

# 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, umístování 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.*



*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](http://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
<b>1. Řešení a rozhodování . . . . .</b>	<b>11</b>
1.1 Přehled užitečných pojmů . . . . .	12
1.2 Fáze řešitelského procesu . . . . .	15
<b>2. Definice problému . . . . .</b>	<b>21</b>
2.1 Podstata problému . . . . .	22
2.2 Definiční pasti . . . . .	22
2.3 Dobrá definice . . . . .	27
<b>3. Analýza problému . . . . .</b>	<b>29</b>
3.1 Modely reality . . . . .	30
3.2 Sběr dat . . . . .	39
3.3 Posuzování souvislostí . . . . .	41
3.4 Určení kritérií . . . . .	78
<b>4. Generování možností . . . . .</b>	<b>83</b>
4.1 Mluvené formy . . . . .	85
4.2 Písemné formy . . . . .	89
4.3 Hledání inspirace . . . . .	92
<b>5. Třídění . . . . .</b>	<b>97</b>
5.1 Eliminace zjevných nesmyslů (vytřídění) . . . . .	98
5.2 Uspořádání množiny možných řešení (utřídění) . . . . .	101
5.3 Redukce počtu možností (protřídění) . . . . .	105
<b>6. Hodnocení . . . . .</b>	<b>109</b>
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
<b>7.</b>	<b>Rozhodování a realizace . . . . .</b>	<b>125</b>
7.1	Rozhodovací menu . . . . .	126
7.2	Proměny rozhodovacího stylu . . . . .	135
7.3	Realizační plán . . . . .	138
7.4	Realizace a vyhodnocení . . . . .	140
	<b>Přehled obrázků . . . . .</b>	<b>143</b>

# O autorovi

Jméno autora této knihy je ve světě manažerského vzdělávání a poradenství těžké přehlédnout. Znájí jej zejména firmy a instituce, které musely v posledních letech řešit vyhrčené 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 – vyjednávačů, 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 kurzy 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 praxi 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.

---

A níž 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.

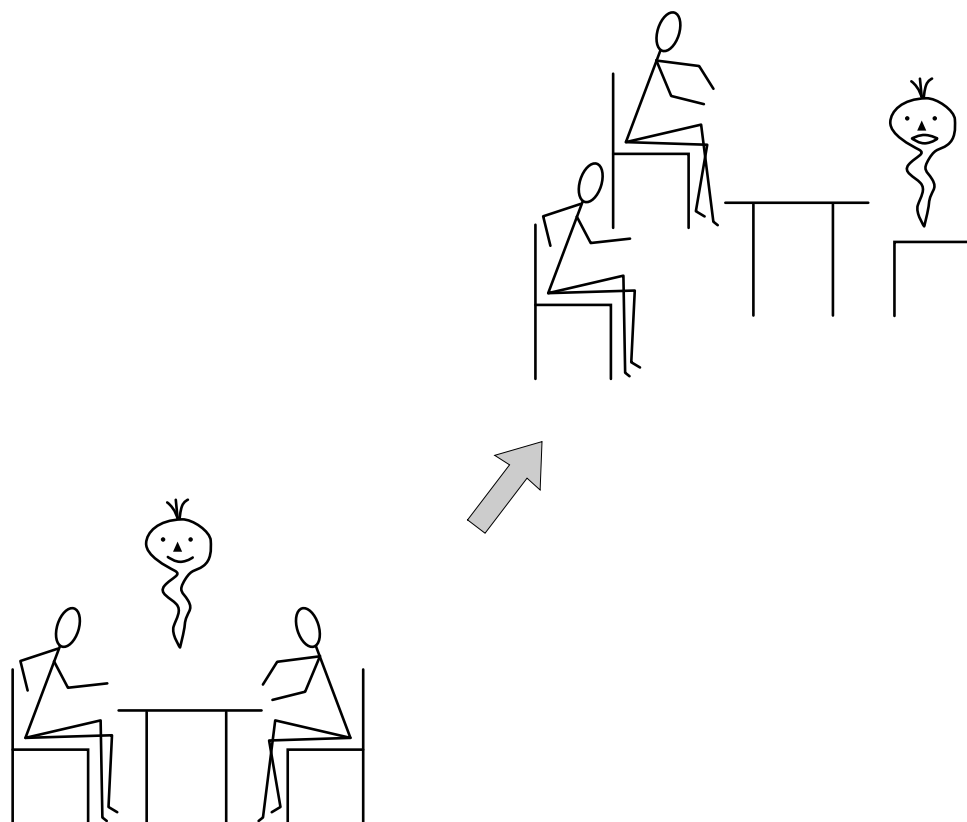
Problémy nejsou ve svém napadání rovnováhy nebo stability systému osamoceny. Úplně stejnou roli mohou hrát **spory**. I ty vnášejí do systémů nerovnováhu nebo nestabilitu. Problémy a spory se ovšem od sebe liší a tato odlišnost je metodicky velmi důležitá. Souvisí s přístupem lidí, kteří mají problémy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

