

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI  
**FAKULTA STROJNÍ**

Studijní program: B 2301 Strojní inženýrství  
Studijní zaměření: Průmyslové inženýrství a management

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Využití LEGO Serious Play pro podporu rozhodování

Autor: **Václav SVÁČEK**

Vedoucí práce: **Doc. Ing. Milan EDL, Ph.D.**

Konzultant: **Ing. Jana HOŘEJŠÍ**

Akademický rok 2014/2015



## **Prohlášení o autorství**

Předkládám tímto k posouzení a obhajobě bakalářskou práci, zpracovanou na závěr studia na Fakultě strojní Západočeské univerzity v Plzni.

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracoval samostatně, s použitím odborné literatury a pramenů, uvedených v seznamu, který je součástí této bakalářské práce.

V Plzni dne: .....

.....

podpis autora

# ANOTAČNÍ LIST BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

<b>AUTOR</b>	Příjmení Sváček	Jméno Václav	
<b>STUDIJNÍ OBOR</b>	B2301 „Průmyslové inženýrství a management“		
<b>VEDOUcí PRÁCE</b>	Příjmení (včetně titulů) Doc. Ing. Edl, Ph.D.	Jméno Milan	
<b>PRACOVISŤE</b>	ZČU - FST - KPV		
<b>DRUH PRÁCE</b>	<b>DIPLOMOVÁ</b>	<b>BAKALÁŘSKÁ</b>	Nehodící se škrtněte
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	Využití LEGO Serious Play pro podporu rozhodování		

<b>FAKULTA</b>	strojní	<b>KATEDRA</b>	KPV	<b>ROK ODEVZD.</b>	2015
----------------	---------	----------------	-----	--------------------	------

## POČET STRAN (A4 a ekvivalentů A4)

<b>CELKEM</b>	54	<b>TEXTOVÁ ČÁST</b>	54	<b>GRAFICKÁ ČÁST</b>	0
---------------	----	---------------------	----	----------------------	---

<b>STRUČNÝ POPIS</b>  <b>ZAMĚŘENÍ, TÉMA, CÍL</b> <b>POZNATKY A PŘÍNOSY</b>	<p>Tato práce je zaměřená na metody pro podporu manažerského rozhodování, konkrétně na metodu LEGO® SERIOUS PLAY®. V první části jsou teoretické pojmy, jako např. princip rozhodování, struktura rozhodovacích procesů, problémy při rozhodování, informace, role zkušeností a metody rozhodování. Jsou zde popsány základní principy, stránky rozhodování a teorie rozhodování. Následující část je zaměřená na metodu LEGO® SERIOUS PLAY®. Jsou zde popsány podrobnosti o dovednostech stavění a zásadách stavění. Dále je v této práci popsáno, kdy a proč je vhodné tuto metodu používat. Poslední část je zaměřená na tvorbu fungujícího LSP semináře a je zde uveden příklad, jak by správný seminář LSP měl vypadat.</p>
<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>	<p>Manažerské rozhodování, problémy při rozhodování, metody rozhodování, manažerská metoda LEGO® SERIOUS PLAY®, použití LSP, seminář LSP</p>

## SUMMARY OF BACHELOR SHEET

<b>AUTHOR</b>	Surname Sváček	Name Václav	
<b>FIELD OF STUD</b>	B2301 „Industrial Engineering and Management“		
<b>SUPERVISOR</b>	Surname (Inclusive of Degrees) Doc. Ing. Edl, Ph.D.	Name Milan	
<b>INSTITUTION</b>	ZČU - FST – KPV		
<b>TYPE OF WORK</b>	<b>DIPLOMA</b>	<b>BACHELOR</b>	<b>Delete when not applicable</b>
<b>TITLE OF THE WORK</b>	Utilization of LEGO Serious Play to support decision making		

<b>FACULTY</b>	Mechanical Engineering	<b>DEPARTMENT</b>	KPV	<b>SUBMITTED IN</b>	2015
----------------	------------------------	-------------------	-----	---------------------	------

### NUMBER OF PAGES (A4 and eq. A4)

<b>TOTALLY</b>	54	<b>TEXT PART</b>	54	<b>GRAPHICAL PART</b>	0
----------------	----	------------------	----	-----------------------	---

<b>BRIEF DESCRIPTION</b> <b>TOPIC, GOAL, RESULTS AND CONTRIBUTIONS</b>	<p>This document is focused on methods for business decisions, especially on LEGO® SERIOUS PLAY® method. The first part focuses on theoretical terms, such as principle of decision, structure of decision making processes, decision problems, information, role of experiences and decision making methods. It describes the basic principles, types of decision and decision theory. The next part is focused on the LEGO® SERIOUS PLAY® method. It describes details of the building skills and principles of building. Furthermore, this document explains when and why is appropriate use LSP. The last part is focused on creation of functioning LSP workshop and also there is an example of how a correct workshop should look like.</p>
<b>KEY WORDS</b>	Decision making, decision problems, decision making methods, LEGO® SERIOUS PLAY® method, application of LSP, LSP workshop

## **Poděkování**

Na této stránce bych rád poděkoval vedoucímu mé bakalářské práce Doc. Ing. Milanu Edlovi, Ph.D., konzultantu Ing. Jiřímu Kudrnovi, Ph.D. a konzultantce Ing. Janě Hořejší za obětavou práci a čas, který mi byl z jejich strany věnován.

Václav Sváček

## Obsah

Seznam tabulek.....	9
Seznam obrázků.....	10
Úvod .....	11
1 Rozhodování.....	13
1.1 Základní princip rozhodování .....	13
1.2 Meritorní a formálně-logická stránka rozhodování .....	13
1.3 Teorie rozhodování .....	13
2 Rozhodovací procesy a problémy.....	15
2.1 Rozhodovací proces .....	15
2.2 Rozhodovací problémy .....	16
2.3 Struktura rozhodovacích procesů a používané přístupy .....	16
2.4 Prvky rozhodovacího procesu.....	19
2.4.1 Cíl rozhodování .....	19
2.4.2 Kritéria hodnocení .....	20
2.4.3 Subjekt rozhodování .....	20
2.4.4 Objekt rozhodování, varianty rozhodování a jejich důsledky .....	20
2.4.5 Stavby světa.....	21
2.5 Klasifikace rozhodovacích problémů a procesů .....	21
2.5.1 Dobře a špatně strukturované rozhodovací problémy .....	21
2.5.2 Rozhodovací procesy za jistoty, rizika a nejistoty .....	23
2.5.3 Závislé a nezávislé rozhodovací procesy .....	23
2.6 Racionálně-ekonomický a administrativní model rozhodování .....	23
2.7 Kvalita (racionalita) rozhodovacích procesů .....	24
3 Informace a zkušenosti v rozhodování .....	26
3.1 Informace pro rozhodování.....	26
3.2 Role zkušenosti a intuice v rozhodování .....	27
4 Metody manažerského rozhodování.....	28
4.1 Klasifikace nejčastěji používaných manažerských metod.....	28
4.2 Podnikatelské myšlení manažerů.....	28
4.3 Vlastnosti procesu rozhodování.....	29
4.4 Techniky rozhodování .....	29
4.5 Deterministické rozhodování .....	29
4.6 Rozhodování v podmínkách úplné nejistoty (fuzzy) .....	29

4.7	Rozhodování v podmínkách rizika .....	30
4.8	Hrozby doprovázející aplikaci metod rozhodování .....	30
5	Využití LEGO® SERIOUS PLAY® v rámci manažerského rozhodování.....	31
5.1	Původ LEGO® SERIOUS PLAY® .....	31
5.2	Proč používat LEGO cihličky? .....	32
5.3	Proč spíše stavět modely, než jen jednoduše mluvit? .....	32
5.4	Čím LEGO® SERIOUS PLAY® je, a naopak čím není.....	33
5.5	Jádro LEGO® SERIOUS PLAY® .....	34
6	Etiketa LEGO® SERIOUS PLAY® .....	37
6.1	Etiketa účastníků.....	37
6.2	Správné chování moderátora .....	38
7	LEGO® SERIOUS PLAY® dovednosti stavění .....	39
7.1	Teorie „proudění“ (flow theory) .....	39
7.2	Zásady dovednosti stavění .....	40
8	Kdy a proč používat LEGO® SERIOUS PLAY® .....	42
8.1	Co může společnost získat používáním LSP? .....	43
8.2	Reflexe, odpovědnost a spolupráce.....	44
8.3	Když pracují ruce.....	44
8.4	Použití LEGO® SERIOUS PLAY® .....	44
8.5	Sdílení modelů .....	45
8.6	Uspřádání průběhu semináře.....	46
8.7	Úvahy a dialogy .....	46
9	Vytvoření fungujícího LSP semináře .....	47
9.1	Formulace výzvy.....	47
9.1.1	Postup od jedné výzvy k druhé.....	48
9.2	Velikost a rozsah workshopu .....	48
9.3	Průběh LSP workshopu .....	48
9.4	Průběh semináře ve škole.....	50
	Závěr.....	52
	Použité zdroje .....	54



## **Seznam tabulek**

tab. 2-1 Charakteristiky dobře a špatně strukturovaných problémů .....	22
tab. 2-2 Srovnání racionálně-ekonomického a administrativního modelu .....	24
tab. 9-1 Ukázka průběhu workshopu .....	50

## Seznam obrázků

obr. 1-1 Vztah mezi stránkami rozhodování a teoriemi rozhodování .....	14
obr. 2-1 Pohled na rozhodovací proces .....	15
obr. 2-2 Struktura rozhodovacího procesu podle Simona .....	17
obr. 2-3 Cyklický charakter rozhodovacího procesu.....	18
obr. 2-4 Přehled dílčích metodik Kepner-Treoge.....	19
obr. 2-5 Typy rozhodovacích problémů podle úrovní řízení.....	22
obr. 3-1 Závislost užitku a nákladů na rozsahu informací.....	26
obr. 5-1 Standardní sestava LEGO® SERIOUS PLAY® .....	31
obr. 5-2 Ukázka modelu LEGO® SERIOUS PLAY® .....	33
obr. 5-3 Základní stavební části LEGO .....	35
obr. 5-4 Pracovní kolektiv .....	36
obr. 6-1 Ilustrační obrázek správného chování.....	38
obr. 7-1 Závislost složitosti úkolu na úrovni dovedností dle teorie „proudění“ .....	39
obr. 7-2 Ukázka použití metafor .....	40
obr. 8-1 Ukázka tvůrčího myšlení a metafor .....	42
obr. 8-2 Co umožňuje proces LEGO® SERIOUS PLAY® .....	44
obr. 8-3 Ukázka společného modelu .....	45
obr. 9-1 Úkoly moderátora procesu LSP .....	47
obr. 9-2 Ukázka průběhu semináře ve škole.....	51

