nezabrala příliš mnoho času. Asi není příliš efektivní, pokud jim lidé musí věnovat třeba dvacet procent své pracovní doby.

Trendem je opouštění klasických reportů a přechod k **informačnímu systému**. Ten pak slouží jako místo, ze kterého má manažer na libovolné úrovni kdykoli přístup ke všem potřebným informacím v čase. Je přitom třeba vybudovat příslušnou úroveň zabezpečení, aby nemohlo dojít ke zveřejnění dat, která se na veřejnost dostat nemají, jako je hodnocení jednotlivých zaměstnanců atp.

Tyto výkazy slouží jednak jako **nástroj pro řízení**, který mohou snadno využívat všichni manažeři společnosti, ale také pro vrcholný management na kontrolu plnění dlouhodobých cílů, pro všechny skupiny zaměstnanců, oddělení a produkty.

Reporty je možné v zásadě dělit na dvě základní skupiny: **řádné a mimořádné**. První skupina označuje ty, které vznikají pravidelně, obvykle podle nějaké šablony. Samozřejmě je ale možné tvořit určité mimořádné reporty, které mohou hodnotit projekt, sledovat jiné parametry nebo být podkladem pro specifickou činnost.

Stále více se klade důraz na práci s interaktivními reporty a opuštění klasických strojených forem tak, aby bylo možné co nejpružněji a nejefektivněji reagovat. Reportovat je možné v zásadě jakoukoli činnost. Zvláště pokud je **dobře měřitelná** – počtem návštěvníků, čtenářů, půjčených knih atp. Je vhodné z ní reporty pravidelně dělat. Představují totiž důležitá data pro management i marketing.

Zvláštní skupinou reportů jsou zprávy, které jsou určené pro veřejnost. Jde především o **tiskové zprávy a výroční zprávy**. Zatímco ta první by měla být krátká, výstižná a informovat o zajímavých věcech (při jejím psaní je dobré připojit základní informace o instituci, kontakt atp.) a referují o partikulárních částech, výroční zpráva je důležitý dokument především pro zřizovatele. Má striktně formální charakter, měla by být podrobná, obsáhlá a komplexní.

Zajímavou kategorií reportů je **enviromentální reporting**, který se snaží informovat a analyzovat vztah instituce ke svému okolí. Nemusí jít jen o rozměr ekologický, ale také edukační, kulturní či sociální. Management by měl usilovat o to, aby byl přínos instituce v enviromentální rovině co možná nejvyšší.

3 Myšlenková mapa

Teorií, jak by se měly myšlenkové mapy tvořit, je celá řada (mimo myšlenkové mapy existují konceptuální mapy, vývojové diagramy, Flow charty atp.). My se zde podíváme na určité desatero, které představuje právě zmíněný *Tony Buzan*, a doplníme jej o některé poznámky směrem k jejich počítačové tvorbě. Myslím, že i přes všechny teoretické poznatky platí jednoznačně imperativ osobitosti – pokud někdo najde styl, který mu vyhovuje a přináší výsledky, není důvodu k tomu, aby se snažil své zvyky měnit. Pro tvorbu je možné se řídit následujícím desaterem:

- ▲ Začněte ve středu pracovní plochy s názvem tématu a používejte alespoň tři barvy.
- ▲ Používejte obrázky, symboly či kódy v celé mapě.

- ⤴ Zvolte klíčová slova, která můžete zvýraznit, užívejte velká nebo malá písmena.
- ⤴ Každé slovo či obrázek je nejlepší umístit na vlastní řádek.
- ⤴ Řádky by měly být připojeny, počínaje od centrálního obrazu. Centrální linky jsou tlustší, organické a tenčí, jak se vzdalují ven z centra.
- ⤴ Spojnice tvořte stejně dlouhé jako slova, která na ně připojujete.
- ⤴ Používejte více barev v celé myšlenkové mapě, pro vizuální stimulaci a také k zakódování nebo k tvorbě tematických celků.
- ⤴ Důležité je mít vlastní styl tvorby.
- ⤴ Použijte důraz na jednotlivé prvky a tvořte logické či tematické skupiny.
- ⤴ Udržujte mapu přehlednou pomocí radiální hierarchie či čísel.