## > 1.2 Fáze řešitelského procesu

V dalších kapitolách knihy se budu opakovaně vracet k důležité otázce, kdo by měl být v jednotlivých fázích řešitelského procesu řešitelem a kdo by měl rozhodovat. V nejobecnější rovině jde o to, zda to má být spíše jednotlivec nebo spíše skupina lidí. Zde budu tuto otázku pomíjet a v případě, že nebude možné použít ve vztahu k počtu řešitelů neutrální formulaci, budu proces řešení popisovat tak, jako by se jej účastnilo ve všech fázích více lidí.

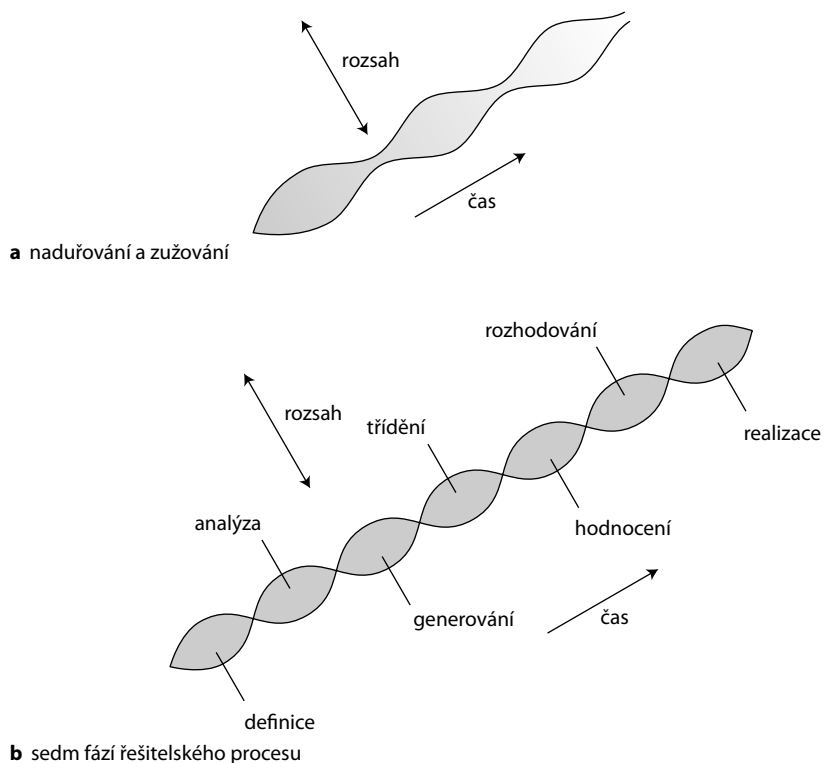
O vlastním procesu řešení bychom měli především vědět, že má tendenci ve svém průběhu **střídavě bobtnat a zase se zužovat**. Tento vývoj, schematicky znázorněný obrázkem 2a, může být podmíněn mnoha faktory – pravidelně souvisí zejména s volbou témat (každá „boule“ může odpovídat jednomu tématu diskuse) a s aktivitou lidí (tedy střídáním jakýchsi vzrušenějších a unavenějších fází).

Pro proces je samozřejmě vhodné (a pokud je problém řešen skupinou, tak prakticky nezbytné), aby se naduření a zaškrncení na obrázku 2a neobjevovala náhodně, ale systematicky. Proto je výhodné celý proces již předem připravovat a potom také řídit jako sled konečného počtu fází očekávaného průběhu a výsledku.