## Úvod

Rozhodování je jednou z nejdůležitějších činností a to nejen v oblasti managementu. Dělat správná rozhodnutí není vždy jednoduché, především pokud je možné vybrat více variant řešení. Rozhodování se může definovat jako proces výběru z alespoň dvou odlišných variant. Výsledkem by měl být výběr pouze jedné varianty. V běžném případě může být výsledkem úplně nová, nebo kompromisní varianta. Rozhodování probíhá během jakýchkoliv manažerských činností. Vybrat správné řešení pomáhají různé manažerské metody a techniky rozhodování. Je však nutné je používat správně. Během rozhodování se objevují rozhodovací problémy, které představují odchylku mezi skutečným a žádoucím stavem. Na problémy a procesy rozhodování mají vliv používané přístupy a struktura samotných problémů. Špatně strukturované problémy se většinou vyskytují na vyšších úrovních řízení, zpravidla jsou nové a velmi často neopakovatelné. Dobře strukturované problémy se většinou řeší opakovaně a jsou pro ně rutinní postupy řešení. V běžné praxi je pouze málo problémů, které jsou jen dobře, nebo jen špatně strukturované. Převážná většina problémů je určitou kombinací obou těchto typů, ale je obvyklé, že jeden druh převažuje. Nejdůležitějším faktorem, který významně ovlivňuje rozhodování, jsou informace a zkušenosti rozhodovatele. Z hlediska volby správné varianty jsou důležité zkušenosti, intuice a množství potřebných informací. Nelze dělat správná rozhodnutí při nízké úrovni informovanosti. Je tedy důležité správně stanovit rozsah informací a přitom neoslabit efektivnost. S přibývajícím rozsahem klesá pravděpodobnost zisku zcela nových informací, které by mohly zásadně ovlivnit proces rozhodování. Hledáním dalších dodatečných informací se zvyšují celkové náklady. Kvalitní výsledek řešení by měl být založen na racionálním přístupu a použití správných modelů a metod. V reálné situaci je potřeba spojit přístup racionální s přístupem intuitivním a následně z každého vybrat to nejlepší. Obvyklou chybou manažerů je, že chtějí co nejrychleji vyřešit nastalý problém. To může vést k nesprávné identifikaci rozhodovací situace a nesprávné volbě varianty řešení. Manažeři se musejí umět rozhodovat nejen rychle, ale především kvalitně.

Hlavním tématem, kterým se budu zabývat v rámci mé bakalářské práce je využití metody LEGO® SERIOUS PLAY® (LSP) pro podporu manažerského rozhodování. LEGO® SERIOUS PLAY® je manažerská metoda, kterou používají organizace, týmy a jednotlivci pro trénink manažerského rozhodování, k procvičování komunikace, usnadnění manažerského myšlení a řešení problémů. Seminář LEGO® SERIOUS PLAY® vyžaduje školeného a certifikovaného moderátora nebo vůdce procesu. LEGO® SERIOUS PLAY® je proces pro skupiny a týmy jakékoliv velikosti. Ideální velikost skupiny pro hloubkové semináře je 8-12 jednotlivců s jedním moderátorem. Účastníci nepotřebují žádné významné technické znalosti, ani dovednosti. LEGO systém je pro mnohé jednoduchý i v případě, že se ještě s LEGO stavebnicí nikdy nesetkali. Všichni účastníci mají rovné postavení a stejnou možnost říci svůj názor. Tato metoda poskytuje prostředky, pomocí nichž může skupina sdílet své nápady, myšlenky a odhady. Zaručuje zapojení všech účastníků do diskuze a nalezení řešení daného problému. LSP workshop obvykle trvá alespoň jeden den. Nejkratší seminář trvá od tří do čtyř hodin. Čas strávený na LSP seminářích je potřeba plně využít. Uživatelé metody LEGO® SERIOUS PLAY® si musejí uvědomit, že silné stránky procesu jsou závislé na cyklech stavění, reflexi, kolektivním myšlení a používání metafor. Nejedná se pouze o komunikaci, kdy jeden člen ze skupiny přesvědčuje ostatní členy, že pouze jeho názor je jediný správný. LSP není nástrojem pro tvorbu organizačních diagramů nebo pro plánování fyzického prostředí podniku. Není žádným cvičením, které by mělo „prolomit ledy“ mezi pracovníky. Proces LEGO® SERIOUS PLAY® se skládá ze tří základních fází, které se neustále opakují po každém postaveném modelu. Tři základní fáze procesu jsou výzva, stavění a sdílení myšlenek. Velmi důležitou roli má během používání této metody

moderátor. Úkolem moderátora je řídit celý proces, seznámit účastníky workshopu s metodou a etiketou LSP. Je důležité, aby byli účastníci velmi dobře seznámeni s etiketou (pravidly) a dodržovali ji. Pokud si účastníci nezapamatují nebo nepochopí tyto pravidla, nebude pro ně seminář LSP užitečný. Metoda LEGO® SERIOUS PLAY® musí být správně prováděna, aby mohla být úspěšná. Tuto metodu je vhodné použít pro povzbuzení tvůrčího myšlení, při práci na společných projektech, ke zlepšení vzájemného pochopení a budování týmů. LEGO® SERIOUS PLAY® je vhodné pro společnosti, které chtějí zlepšit pracovní nasazení a výsledky jednotlivců i celého týmu. Tato metoda pomáhá během řešení manažerských problémů, obchodních otázek, při řešení strategie rozvoje a k rychlejšímu rozvíjení týmů.

# 1 Rozhodování

Kapitola Rozhodování je zaměřená na základní princip manažerského rozhodování, stránky rozhodování a teorii rozhodování.

## 1.1 Základní princip rozhodování

V oblasti managementu je rozhodování jednou z nejdůležitějších činností, kterou manažeři provádějí. Rozhodování může být myšleno jako podstata řízení, ale také jako synonymum řízení. Podle některých představ řízení jsou manažerské funkce rozdělovány do dvou skupin. Do první skupiny patří tzv. sekvenční manažerské funkce. Obsahují plánování, organizování, vedení lidí a kontrolu. To vše se uskutečňuje v určitém časovém sledu. Do druhé skupiny patří funkce, které se uskutečňují průběžně.

Rozhodování je uplatňováno během jakýchkoliv manažerských činností. Nejvýznamněji se uplatňuje během plánování, jelikož jádro plánovacích procesů tvoří rozhodovací procesy.

Rozhodovací procesy, jejich kvalita a výsledky, zásadním způsobem ovlivňují efektivnost fungování a prosperitu organizací. Nesprávné rozhodování často bývá příčinou podnikatelského neúspěchu. Rozhodování závisí na rozsahu zdrojů a hlavně na finančních prostředcích.

Základem rozhodování je možnost volby mezi dvěma rozdílnými variantami. V průběhu manažerského rozhodování na sebe vzájemně působí vědecké přístupy a umění rozhodovat se (intuice). [1] [16]

## 1.2 Meritorní a formálně-logická stránka rozhodování

Rozhodování, popřípadě rozhodovací procesy, dělíme na různých úrovních řízení organizace do dvou kategorií. Do meritorní (věcná, obsahová) a formálně-logické (procedurální).

Meritorní stránka klade důraz na obsahové odlišnosti jednotlivých rozhodovacích procesů – jejich typů. Specifické rysy jsou zdrojem odlišností každého typu rozhodovacího procesu.

Formálně-logická stránka je založena na faktu, že jednotlivé rozhodovací procesy mají určité společné rysy a vlastnosti. Bez ohledu na jejich obsahovou odlišnost.

Obě tyto stránky spojuje určitý rámcový postup řešení. Nejprve se začne určením samotného problému, následuje hledání příčiny problému a stanovení cílů řešení. Následně se provede hodnocení variant a výběr varianty určené k realizaci. [2]

## 1.3 Teorie rozhodování

Teorie rozhodování se zabývá společnými rysy rozhodovacích procesů. V průběhu historického vývoje došlo k sestavení více teorií rozhodování. Liší se pohledem na rozhodovací procesy.

Rozdělení podle použité teorie:

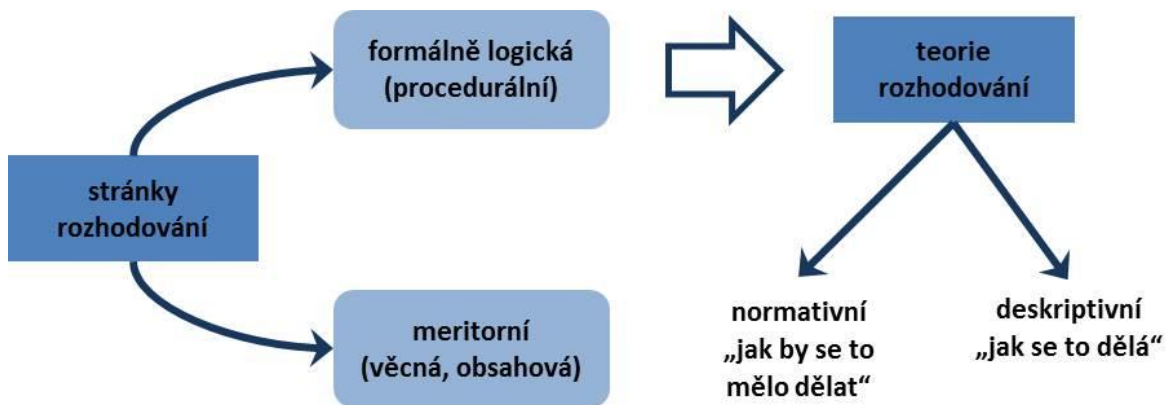
- **teorie užitku (utility)** – cílem je zaměření na hodnocení variant podle kritérií
- **sociálně-psychologické teorie** – zaměření na subjekt a jeho chování
- **kvantitativně orientované teorie** – zaměření na použití matematických modelů a metod (např. operační analýza, rozhodovací analýza, rozhodovací stromy, teorie her, aj.)