Pokud jde o výhody používání počítačových programů, pak je možné zmínit (mimo snadného sdílení nebo esteticky kvalitního výstupu) především možnost **schovávat větve od určité hloubky** (podobně jako adresářovou strukturu v počítači), automatické nastavování tloušťky čar a snadnou editaci – kdykoli můžete kamkoli přidat další uzel a počítač *strom* překreslí tak, aby byl přehledný. Není tedy nutné nic dopředu rozmýšlet.

Myšlenkové mapy je možné používat velice všestranně – od zápisu myšlenek z brainstormingu, přes tvorbu grafického zápisu toho, co o určité problematice víme, až třeba po zlepšení učení nebo prezentaci myšlenek a jejich spojení. Jde o velice užitečný nástroj, který je možné (díky jeho komplexnosti) užívat jak v organizaci, tak také pro vlastní potřebu.

4 Occamova břitva

Další užitečnou metodou, která může být v rozhodování nápomocná, je Occamova břitva. Jde o všeobecně známý princip, podle něhož má mít přednost vždy nejjednodušší řešení, což může být dobré vodítko ve chvíli, kdy vybíráme z různých řešení. Lze jej ale také použít v rozhodovacím procesu. Často se stává, že je problém příliš obecný nebo komplexní na to, aby bylo možné jej snadno zhodnotit a posoudit. Tento přístup říká, že se má postupovat tak, abychom „osekali“ vše nepotřebné, zbytečné a zavádějící, dokud před námi nevyvstane samotný problém.

Postupovat je možné například následovně. Pomocí myšlenkové mapy si vytvoříme komplexní představu o určitém problému, včetně všech spojitostí, souvislostí atp. Jelikož známe pravidlo 80/20, tak víme, že malá část příčin má na starosti největší následky. Můžeme si tedy dovolit redukci problému jen na podstatné prvky. Postupujeme tak dlouho, dokud před námi není jednoduchá otázka, na kterou umíme odpovědět. Často se může stát, že musíme provést volbu toho, na co se zaměříme, příliš selektivně. Po nalezení odpovědi na první otázku, nám ale nic nebrání v hledání nových otázek a nových odpovědí tím, že budeme zužování problému řešit jinak.

5 Šest barevných klobouků

Klasický brainstorming je považovaný za již relativně překonaný přístup pro kreativní myšlení. Dnes na něj navazuje metoda šesti klobouků¹, která je připisována obvykle Edwardu de Bonovi. Jde o systém uvažování nad problémem, který je možné užívat buď ve skupině (to je lepší) nebo individuálně. Základní myšlenkou metody je paralelní myšlení, kdy k jednomu problému přistupujeme postupně (a relativně nezávisle) z více úhlů pohledu. Lidský mozek přemýšlí většinou divergentně a je dobré jej usměrnit a zaměřit na jeden směr úvah. Tím je možné jeho kapacitu použít k pochopení problému, zajít více do hloubky a soustředit se na jeden aspekt. Tato metoda ale nebrání svobodnému uvažování – díky tomu, že projde postupně všechny cesty, jak o problému uvažovat, získá člověk kompletní přehled a využije svůj mozek naplno.

Pro tuto metodu je důležité, že vždy, když je nasazený některý klobouk (může jej mít moderátor na hlavě, může být jen vyhlášen), je třeba jeho barvu plně respektovat. Není možné se v myšlenkách vracet či předbíhat. Ukazuje se, že je dobré jednotlivé barvy časově omezit (nejrestriktivněji asi červenou), aby mělo uvažování o problémech patřičný spád a razanci.