Proces jako celek začíná jistě **definicí tématu** – tedy problému, který má být řešen. Méně jasné je, v co by měl celý proces vyústit. K pojetí výsledku řešení existuje řada různých přístupů – můžeme se například spokojit s nalezením různých variant možných řešení, můžeme také závazně rozhodnout, že určitá varianta bude realizována, nebo můžeme jít ještě dál a stanovit, jak bude realizována, kdy se to stane a kteří lidé budou za co odpovědní. A konečně můžeme považovat proces řešení za uzavřený dokonce až tehdy, když problém je skutečně **fyziicky vyřešen**, tedy když přestane reálně existovat. Tato kniha ostatně uvažuje všechny zmíněné varianty.

Mezi začátkem a koncem řešení se musí stát mnoho věcí. Problém musí být dobře definován, pochopen v souvislostech, je třeba hledat možnosti jeho řešení, udělat si v nalezených možnostech nějaký pořádek, pokud je jich více, a především je vyhodnotit z pohledu účinku na problém a realizovatelnosti, vybrat ty možnosti, které problém skutečně reálně řeší, a případně i rozhodnout, která z nich bude uskutečněna a jakým způsobem, a je-li to předpokládáno, pak také učiněné rozhodnutí prakticky realizovat.

V zásadě je tedy možné vidět řešitelský proces jako **posloupnost sedmi fází**, znázorněných na obrázku 2b, a to definice, analýzy, generování, třídění, hodnocení, rozhodování a realizace. Obrázek 2b pochopitelně nelze brát jako dogma. Může se například velmi lehce stát, že přes všechnu snahu je generována jen jedna možnost řešení – pak odpadá minimálně třídění a (je-li možnost vyhodnocena jako dobrá) velmi se zjednodušuje i rozhodování.



**Obrázek 2** Průběh řešitelského procesu

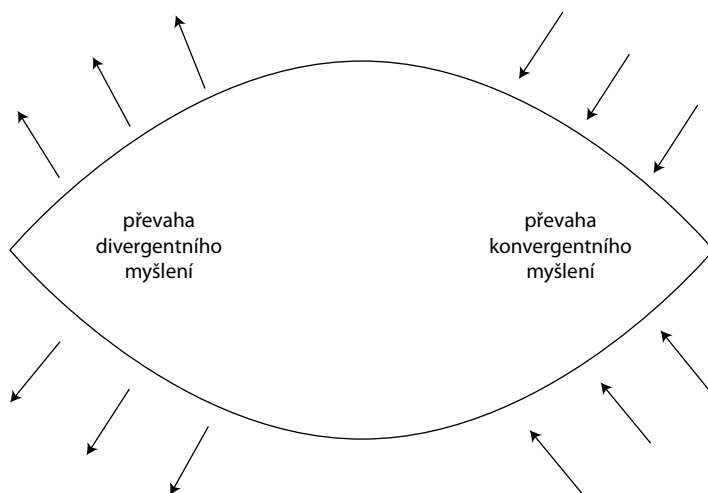
Podobně nemusí být generováno řešení žádné nebo nemusí být žádné z nalezených vyhodnoceno jako vhodné. Těmito případy se budeme zabývat v příslušných kapitolách, přičemž nás řešení často povede **zpět na začátek** celého procesu nebo ještě před něj.

Pro dobré zvládnutí dynamiky řešitelského procesu je vhodné si uvědomit, že „naduřování a zužování“ na obrázku 2 není jen symbolické, že k němu skutečně dochází. Myšlení jednotlivce či skupinové diskuse v příslušných místech procesu skutečně expandují do šířky, aby se mohly zase vracet v jakési singularitě. Při řešení se tedy střídají úseky s převažujícím divergentním myšlením s úseky, v nichž převažuje myšlení konvergentní (obrázek 3a).