- **teorie rozhodování v organizacích** – respektuje omezené schopnosti subjektu rozhodování i omezení racionality

Rozdělení podle způsobu rozhodování:

- **normativní teorie** – cílem je vyhledání všech řešení, zaměřeni na poskytnutí návodů, jak problémy řešit, jaké modely použít a jakým způsobem je použít, vybírá optimální variantu řešení, tvorba norem řešení – jejich použití vede k požadované kvalitě rozhodování
- **deskriptivní teorie** – zaměřeni na již proběhlé rozhodovací procesy, teorie je založena na omezeních při rozhodování (např. časové omezení), jedná se o popis, analýzu, hodnocení a průběh rozhodovacího procesu – informuje o tom, jak rozhodování probíhá, vyhodnocuje přednosti a nedostatky, mezi deskriptivní teorie patří sociálně-psychologické teorie rozhodování [3]

Vztah mezi stránkami a teoriemi rozhodování je zobrazen na obr. 1-1 níže.



obr. 1-1 Vztah mezi stránkami rozhodování a teoriemi rozhodování [3]

## 2 Rozhodovací procesy a problémy

Tato kapitola se soustředí na základní vlastnosti, strukturu, rozdělení rozhodovacích procesů a na problémy související s rozhodováním.

### 2.1 Rozhodovací proces

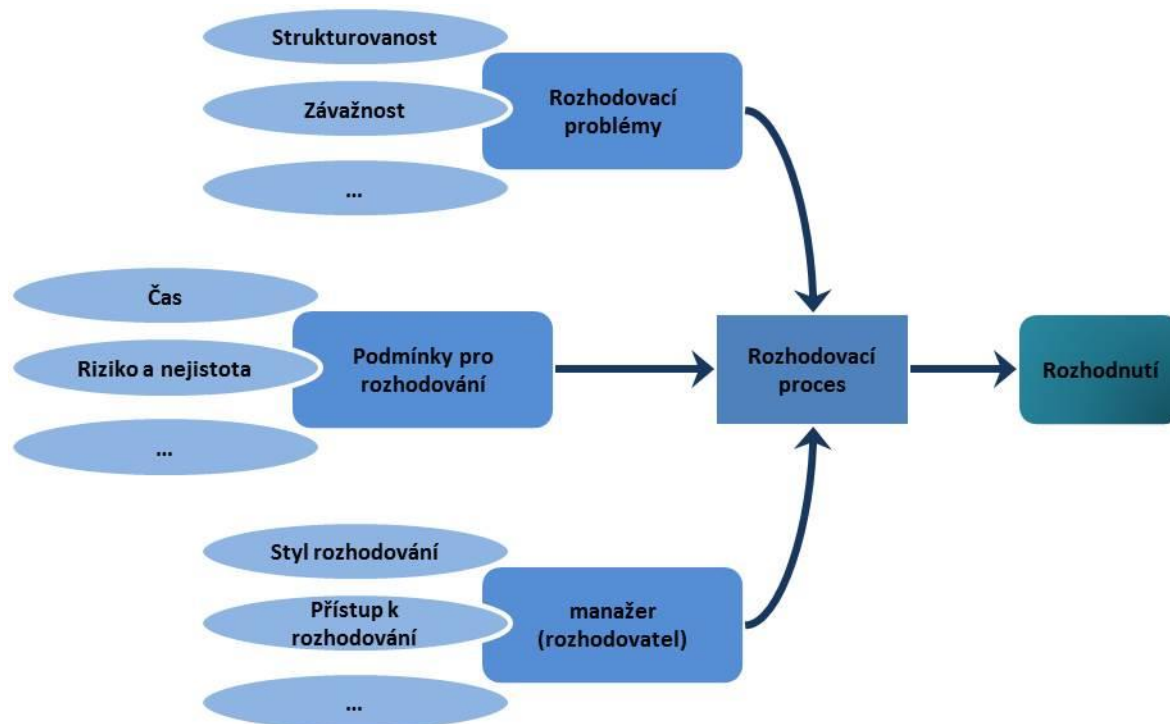
Rozhodovací procesy budeme chápat jako procesy řešení rozhodovacích problémů. Tyto problémy mají alespoň dvě různé varianty řešení. Základním atributem rozhodování je proces volby. Jedná se o posuzování jednotlivých variant a výběr rozhodnutí (optimální varianty, resp. varianty určené k realizaci). Problémy s pouze jedním řešením (existuje jediné řešení, resp. bylo nalezeno jen jediné řešení) **nejsou** rozhodovacími problémy. Řešení těchto problémů není rozhodovacím procesem.

Rozhodováním se rozumí proces, kdy je možné vybrat jednu z více možných variant. Rozhodujícím subjektem je zpravidla člověk nebo kolektiv stejně smýšlejících lidí, který vybere konkrétní variantu řešení. Rozhodovacími situacemi nazýváme situace, při kterých je potřebné vybrat jednu z více možných variant. Výběr varianty vede k určitým výsledkům rozhodovací situace.

Rozhodování a celý rozhodovací proces je ovlivněn různými faktory, viz obr. 2-1 . Těmito faktory mohou být:

- **rozhodovací problémy** – jejich závažnost a charakter
- **podmínky pro rozhodování** – potřebný čas, míra rizika, míra nejistoty atd.
- **osobnost manažera** – přístup k rozhodování, styl rozhodování, zkušenosti atd.

[3] [2]



obr. 2-1 Pohled na rozhodovací proces [3]

## 2.2 Rozhodovací problémy

Rozhodovací problémy představují odchylky mezi žádoucím stavem a skutečným stavem. Žádoucím stavem rozumíme stav plnění norem, standardů, plánů aj. Za nežádoucí odchylku je považováno, když skutečný stav je horší než stav žádoucí.

Žádoucí stav může vycházet ze zkušeností v minulosti. Například množství potřebných surovin pro výrobu, které se v minulosti osvědčilo. K problému může dojít, jestliže se změní požadavky na výrobu, např. je požadován větší počet výrobků, cena surovin vzroste, nedostatečná kvalita výrobku, reklamace atd. Vznik problému poukazuje na existenci odchylky skutečného stavu od stavu, který v minulosti vyhovoval.

Žádoucí hodnoty mohou být stanoveny plánem, většinou kvantitativně – tzn. v podobě určitých ukazatelů. Ukazateli může být výše zisku, objem produkce, podíl na trhu, procento reklamací aj. Odchylky od plánovaných hodnot se zjišťují pomocí kontrolních procesů, které označí vzniklé problémy.

K označení odchylek skutečného stavu od žádoucího, můžou také vést určité kritické ohlasy na aktivity firmy. Příkladem může být nespokojenost zákazníků s novým produktem, stížnosti odborů na plnění kolektivní smlouvy, špatné hodnocení firmy ratingovými agenturami aj.

Ve většině uvedených problémů jde již o reálné, existující problémy. Mohou se lišit svou naléhavostí, rozsahem a následným dopadem na firmu, v případě, že se nebudou řešit. Mezi nejnaléhavější problémy se řadí poruchy a havárie. Určité problémy nazýváme problémy potenciální, mohou vzniknout v budoucnosti. Často závisí na vývoji faktorů podnikatelského okolí. Tyto faktory mohou firmu ohrožovat, nebo naopak jí přinést příležitosti. Obvyklým příkladem ohrožení může být vzrůst cen surovin, vzrůst cen energií, vznik nové konkurence aj. Příkladem příležitostí je vzrůst poptávky, potlačení konkurence, objevení nových technologií aj.

Pokud si podnik uvědomí existenci těchto hrozeb a příležitostí, bude na ně včas reagovat, tak často předejde vzniku problémů, které by mohly firmu ohrožovat.

[1] [3]

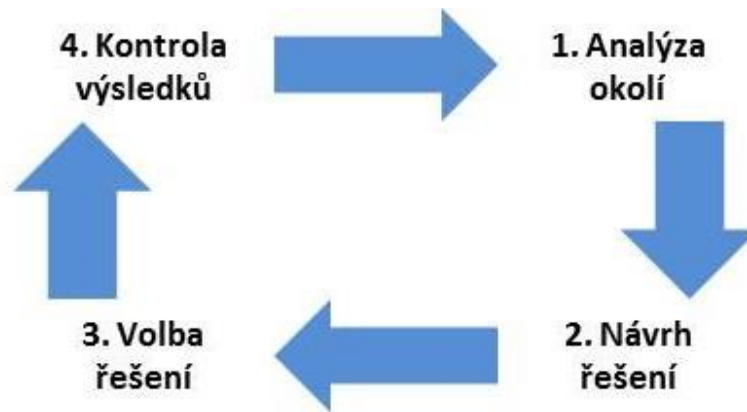
## 2.3 Struktura rozhodovacích procesů a používané přístupy

Rozhodovacím procesem se rozumí vzájemně závislé a návazné činnosti, které lze rozdělit do určitých částí, které se označují jako etapy. Toto rozdělení je více či méně podrobné.

Příkladem méně podrobného členění je přístup podle Simona, zobrazený na obr. 2-2, který rozlišuje tyto čtyři etapy:

1. **analýza okolí (intelligence activity)** – zahrnuje zjišťování podmínek vyvolávajících nutnost rozhodování, identifikaci problémů a stanovení jejich příčin
2. **návrh řešení (design activity)** – zaměření na hledání, tvorbu, rozvíjení a analýzu možných směrů činnosti
3. **volba řešení (choice activity)** – zahrnuje hodnocení směrů činnosti navržených v předchozí etapě, vyústíje do volby varianty určené pro realizaci
4. **kontrola výsledků (review activity)** – hodnocení skutečně dosažených výsledků, posuzování vzhledem k předem stanoveným cílům [3]





obr. 2-2 Struktura rozhodovacího procesu podle Simona [3]

### Podrobnější členění rozhodovacích procesů:

#### 1. Identifikace rozhodovacího problému

Cílem této etapy je získávání, analyzování a vyhodnocování informací o podniku a jeho okolí. Výsledkem je určení situací, které je potřeba vyřešit, aby byl zahájen rozhodovací proces.

#### 2. Analýza a formulace rozhodovacího problému

Tato fáze je důležitá z hlediska hlubšího poznání problému a jeho základních prvků. Jde o objasnění příčiny vzniku problému a jeho vyřešení. Poslední částí této fáze je formulace rozhodovacího problému.

#### 3. Stanovení kritérií hodnocení variant

Navržené varianty řešení se budou hodnotit a posuzovat podle kritérií.

#### 4. Tvorba variant řešení rozhodovacích problémů

V této fázi je kladen největší důraz na tvůrčí činnost. Výsledkem je nalezení a formulace kroků a činností, které zajistí dosažení cílů.

#### 5. Zjištění důsledků navržených variant rozhodování

Tato etapa ukazuje, jaký předpokládaný dopad (účinek) budou mít jednotlivé varianty rozhodování při zvolení určitých kritérií hodnocení.