Pokud jde o jednotlivé úhly pohledu, je možné rozlišit následující klobouky:

1. První klobouk je bílý a je zaměřen jen na informace. Je potřeba je dopředu připravit, aby všichni aktéři věděli, s jakými fakty se pracuje. Ty jsou ostatně východiskem pro všechno další. V této fázi se nic nehodnotí, jen se konstatují přesné informace.
2. Druhý klobouk je červený a je zaměřený na emoce. Účastníci říkají své pocity, ale nijak je nezdůvodňují. Zde je důležité, aby si skupina důvěřovala a byla v ní uvolněná atmosféra.
3. Černá je barva negativistického, kritického uvažování. V této fázi se upozorňuje na chyby, rozpory, nevýhody, problémy. Diskuse by neměla mít osobní rovinu, ale cílem je racionálně a

¹ Podle dřívějšího autorova textu <http://www.myslenkove-mapy.cz/myslenkove-mapy/byznys/sest-barevnych-klobouku/>

chladně kritizovat fakta, navrhovaná řešení či projekty.

4. Čtvrtý klobouk nese žlutou barvu a je přesně opačný – pozitivní. Hledají se silné stránky, výzvy, pozitiva, shody. Cílem je tedy navrhnout co největší sumu pozitiv, ale již při zvážení racionálního hlediska.
5. Zelená je zaměřená na kreativitu, přičemž se hledají nové nápady, výzvy, vize či příležitosti. Myšlení má být co možná nejvíce kreativní a divergentní. Často jsou ty nejbláznivější nápady nejgeniálnější.
6. Posledním klobouk je modrý. Jde o uvažování o celém problému globálně, ale je také možné hodnotit proběhlou diskusi, podívat na problém s odstupem a rozřešit, jak dál. V této fázi je také možné hodnotit průběh brainstormingu jako takového.

V těchto metodách je možné postupovat velice různorodě. Může být situace, kdy ten kdo řídí diskusi, si nasazuje klobouky a tím určuje tempo. Dalším řešením je předávání si klobouků, kdy každý zúčastněný musí něco říci. Lze je ale využít také individuálně, když si člověk sám pro sebe oddělí jednotlivé pohledy na problém a snaží se jej systematicky analyzovat.

Shrnutí

Každý manažer musí neustále vykonávat nejrůznější rozhodnutí, která nejsou často jednoduchá. Bud proto, že k nim existuje málo informací nebo pro svoji komplexnost, složitost, náročnost na spolupráci nebo kreativní nápady. Proto se vyplatí užít specializovaných technik, které jsou pro tyto činnosti určené.

Základem dobrého rozhodování je reporting, který můžeme považovat za součást znalostního a informačního managementu. Díky pravidelnému a strukturovanému zasílání zpráv může mít manažer dobrý přehled o tom, jak funguje oblast, kterou spravuje, a kvalifikovaně se rozhodovat.

Myšlenková mapa je jedním z příkladů grafické reprezentace informací, která rozvíjí kreativní myšlení a umožňuje nacházet nové souvislosti. Díky své jednoduchosti a vizuální kvalitě patří mezi nejpopulárnější nástroje svého druhu. Klasický brainstorming je dnes často označován jako neefektivní a zastaralý. Postupně jej nahrazují další metody, jako je šest barevných klobouků, které se snaží zacílit myšlení účastníků vždy jedním směrem.

Užitečným pravidlem je také Occamova břitva, která říká, že je vždy třeba preferovat jednodušší řešení a odpovídat na jednoduché otázky.



Zdroje:

Velice pečlivě je reporting (ale také řada dalších manažerských nástrojů) popsán v knize Moderní marketing na stranách 188-193, a to včetně řady konkrétních kroků. Z tohoto pohledu je možné ji brát jako „kuchařku“ pro jednotlivé činnosti.

Řezáč, Jaromír. Moderní management. Cpress 2009

Vše o myšlenkových mapách se můžete dozvědět na webu [myslenkove-mapy.cz](http://www.myslenkove-mapy.cz).

(<http://www.myslenkove-mapy.cz/>)

Užitečné informace o tom, jak mohou být reporty integrovány do informačního systému společnosti.

(<http://www.systemonline.cz/clanky/reporting.htm>)