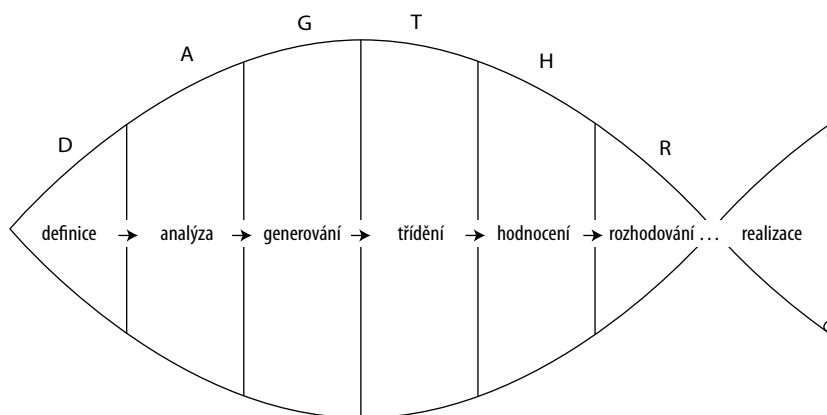
Pokud řídíme skupinu, je dobré na to myslet a sladovat energetický stav skupiny s dynamikou řešitelského procesu. I k tomuto požadavku se budu vracet na příslušných místech jednotlivých kapitol.

Je dobré také vědět, že útvar podobný tomu na obrázku 3a je možné nakreslit i pro celý **řešitelský proces**. I tady se proces nejprve rozšiřuje do šířky (definicí problému, sběrem analytických dat a generováním





a vnitřní struktura řešení dílčího tématu



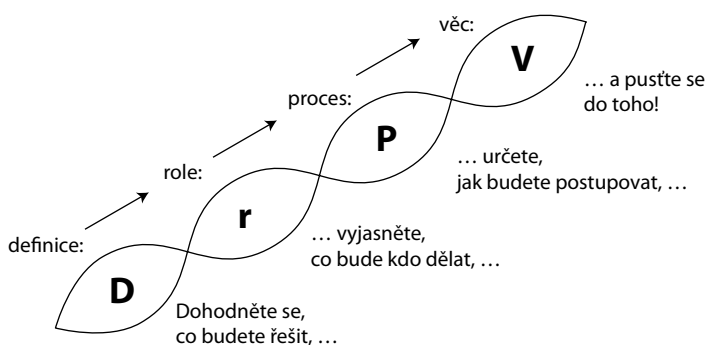
b schéma DAGTHR

### Obrázek 3 Povaha řešitelského procesu

možných řešení), aby se poté začal zužovat směrem k rozhodnutí (realizace je pak specifickým dodatkem). Můžeme jej tedy s výhodou vnímat tak, jak je naznačeno na obrázku 3b.

Pokud je vybraný problém řešen skupinou lidí pod vlídným vlivem facilitátora, tedy člověka, který ostatním nemluví do věcné podstaty řešení, ale stará se o to, aby proces řešení směřoval k cíli ku spokojenosti přítomných, stává se postup podle obrázku 3b součástí **facilitace skupinové diskuse**, která by měla vzhledem k tomu, že je třeba nejdříve vytvořit pravidla pro fungování skupiny, probíhat rovněž v rámci zcela konkrétního systému.

Tento systém logiky začíná dohodou o cíli skupinové diskuse (krok **D** od slova „definice“), pokračuje dohodou o rolích, které jednotliví účastníci diskuse mají, a o právech a odpovědnosti, jež pro ně z těchto rolí vyplývají (krok **r** od slova „role“), dohodou o procesu, kterým bude diskuse postupovat (krok **P** podle slova „proces“), a vyúsťuje pochopitelně v to nejpodstatnější – tedy aplikaci těchto dohod na skutečné věcné řešení problému (krok **V** podle slova „věc“). Tuto posloupnost – tedy postup od **D** přes **r** a **P** k **V** – již dlouhou řadu let doporučuji s dobře zapamatovatelným odkazem na fakt, že kdo tak činí, jako by byl nositelem hrdého titulu „**doktor poradních věd**“, **DrPV** (obrázek 4).



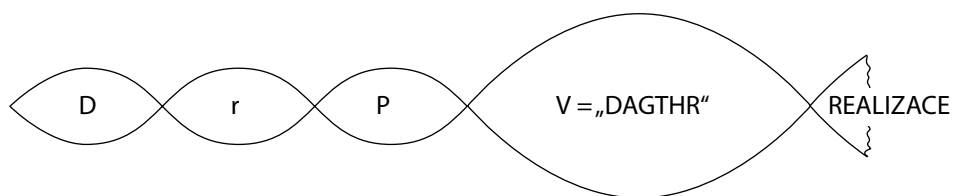
**Obrázek 4** Doktorát poradních věd

Pokud je problém řešen jednotlivcem, zjednodušuje se zejména téma rolí (i když i v tomto případě je možné uvažovat o účasti dalších osob – například o pomoci specialistů nebo o konstituování role tzv. ďáblova advokáta, přirozeného oponenta nalezených řešení), ale potřeba promyslet, čeho a jak chce řešitel dosáhnout, a nezbytnost pustit se opravdu do řešení bezpochyby zůstávají.