#### 6. Hodnocení důsledků navržených variant a výběr varianty určené k realizaci

V této části dochází k hodnocení navržených variant. Fáze končí výběrem celkově nejvýhodnější varianty nebo určením tzv. preferenčního uspořádání variant – realizováno může být několik variant z tohoto uspořádání.

#### 7. Realizace zvolené varianty rozhodování

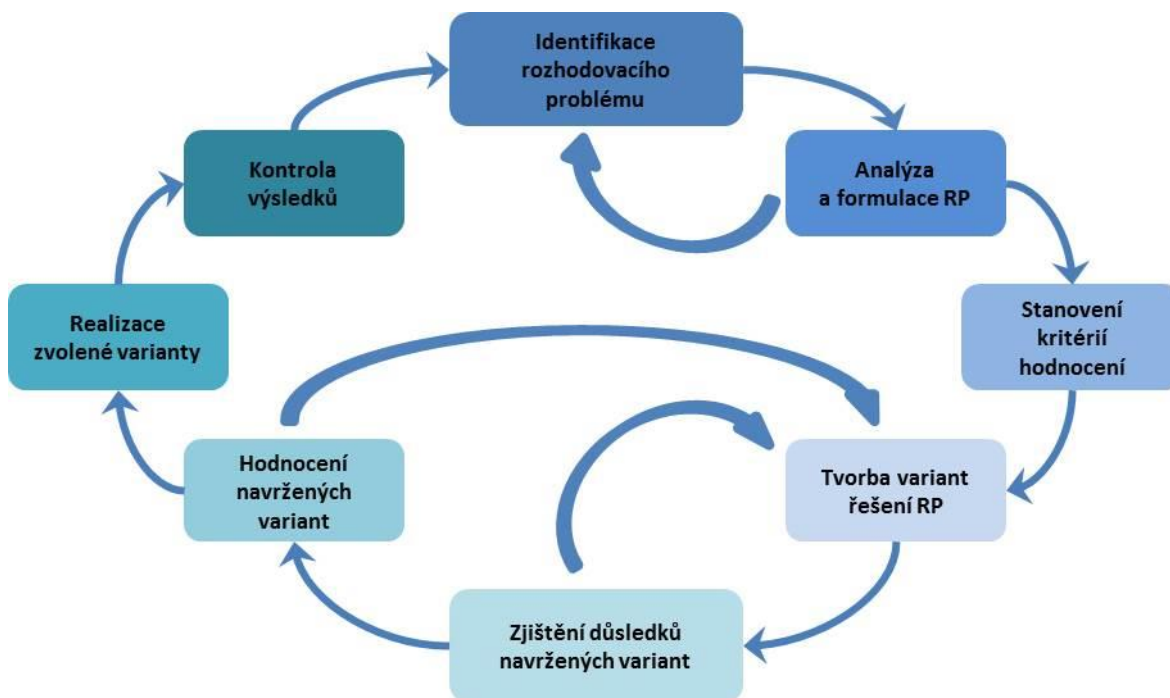
Jedná se o samotné uskutečnění zvolené varianty. Příkladem může být postavení nové výrobní linky, zavedení nového organizačního uspořádání, zahájení výzkumu a vývoje nového produktu aj.

#### 8. Kontrola výsledků uskutečněné varianty

Tato závěrečná fáze je důležitá z hlediska určení odchylek skutečně dosažených výsledků od předpokládaných výsledků. Jsou-li odchylky výrazné, je potřeba to napravit. [2] [3]

Za rozhodovací proces se někdy považuje pouze prvních šest etap. V tomto případě se volba varianty považuje za konečnou fázi a výsledkem je rozhodnutí. Fáze předcházející tomuto rozhodnutí se označují jako přípravná rozhodnutí.

Rozhodovací procesy neprobíhají lineárně v přímém sledu, ale mají spíše cyklický charakter, viz obr. 2-3.



obr. 2-3 Cyklický charakter rozhodovacího procesu [2]

Dalším příkladem členění je přístup podle poradenské firmy Kepner-Tregoe.

Podle tohoto přístupu se nejprve vyhodnotí situace (Situation Appraisal), cílem je nalezení problémových míst a stanovení plánu řešení dle priorit. Způsob řešení se bude odvíjet od samotného problému.

Pro nalezení příčiny problému se využívá analýza problémů (Problem Analysis). Při rozhodování se používá rozhodovací analýza (Decision Analysis). Analýza potenciálních problémů (Potential Problem Analysis) se využívá k nalezení hrozby (rizika) daného řešení. Pro nalezení příležitosti daného řešení se používá analýza potenciálních příležitostí (Potential Opportunity Analysis). [3]

Přehled jednotlivých postupů pro řešení problémů a podporu rozhodování dle Kepner-Tregoe je na obr. 2-4.



obr. 2-4 Přehled dílčích metodik Kepner-Treogee [4]

## 2.4 Prvky rozhodovacího procesu

Základními prvky rozhodovacího procesu jsou:

- cíl rozhodování
- kritéria rozhodování
- subjekt rozhodování
- objekt rozhodování
- varianty a jejich důsledky
- stav světa

### 2.4.1 Cíl rozhodování

Cílem rozhodování rozumíme určitý stav, kterého chceme, potřebujeme nebo musíme dosáhnout.

Například jím může být snížení nákladů podniku, zvýšení kvality produkce, zvýšení výrobní kapacity, zvýšení spokojenosti zaměstnanců aj.

Obvykle se nejedná pouze o jeden cíl, ale o několik cílů. Mezi jednotlivými cíli většinou existují určité vazby. Jestliže se jednotlivé dílčí cíle vzájemně podporují a doplňují, tak se jedná o tzv. **komplementaritu**. Naopak některé dílčí cíle mohou být **konfliktní**. Zde dochází k tomu, že zvýšením hodnot některých cílů, snížíme hodnotu jiných cílů (ekonomická efektivnost X ochrana životního prostředí, snižování výplat X spokojenost zaměstnanců aj.). [2] [15]

Dále rozdělujeme cíle na **kvalitativní** (nelze vyjádřit pomocí číselných hodnot) a **kvantitativní** (lze vyjádřit pomocí číselných hodnot).

Během tvorby cílů by se měl dodržovat určitý postup. Nejznámější je tzv. **SMART** postup – „chytrý postup“. Jednotlivá písmena v tomto slově mají význam: **S**pecific (konkrétní), **M**easurable (měřitelné), **A**chievable (dosažitelné), **R**elevant (relevantní) a **T**ime-bound (termínované). [3]

### 2.4.2 Kritéria hodnocení

Použitím kritérií hodnocení dochází k posouzení výhodnosti jednotlivých variant z hlediska dosažení (stupně plnění) dílčích cílů. Obvykle se odvozují od samotných cílů řešení, a proto mezi nimi existuje těsný vztah. Cíle se často vyjadřují jako:

- **maximalizace** (zvýšení tržby, zvýšení zisku atd.)
- **minimalizace** (snížení ztrát, snížení nákladů atd.)
- **cílená hodnota** (dosažení určité hodnoty) [3]

Pro aplikaci kritérií hodnocení je potřeba chápat jejich určité odlišnosti. Důsledkem toho kritéria rozdělujeme:

- **kvalitativně** (slovně)
- **kvantitativně** (číselně)

Kvalitativním kritériem je obvykle širší náplň, jako ekologická zátěž vybrané varianty, dopad na jméno firmy na trhu, barva výrobku atd.

Kvantitativním kritériem je například čistý zisk, rentabilita, potřebný výrobní čas aj.

Mezi přednosti kvantitativních kritérií patří jednoznačný smysl, jasná náplň (v ekonomickém prostředí se většinou jedná o přesně definované vztahy/ukazatele) a snadná měřitelnost.

Hodnotící kritéria lze dělit do dvou typů skupin:

- **výnosový typ** (rozhodovatel preferuje vyšší hodnoty – tzn. „čím více, tím lépe“ – zisk společnosti)
- **nákladový typ** (rozhodovatel preferuje nižší hodnoty – tzn. „čím méně, tím lépe“ – náklady na výrobu) [2]

### 2.4.3 Subjekt rozhodování

Subjektem rozhodování (rozhodovatelem) se nazývá osoba, která volí variantu určenou pro realizaci. Rozhodovatelem může být **jednotlivec**, nebo **skupina lidí**.

Je-li rozhodovatelem jedinec, pak se jedná o individuální subjekt rozhodování. Naopak pokud se jedná o skupinu osob, pak se mluví o kolektivním subjektu rozhodování. V případě skupinového rozhodování je volba varianty určené pro realizaci výsledkem hlasování nebo musí s vybranou variantou souhlasit všichni členové skupiny. Individuální rozhodování se může lišit podle toho, jak se na rozhodování podílejí ostatní členové organizace.

V praxi se ještě subjekt rozhodování dělí:

- **statutární rozhodovatel** – subjekt má pravomoc k volbě varianty a nese odpovědnost za to, jaké účinky bude mít vybraná varianta
- **skutečný rozhodovatel** – subjekt, který skutečně rozhoduje [1]

### 2.4.4 Objekt rozhodování, varianty rozhodování a jejich důsledky

Objektem rozhodování se rozumí část organizace, v níž se problém formuloval a stanovil se cíl jeho řešení.

Příkladem objektu rozhodování může být výrobní program – jaké výrobky by se měly vyrábět, na jaký trh by se měl podnik orientovat, technologické inovace, organizační uspořádání atd.

S objektem rozhodování je spojena varianta řešení problému. **Varianta rozhodování** ukazuje způsob, jakým se problém může řešit, tak aby došlo ke splnění stanovených cílů.

U některých rozhodovacích problémů je varianta řešení známa nebo dána. V případě, že variantu řešení neznáme, pak je tvorba varianty velmi obtížná, jak z hlediska časového, tak i z tvůrčího.

S variantami rozhodování souvisí jejich **důsledky**, tzn. dopad na objekt rozhodování. Vybraná varianta může mít negativní dopad na kvalitu produkce, efektivnost, prodej, odběratele, životní prostředí atd. [1] [3]

#### 2.4.5 Stavby světa

Pojmem stavby světa se rozumí budoucí vzájemně se vylučující situace, které mohou nastat po realizaci varianty a ovlivnit její důsledky.

Například pokud množství budoucí poptávky není známo, pak jednotlivé hodnoty poptávky (nízká, střední a vysoká) poukazují na možné stavby světa (na rizikové situace).

Důsledky variant ovlivňují **faktory nejistoty** a **rizika**. Pokud existuje větší množství těchto faktorů, pak jsou jednotlivé stavby světa určeny kombinací hodnot těchto faktorů.

V případě rozhodování za nejistoty nebo za rizika mají stavby světa velký význam. [2]

### 2.5 Klasifikace rozhodovacích problémů a procesů

Rozhodovací problémy a procesy klasifikujeme na:

- dobře a špatně strukturované problémy
- rozhodování za jistoty, rizika a nejistoty
- závislé a nezávislé rozhodování [2]

#### 2.5.1 Dobře a špatně strukturované rozhodovací problémy

Základním klasifikačním hlediskem členění rozhodovacích problémů a procesů je jejich složitost a možnost algoritmizace. Problémy dělíme na **dobře strukturované** a **špatně strukturované**.

**Dobře strukturované problémy** (často označované jako jednoduché a programovatelné) se většinou řeší opakovaně a jsou pro ně rutinní postupy řešení. Proměnné, které se v těchto problémech vyskytují, je možné kvantifikovat a zpravidla mají jedno kvantitativní kritérium hodnocení. Příkladem dobře strukturovaného problému může být rozhodování o vytíženosti výrobní linky, stanovení velikosti objednávky, obsazení strojů pracovníky atd.

Opakem jsou **špatně strukturované problémy**. Tyto problémy jsou charakterizované těmito znaky:

- vyskytují se většinou na vyšších úrovních řízení
- zpravidla nové a často neopakovatelné
- vyžadují použití rozsáhlých znalostí, tvůrčího přístupu, zkušeností a intuice
- existence více faktorů ovlivňující řešení, některé z nich nejsou známé, pouze část je kvantifikovatelná, existují mezi nimi složité a proměnlivé vazby
- náhodnost změn prvků okolí firmy (ekonomické, technologické, sociální)

- větší počet kritérií hodnocení variant, některá kritéria jsou kvantitativní
- složitá interpretace informací potřebných pro rozhodnutí

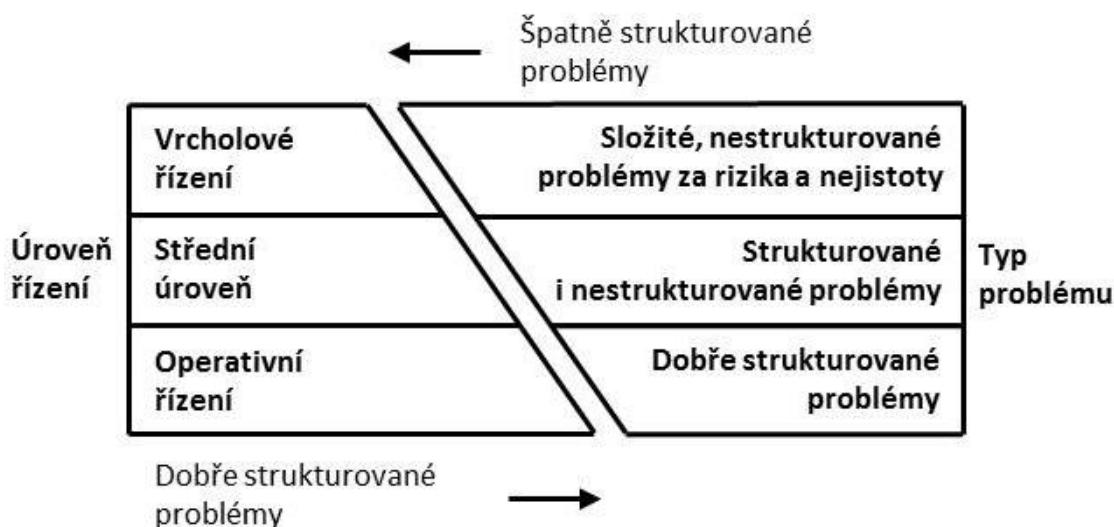
Příkladem špatně strukturovaného problému může být rozhodování o vytvoření společné firmy, rozhodování o technologických a výrobných změnách, rozhodování o organizační struktuře aj. [2] [3]

Charakteristiky dobře a špatně strukturovaných problémů ukazuje tab. 2-1.

Charakteristika	Dobře strukturovaný problém	Špatně strukturovaný problém
Frekvence řešení	opakovaně	jednorázově
Úroveň řízení	nižší (operativní)	vyšší (vrcholová)
Postupy řešení	rutinní	inovativní, tvůrčí
Využívané proměnné	kvantifikovatelné	obtížně kvantifikovatelné
Faktory ovlivňující řešení	málo faktorů	velký počet, některé neznámé
Vazby mezi faktory	jednoduché závislosti	složitě a proměnlivé vazby
Kritéria hodnocení	jedno kritérium, kvantitativní	více, většinou kvantitativních
Charakter prostředí	stabilní	proměnlivé, náhodné změny
Přístup k informacím	dobry	špatný a obtížná interpretace

tab. 2-1 Charakteristiky dobře a špatně strukturovaných problémů [3]

Na obr. 2-5 je ukázáno zastoupení dobře a špatně strukturovaných problémů v závislosti na úrovni řízení.



obr. 2-5 Typy rozhodovacích problémů podle úrovní řízení [2]

V běžné praxi je pouze málo problémů, které jsou jen dobře, nebo jen špatně strukturované, programovatelné, nebo neprogramovatelné. Většina problémů je určitou kombinací obou těchto typů, ale je obvyklé, že jeden druh převažuje. Některé běžné problémy mohou obsahovat nové prvky a tím může dojít ke zvýšení náročnosti řešení. Naopak některé složité problémy, které řešíme opakovaně, mohou vést k zisku určitých zkušeností a tím v budoucnosti snížit náročnost řešení rozhodovacího problému. [3]

## 2.5.2 Rozhodovací procesy za jistoty, rizika a nejistoty

Informace o stavech světa a důsledcích vybrané varianty, vzhledem ke kritériím hodnocení, jsou kvalifikačním hlediskem v případě členění procesů za jistoty, rizika a nejistoty.

Pokud rozhodovatel má úplné informace, je mu jasné jaký stav světa nastane, a jaké budou důsledky, pak se jedná o **rozhodování za jistoty**. V případě, kdy rozhodovatel zná možné stavy světa, důsledky a i pravděpodobnosti těchto situací, tak se jedná o **rozhodování za rizika**. Pokud si je rozhodovatel vědom, jaké mohou nastat budoucí situace, ale nezná jejich pravděpodobnosti, tak se mluví o **rozhodování za nejistoty**.

Rozhodování za jistoty je převážně na operativní úrovni řízení. Rozhodování za rizika a nejistoty je obvyklé pro vrcholový management. Většina rozhodovacích procesů je kombinací prvků jistoty, rizika a nejistoty. Četnost těchto prvků se odvíjí od úrovně řízení. [2] [3]

## 2.5.3 Závislé a nezávislé rozhodovací procesy

Rozhodovací procesy je možné dělit na **závislé** a **nezávislé**. Závislost mezi rozhodovacími procesy může být **věcná (organizační)** nebo **časová**.

Pro **věcnou závislost** je typické, že pokud uskutečníme rozhodnutí v určité části podniku, pak může mít dopad i na jiné části podniku (např. změna výrobního programu). Jestliže k ovlivnění jiných částí podniku nedojde, pak se jedná o **nezávislé rozhodovací procesy**.

Pro **časovou závislost** je charakteristické, že se týká minulosti i budoucnosti. Rozhodnutí uskutečněná v minulosti (investiční) omezují některé zdroje v současnosti. Podobně jako volba firemní strategie v minulosti. Rozhodnutí učiněná v současnosti (např. výběr určité technologie) ovlivňují budoucí rozhodování tím, že vyloučí výběr určitých variant. Při rozhodování je nutné na toto brát ohled. Pro lepší zobrazení a řešení časově závislých procesů slouží rozhodovací stromy. [3]

## 2.6 Racionálně-ekonomický a administrativní model rozhodování

Racionálním rozhodováním se rozumí takové rozhodování, které pomůže dosáhnout nejlepších cílů, ať už je rozhodovatelem jednotlivec, skupina nebo celá organizace. Ekonomicky racionální subjekt systematicky vyhledává optimální variantu řešení (snaha maximalizovat zisk).

Hlavní vlastnosti ekonomicky racionálního subjektu:

- znalost všech variant vedoucích k dosažení cíle
- znalost všech důsledků variant
- neomezená schopnost kvantitativního stanovení užitku
- volba nejlepší varianty (s nejvyšším užitekem)

Racionálně-ekonomický jedinec jedná podle racionálně-ekonomického modelu rozhodování. Tento člověk vyhledává všechny možné varianty řešení, ohodnotí je číselně (dle kritérií hodnocení) a vybírá celkově nejvýhodnější (optimální) variantu. Je schopen vzít v úvahu všechny informace a správně je zpracovat. Jedná se o systematické uplatňování **principu optimalizace**.

Ve skutečnosti rozhodovatel nemá všechny potřebné znalosti, informace, ani schopnosti a proto existuje pojem **administrativní člověk**. Tedy člověk pracující v běžných organizacích, na kterého působí časový tlak a omezenost zdrojů.

Hlavní vlastnosti administrativního subjektu:

- omezený rozsah informací
- omezené schopnosti řešení problémů, vytváření zjednodušených modelů
- neurčuje všechny možné varianty a jejich důsledky
- volba první varianty, která je dostatečná

Běžný pracovník řeší rozhodovací problémy v souladu s tzv. **administrativním modelem**. Kvalitnějšímu hledání všech možných variant zabraňují finanční zdroje, schopnosti, dovednosti a časový tlak. Všechny tyto překážky vedou k tomu, že administrativní subjekt musí využívat princip **satisfakce**. Jinými slovy, rozhodovatel stanoví hodnoty kritérií (maximální/minimální) a vybere variantu, která vyhovuje (je „dostatečná“).

Administrativní model je modelem deskriptivním (na rozdíl od normativního racionálně-ekonomického modelu). Administrativní model naznačuje, jak se chovají skuteční rozhodovatelé a jak probíhají procesy v běžné organizaci. Srovnání modelů ukazuje tab. 2-2. [2] [3]

Předpoklad	Model	
	Racionálně-ekonomický	Administrativní
Racionalita rozhodovatele	Dokonalá	Omezená
Disponibilní informace	Úplný přístup	Omezený přístup
Volba rozhodnutí	Princip optimalizace	Princip satisfakce
Typ modelu	Normativní	Deskriptivní

tab. 2-2 Srovnání racionálně-ekonomického a administrativního modelu [3]

Je potřeba zdůraznit, že v praxi se nejedná o to, že by rozhodovatelé nechtěli dělat racionální rozhodování. Ale jde o to, že jsou často omezení jak okolím, tak i sami sebou.