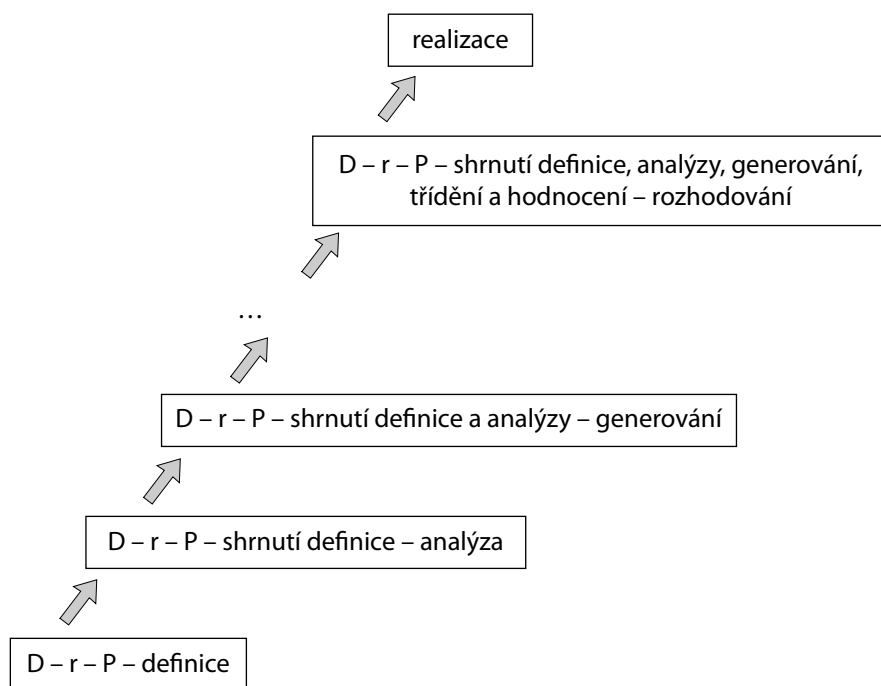
Při skupinovém řešení problémů se postup podle obrázku 3b stává vlastně možností, jak začít navrhovat a rozpracovávat krok **P** na obrázku 4, a především možnou osnovou kroku **V** podle obrázku 4, takže celý postup řešení problému může vypadat stejně jako schéma na obrázku 5a.

Postup podle obrázku 5a může pochopitelně probíhat na celé řadě setkání řešitelské skupiny. Pak se plně projeví odlišnost schématu **DrPV** a **DAGTHR**. Zatímco „doktorát poradních věd“ se týká facilitace skupinové diskuse, **schéma DAGTHR** popisuje věcné řešení. To znamená, že každé další setkání skupiny by mělo začít připomenutím prvků **D**, **r** a **P** a shrnutím všeho, co bylo již dříve při věcném řešení problému, tedy ve fázi **V**, vykonáno.

Pokud by tedy například každé jednotlivé setkání řešitelské skupiny mělo na programu jednu ze šesti fází schématu **DAGTHR**, celý proces by vypadal tak, jak



a struktura skupinového řešení problémů



b možná struktura řešení při opakovaném setkávání skupiny

### Obrázek 5 Struktura řešitelského procesu

nastiňuje obrázek 5b: každé setkání by začalo připomenutím D, r a P a shrnutím výsledků řešení věci V z předchozích setkání.

V následujících šesti kapitolách se společně podíváme na ty způsoby, které se mi osvědčily v jednotlivých fázích procesu DAGTHR – R. Z důvodů, které jsem vysvětlil v úvodu, vybírám vždy jen několik málo takových postupů a technik, jež se osvědčují opakovaně v různých situacích, a ty se snažím vyložit poměrně podrobně – i s uvedením příkladů použití a vysvětlením, kdy a proč mohou selhat.