## 2.7 Kvalita (racionalita) rozhodovacích procesů

Kvalitou rozhodování je možné chápat kvalitu rozhodnutí (v užším smyslu), ale i kvalitu celého rozhodovacího procesu (v širším smyslu).

V běžné praxi se kvalita rozhodování posuzuje podle skutečně dosažených výsledků, a zda jsou tyto výsledky pro rozhodovatele dostatečné. Není možné posuzovat kvalitu rozhodování pouze podle jediného rozhodovacího případu. Pokud se jedná o složité, špatně strukturované procesy, pak jejich výsledky jsou závislé na faktorech **rizika** a **nejistoty**. V mnoha případech je za výsledek rozhodování zodpovědný pouze rozhodovatel (může být ovlivněn faktory okolí). [3]

Není správné posuzovat kvalitu rozhodování (rozhodovacích procesů) podle dosažených výsledků, ale podle určitých charakteristik, tak aby správné (kvalitní) rozhodnutí vedlo k lepším hospodářským výsledkům.

Na **kvalitu rozhodovacích procesů** má vliv:

- stanovené cíle řešení rozhodovacího problému
- množství a kvalita informací pro řešení problému



- míra uplatnění nástrojů a poznatků teorie rozhodování
- kvalita projektu řešení rozhodovacího problému
- kvalita objektu rozhodování
- kvalita řízení rozhodovacího procesu [2]

Při respektování výše uvedených charakteristik je snazší dosáhnout potřebné kvality rozhodovacích procesů. Tyto charakteristiky je možné využít i při hodnocení kvality procesů proběhlých v minulosti.

### 3 Informace a zkušenosti v rozhodování

Tato kapitola je zaměřená na to, jakým způsobem mohou informace a zkušenosti ovlivnit celý proces rozhodování.

#### 3.1 Informace pro rozhodování

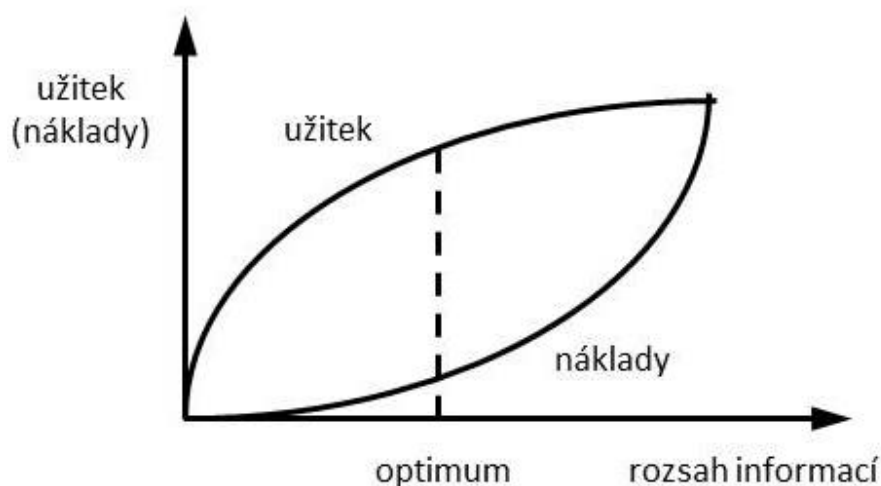
Informace jsou jednou z nejdůležitějších věcí pro rozhodovací procesy. Někdy se rozhodovací procesy chápou jako procesy získávání a přeměňování vstupních informací na výstupní. Hlavní význam zde má rozhodovatel, jehož úkol je získávání a shromažďování informací. Jeho možnosti jsou však omezené znalostmi a zkušenostmi. Proto je nutné, aby:

- zajistil efektivní sběr informací
- určil správný rozsah informací
- správně interpretoval získané informace [3]

Některé nedostatky mohou oslabit **efektivnost** při shromažďování informací, například:

- **relevantnost informace** – informace, které potřebujeme pro řešení rozhodovacího problému (někdy je obtížné posoudit relevantnost informace, protože není jasné, zda informaci nebudeme potřebovat později)
- **správnost a přesnost informace** – informace, které neodpovídají skutečnosti (nesprávné) a informace, které obsahují určité chyby (nepřesnosti)
- **jednoznačnost informace** – informace, které je těžké interpretovat, často si tyto informace navzájem odporují (je potřeba prověřit zdroj informací) [2]

Důležitou částí je stanovení správného **rozsahu** informací. Zvyšování počtu informací (dodatečných) vede ke snížení jejich účinku. Při získávání dodatečných informací klesá pravděpodobnost zisku zcela nových informací, které by mohly zásadně ovlivnit rozhodování. Hledání dalších dodatečných informací zvyšuje celkové náklady, viz obr. 3-1. Pro každý rozhodovací problém je optimální rozsah informací. [15]



obr. 3-1 Závislost užiteku a nákladů na rozsahu informací [3]

Je velmi obtížné měřit vliv rozsahu informací na jejich užitek a náklady. Je však možné určit **faktory**, které rozsah informací velmi ovlivňují. Mohou to být:

- schopnosti, dovednosti a zkušenosti rozhodovatele
- významnost rozhodovacího problému
- dostupnost, přesnost a detailnost informací
- časový tlak
- dostupné zdroje [2]

Neméně důležitou částí je správná **interpretace** informací, kde je potřeba správný úsudek rozhodovatele. Úsudek se uplatňuje při interpretaci informací kvalitativního charakteru. Pokud se jedná o informace kvantitativního charakteru, tak už to není tolik jednoznačné. Nejedná se pouze o interpretaci základních vstupních informací, ale hlavně o informace na vyšší úrovni zpracování (výsledky matematických modelů). Kvalitních výsledků modelových řešení se dosáhne pomocí **citlivostní analýzy**. Tato analýza se používá, aby bylo možné zjistit, jakým způsobem se změna na vstupu projeví ve výsledku řešení. [3]

Lidský úsudek je cenným nástrojem a často jediným způsobem řešení problémů založených na intuici. Je však velmi nespolehlivý a může vést k nesprávným výsledkům.

### 3.2 Role zkušenosti a intuice v rozhodování

Není možné založit kvalitní řešení pouze na zkušenostech a intuici (přestože patří mezi hlavní faktory rozhodování). Kvalitní řešení je založeno na racionálním přístupu a použití určitých modelů a metod. V běžné praxi je potřeba spojit přístup racionální s přístupem intuitivním a z každého vybrat to nejlepší.

**Výhody** intuitivního rozhodování:

- během používání různých nástrojů a metod se může odhalit, že něco není v pořádku
- pomáhá nesoustředit se na složitost celého problému, dokáže dělit informace na podstatné a nepodstatné

**Nevýhody a nebezpečí** při intuitivním rozhodování:

- rozhodnutí není zcela zřejmé ostatním pracovníkům a tím snižuje jejich ochotu s danou variantou řešení souhlasit
- rozhodování může být ovlivněno zaujatostí rozhodovatele
- pokud nastane chyba, je těžké najít její příčinu
- rozhodování je založené na pocitech a může dojít k ovlivnění od jiných subjektů

Intuice je sofistikovaná forma usuzování založená na specifických zkušenostech každého člověka. Je podvědomá, komplexní a rychlá. Zdroje intuice jsou vrozené instinkty a zkušenosti. Rozhodování pomocí intuice má mnoho výhod, ale také i značné nevýhody. Používání intuice je běžné. Pokud rozhodovatel má pocit, že něco není správně, tak většinou vybraná varianta řešení nebývá tou nejlepší. [3]

## 4 Metody manažerského rozhodování

Tato kapitola je zaměřená na metody manažerského rozhodování, techniky rozhodování a na hrozby spojené s aplikací metod rozhodování.

### 4.1 Klasifikace nejčastěji používaných manažerských metod

Existují tři základní kategorie metod zkoumání reálného problému – deduktivní, induktivní a dialektické.

- **deduktivní** – jedná se o myšlenkový postup, kdy se od předpokladů dochází k určitým závěrům, tzn. odvozování nových vědomostí (poznatků) od známých teorií
- **induktivní** – přesně opačný postup, kdy se od určitých závěrů dochází k předpokladům, tzn. myšlenkový pochod odvozování obecného závěru ze známých poznatků
- **dialektické** – vývoj nových teorií (principů) na základě hodnocení protikladů

V běžné manažerské praxi se rozhodovací metody mohou členit podle různých hledisek, nejčastěji se však používá členění na empirické, exaktní a kreativní (heuristické) metody.

#### Empirická metoda

Umožňuje určit problém na základě informací, které využívá subjekt díky svým smyslům (např. zrak, čich, sluch, hmat a chuť). Získané informace se pak vyhodnocují na základě zkušeností.

#### Exaktní metoda

Určení problému a jeho charakteru je uskutečňováno pomocí různých forem měření. Volba manažerské metody, která je vhodná pro řešení problémové situace, se opírá o teoretické poznatky.

#### Kreativní (heuristická) metoda

Na základě zpochybňování existujícího a vyhledávání nového. Důležitou částí je sběr informací a zpětná vazba. Logický řetězec: praktické zkušenosti → reflexní hodnocení → zobecnění → změněná praxe. [5]

### 4.2 Podnikatelské myšlení manažerů

Podnikatelské myšlení představuje účelovou kombinaci strategického přístupu, systémového pojetí a finančních úvah při provádění opatření, která zajistí dosažení určitých cílů.

Myšlení manažerů představuje vyrovnaná triáda nosných sloupů odborných pravomocí manažera. [5]

### 4.3 Vlastnosti procesu rozhodování

Správné rozhodování vyžaduje, aby manažer byl schopný pochopit charakter rozhodovacího procesu. Proces rozhodování se uskutečňuje ve čtyřech fázích – **percepční, kognitivní, vyhodnocování a prováděcí**.

**První fáze** – vytvoření modelu rozhodovací situace

**Druhá fáze** – dle výsledků z první fáze jsou specifikovány skutečné příčiny vzniku problému, možnost navrhnout varianty řešení

**Třetí fáze** – hodnocení možných variant řešení, určení kritérií

**Čtvrtá fáze** – zvolení nejlepší varianty řešení problému, provedení opatření [5]

### 4.4 Techniky rozhodování

Během procesu rozhodování se uplatňují určité prvky, které představují složky modelu rozhodovací situace.

- **rozhodovací proměnné** – prvky, které jsou předmětem rozhodování, např. rozhodování o nové výrobní jednotce – o její velikosti, kapacitě, technologii aj.
- **exogenní veličiny** – okolní faktory, které mohou ovlivňovat rozhodování, např. úrokové sazby, cena energií aj.
- **kritéria hodnocení** – potřebné pro výběr nejvíce vhodné varianty řešení
- **stavové veličiny** – dílčí výsledky řešení rozhodovacího problému, např. úroveň kvality, celkové náklady, výše provozního kapitálu aj.
- **omezující podmínky** – vymezují prostor řešení rozhodovacího problému, jsou tvořeny interními i externími faktory

Před tím, než subjekt začne formulovat varianty možných řešení problému, musí určit všechny prvky a vymezit jejich vzájemné souvislosti.

Jedná se o tři základní techniky rozhodování – **deterministické, stochastické a fuzzy**. Volba použití těchto technik je závislá na charakteru rozhodovací situace. [5]

### 4.5 Deterministické rozhodování

Volba vhodné varianty je ve své podstatě souhrn úvah o možnostech eliminace příčiny vzniku problému. Výběr správného rozhodnutí (racionálního) z navržených variant možného rozhodnutí – vygenerovaných prací s matematickým modelem nebo myšlenkovým experimentem s úplným modelem – je označováno jako **deterministické**, s úplnou jistotou.

Deterministické rozhodování probíhá ve dvou krocích:

1. využití kontrolních otázek
2. vytvoření hodnotitelské tabulky [5]

### 4.6 Rozhodování v podmínkách úplné nejistoty (fuzzy)

Ve většině případů v reálných podnikatelských situacích není možné vytvořit úplný model rozhodování. V tomto případě musí subjekt rozhodování zapojit intuici. Využití intuice vede k omezené racionalitě rozhodování.

Rozhodování za nejistoty je úspěšné pouze, když se úspěšně spojí exaktní metody s intuitivním myšlením zkušeného manažera. Ten se musí snažit nalézt nejlepší odpovědi na otázky typu:

- Jak vyhodnotit rozhodovací situace?
- Jak vyhodnotit nejistotu ve vývoji situačního rámce pro rozhodování?
- Jakou metodu rozhodování zvolit v konkrétním případě?

Odpovědi se liší v případě úplné nejistoty. Rozhodování za úplné nejistoty využívá jiné metody než při rozhodování za rizika.

Při rozhodování v úplné nejistotě jsou základnou pro výběr nejlepší varianty řešení **rozhodovací heuristiky**.

Využívají se tři základní kategorie heuristik:

- Vycházející ze zkušeností subjektu
- Opírající se o podobnost
- Založené na ukotvení a přizpůsobení jednoduššího řešení

Nejčastěji používané techniky fuzzy rozhodování:

- MAXIMIN
- MAXIMAX
- MINIMAX ZTRÁTA
- NEDOSTAČUJÍCÍ ZDŮVODNĚNÍ [5] [2]

#### **4.7 Rozhodování v podmínkách rizika**

V běžné podnikatelské praxi je subjekt schopen určit s jakou pravděpodobností vznikne rozhodovací situace. Přítomnost pravděpodobnosti vede k hodnocení rizika přijatého rozhodnutí. Rozhodování za rizika je závislé na množství potřebných informací.

Při tomto druhu rozhodování má subjekt větší množství informací a může tím snížit míru omezení racionality volbou výhodnější metody. Například práce se stochastickou tabulkou. [2] [5]

#### **4.8 Hrozby doprovázející aplikaci metod rozhodování**

Volbu vhodné varianty často doprovází hrozby, jejichž zdrojem jsou individuální chyby rozhodovacího subjektu. Jedná se o chyby v průběhu přípravy rozhodnutí, ve vlastním procesu a při implementaci.

Obvyklou chybou manažerů je, že chtějí co nejrychleji vyřešit problém a neuvažují o tom, čeho chtějí odstraněním příčiny vzniku problému dosáhnout. Tím dochází k nedostatečné formulaci a nepřítomnosti rozhodovacích cílů. To vše může vést k nesprávné identifikaci rozhodovací situace, nesprávné volbě varianty řešení, použití nevhodných metod rozhodování a následně k problémům při samotné implementaci řešení. [5]

Manažeři se musejí umět rozhodovat rychle (ne však unáhleně), ale také i kvalitně.

## 5 Využití LEGO® SERIOUS PLAY® v rámci manažerského rozhodování

Tato kapitola popisuje základní principy, vznik, vlastnosti a použití manažerské metody LEGO® SERIOUS PLAY® (LSP).

LEGO® SERIOUS PLAY® je metoda, kterou používají organizace, týmy a jednotlivci pro trénink manažerského rozhodování, k procvičování komunikace, k usnadnění manažerského myšlení a řešení problémů.

Vychází z rozsáhlého výzkumu v oblasti podnikání, organizačního rozvoje, psychologie a vzdělání. Je založena na konceptu „běžných znalostí“ tzv. „hand knowledge“. [6]

LSP je proces pro skupiny a týmy jakékoliv velikosti. Každý LSP postup vyžaduje školeného a certifikovaného moderátora nebo vůdce procesu. Ideální velikost skupiny pro hloubkové semináře je 8-12 jednotlivců s jedním moderátorem. Pokud je LSP používáno pro větší skupiny s méně než jedním moderátorem, tak účastníci stále pracují v menších skupinách po 6-8 jednotlivcích. Na obr. 5-1 je ukázána základní sestava LEGO® SERIOUS PLAY®. [17]



obr. 5-1 Standardní sestava LEGO® SERIOUS PLAY® [7]

### 5.1 Původ LEGO® SERIOUS PLAY®

LEGO® SERIOUS PLAY® je založeno na procesu, který využívá LEGO cihličky a LEGO systém. Během hledání inovací si společnost LEGO uvědomila, že řešení může najít v samotném systému. Skupina LEGO vždy říkala dětem „postavte si své sny“. Společnost došla k myšlence, proč se nezeptat dospělých na jejich plány a vize do budoucna. [8]

V závislosti na inkluzivní a participativní povaze systému LEGO, LEGO® SERIOUS PLAY® odmítá představu toho, že moderátoři musejí umět identifikovat a navrhovat řešení daného problému. Naopak, LSP předpokládá, že řešení problému se už nachází „v místnosti“. Vyzývá účastníky workshopů, aby si pomocí LEGO cihliček postavili jejich

vlastní porozumění danému problému. Každý člen vybraného týmu se musí zúčastnit a sdělit svůj vlastní názor.

LEGO® SERIOUS PLAY® prošlo celou řadou iterací od roku 1998-2010 a bylo úspěšně využíváno v podnicích po celém světě. Kromě toho, byl koncept LSP vyvinut pro podporu vyučování učitelů a vychovatelů. Speciálně bylo navrženo LEGO® SERIOUS PLAY® pro vzdělávání dětí.

V průběhu posledního desetiletí skupina LEGO pečlivě a důsledně podporuje rozvoj těchto tří částí:

1. **LEGO® SERIOUS PLAY® základní principy a filozofie**, na které je vše založeno.
2. **LEGO® SERIOUS PLAY® materiály** – sady ze speciálně vybraných LEGO cihliček a dílků.
3. **LEGO® SERIOUS PLAY® "aplikace"** – detailní plány workshopů, které využívají principů, filozofie a různých materiálů.

V minulosti byly všechny tyto tři části přístupné pouze vyškoleným a certifikovaným pracovníkům. Od června roku 2010 se však první dvě části staly volně dostupné. [9]

## 5.2 Proč používat LEGO cihličky?

Existuje celá řada důvodů, proč je používání LEGO cihliček vhodné a výhodné pro řešení procesů tohoto typu. Tento materiál usnadňuje účastníkům workshopů dávat dohromady modely, které chtějí vytvořit. Účastníci nepotřebují žádné významné technické znalosti, ani dovednosti. LEGO systém je pro mnohé jednoduchý i v případě, že se ještě s LEGO stavebnicí nikdy nesetkali. Přesto, většina lidí z nich dokáže postavit smysluplné stavby (modely.)

LEGO cihličky jsou vyráběné v mnoha různých tvarech a barvách. Různé tvary a barvy cihliček často inspirují při tvorbě samotného modelu. Mohou být sestaveny jednoduše, nebo složitě, např. jako oblek pro stavitele. Výzkum ukázal, že lidé ze všech různých společenských vrstev odlišně rozumí významu LEGO metafor. Jinými slovy, každý člověk má jiný názor a myšlenku při řešení určitého problému. [9]

## 5.3 Proč spíše stavět modely, než jen jednoduše mluvit?

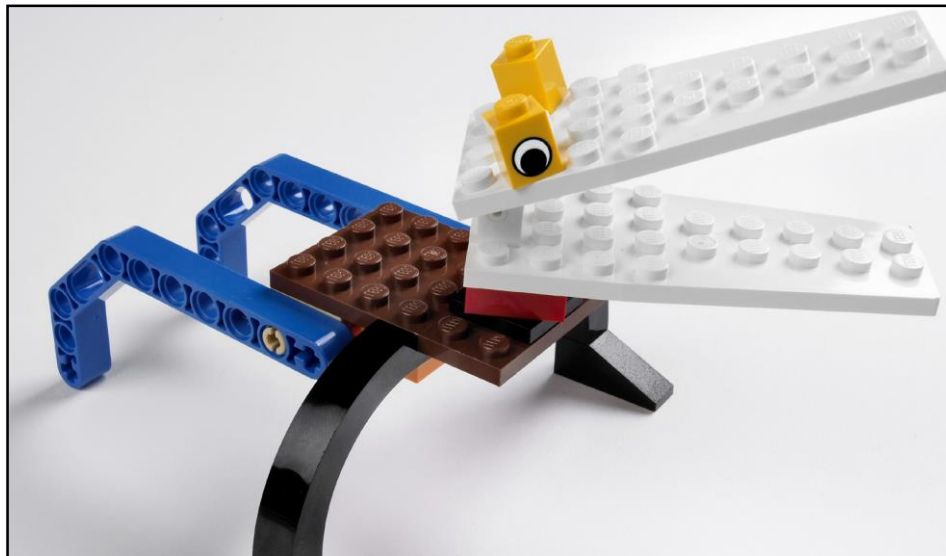
Výzkum prokázal, že tvoření (stavění) něčeho, co může být diskutováno a sdíleno, může vést k lepším, cennějším a poctivějším výsledkům. Kreativní a reflexivní proces tvorby nějaké věci (modelu) nutí mozek k tomu, aby pracoval odlišným způsobem. Mohou se tak otevřít nové možnosti. Na začátku diskuze, mají všichni účastníci před sebou postavený model. Postavený objekt představuje, co si lidé myslí a co je pro ně důležité při řešení daného problému. To vše předtím než řeknou, proč je model postavený právě takto. Ukázka postaveného modelu je na obr. 5-2.

Tento způsob dává všem účastníkům možnost stanovit si jejich vlastní pohled (slovně i obrazně) na daný problém řešení. Všichni účastníci mají rovné postavení a stejnou možnost říci svůj názor. Na rozdíl od jednání v běžné praxi, kde existuje osoba s dominantním postavením. Na začátku tato osoba identifikuje klíčové problémy a následně se organizace řídí podle jeho nápadů a myšlenek. V LEGO® SERIOUS PLAY® každý říká svůj názor a diskutuje. To dává možnost „nováčkům“ s nižším postavením vyjádřit se, možná ještě s lepšími nápady než nabízí zkušený pracovník nebo vedoucí organizace. Ve skutečnosti



proces tvorby a spolupracování často vytváří poznatky, na které by se v normálních diskuzích nepřišlo.

Když vytváříme model, tak tím dáváme naší myšlence tvar a formu. Model je hmatatelný a je možné ho sdílet s ostatními. Důsledkem toho je, že nemusíme nad daným problémem přemýšlet jen sami, ale můžeme přizvat ostatní účastníky, aby řekli svůj názor.



obr. 5-2 Ukázka modelu LEGO® SERIOUS PLAY® [9]

LEGO® SERIOUS PLAY® je chápáno jako příklad všech předností celého LEGO systému. Nabádá k aktivitě a tvořivosti, podporuje vznik nových nápadů a myšlenek, umožňuje každému se zapojit do řešení daného problému. Neurčuje žádnou cestu, kterou by se měl jednotlivec, nebo celá skupina řídit. Vítá všechny nápady, které se objeví. Podporuje jejich rozvoj a spolupráci s ostatními členy týmu, tak aby se dosáhlo nejlepšího výsledku řešení. Každá fáze LEGO® SERIOUS PLAY® procesu vyžaduje stavění určitého modelu za pomoci LEGO cihliček a spojení „rukou s myslí“. Neexistuje tu žádný prostor, aby účastníci jen seděli nebo si povídali o problémech, aniž by předtím nevytvořili svůj model. Z tohoto důvodu, vše co se diskutuje, pochází z procesu vytváření. Mysl a ruce dávají vymyšlenému nápadu vizuální podobu, tvary naznačují metaforické významy a souvislosti.

Myšlenka toho, že musíme myslet za pomoci „těla“ (spojení rukou a mysli) byla získána z nových důkazů z psychologie a neurologie. Tyto teorie zdůrazňují, že kognitivní procesy jako je učení a paměť jsou silně ovlivněné tím, jak používáme naše tělo pro komunikaci. Procesy učení a procvičování paměti jsou podporované při používání (stavění) LEGO cihliček. Jestliže má systém vnitřní logiku a sadu omezení, se kterými se musí pracovat, pak je možné brát v úvahu každou myšlenku při řešení problému. Naše mentální schopnosti nám napomáhají vytvořit model tak, aby byl schopen vyjádřit různé pohledy na daný problém. Vědci zabývající se neurologií tento jev nazývají "snížení pracovní zátěže", tzn. snížení počtu věcí, se kterými mozek musí najednou pracovat. [10] [9]

#### 5.4 Čím LEGO® SERIOUS PLAY® je, a naopak čím není.

LSP je metoda, která poskytuje prostředky, pomocí nichž může skupina sdílet své nápady, myšlenky a odhady. Zaručuje zapojení všech účastníků do diskuze a nalezení řešení daného problému. LSP workshop obvykle trvá alespoň jeden den. Nejkratší seminář trvá od tří do čtyř hodin. Čas strávený na LSP seminářích je potřeba plně využít. LEGO® SERIOUS

PLAY<sup>®</sup> se snaží, aby workshop nebyl časově náročný a přitom byl užitečný. Bylo zjištěno, že při krátkých seminářích jsou výsledky většinou horší. Jestliže moderátor nedává velký význam stavění modelů a rovnou vyzývá účastníky k řešení problému, pak to není správný postup. Tento postup je sice jednoduchý, ale není efektivní.

Uživatelé LEGO<sup>®</sup> SERIOUS PLAY<sup>®</sup> metod si musejí uvědomit, že silné stránky procesu jsou závislé na cyklech stavění, reflexi a na kolektivním myšlení. Tyto metody se používají pro usnadnění rozhodovacího procesu v konkrétních případech.

Čím LEGO<sup>®</sup> SERIOUS PLAY<sup>®</sup> **není**:

- Není žádným zábavným cvičením, které by mělo „prolomit ledy“ na začátku workshopu. Může tak být použito, ale podstata použití LEGO<sup>®</sup> SERIOUS PLAY<sup>®</sup> je úplně jiná.
- Není nástrojem pro tvorbu organizačních diagramů nebo pro plánování fyzického prostředí podniku (budovy, pracovní místa aj).
- Není něčím, co může být provedeno (uskutečněno) během jedné hodiny.
- Nejedná se pouze o komunikaci, kdy jeden člen ze skupiny přesvědčuje ostatní členy, že pouze jeho názor je jediný správný. [9]

## 5.5 Jádru LEGO<sup>®</sup> SERIOUS PLAY<sup>®</sup>

LEGO<sup>®</sup> SERIOUS PLAY<sup>®</sup> je metoda, která podporuje konstruktivní úvahy a postupy v průběhu dialogu. Během tohoto strukturovaného procesu účastníci používají LEGO cihličky pro vytvoření vlastních modelů, které vyjadřují jejich myšlenky, úvahy a nápady. Vytváří určitý rámec (pravidla), jak mají být LEGO cihličky používány. Bez těchto pravidel se nejedná o LSP proces.

Jádru LEGO<sup>®</sup> SERIOUS PLAY<sup>®</sup> se skládá z těchto částí:

- Struktura procesu – základní, „step by step“ struktura
- Cihličky, viz obr. 5-3 – použití cihliček jako nástrojů pro vytvoření viditelných a hmatatelných 3D modelů, které představují myšlenky, úvahy a nápady
- Etiketa účastníků
- Vedení semináře moderátorem

### Struktura procesu

Metoda LSP je založena na základních znalostech o tom, jak se lidé a skupiny nejlépe učí a rozvíjí. Struktura procesu LSP je závislá na procesu učení – lidé se chtějí učit a chtějí se toho naučit co nejvíce. Tento proces učení probíhá ve čtyřech krocích:

1. prvním krokem je pomáhat lidem zapojit se do toho, co právě zkoumají, pochopit kontext a význam toho, co se budou učit
2. druhým krokem je zapojit lidi do procesu tvoření modelu, který zahrnuje jejich vlastní znalosti a úvahy – jejich tvůrčí dovednosti
3. třetím krokem je pomáhat účastníkům workshopu přemýšlet o tom, co vytvořili, aby si uvědomili, co jejich zkoumání přineslo
4. čtvrtým krokem je dát šanci účastníkům využít nově získané znalosti při novém zkoumání problému

Struktura procesu LEGO® SERIOUS PLAY® navazuje na poznatky z efektivního procesu učení. LSP metoda spoléhá na tuto konkrétní strukturu procesu a vytváří prostředí pro konstruktivní úvahy a dialogy. Tato struktura se skládá ze tří základních částí, které musí být zahrnuty v každém LSP procesu. Aby bylo možné využívat výhody této metody (jako nástroje pro konstruktivní úvahy a dialogy), tak je nutné, aby byly tyto tři fáze vždy zahrnuty a ve správném pořadí.

### **Tří základní fáze procesu LEGO® SERIOUS PLAY®**

**Fáze 1: Výzva** – moderátor zadává účastníkům semináře úkol, který mají postavit

**Fáze 2: Stavění** – účastníci staví model, který představuje jejich nápady a myšlenky

**Fáze 3: Sdílení** – účastníci sdělují význam a příběh, který popisuje jejich model

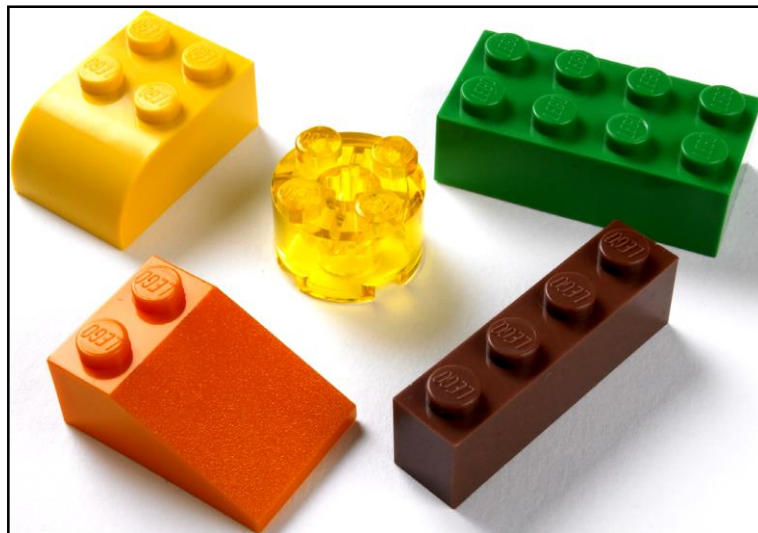
Tento postup (výzva, stavění a sdílení) se několikrát opakuje při každém LSP semináři. Je základním „stavebním kamenem“ každého LEGO® SERIOUS PLAY® procesu.

#### **Fáze 1: Výzva**

Předtím než seminář začne, moderátor formuluje stavební problém tak, aby se vytvořil prostor pro úvahy a dialogy.

Na začátku workshopu jsou účastníci seznámeni s daným problémem. Doba stavění modelu je pevně daná. Moderátor žádá účastníky, aby postavili model z LEGO cihliček. Model musí představovat nápady, myšlenky a reakce na danou výzvu.

Volba a výběr stavebního problému (zodpovědnost nese moderátor) je zásadní pro to, aby účastníci získali zkušenosti s tímto procesem. Výzvou pro moderátora je formulovat stavební problém takovým způsobem, aby byl co nejvíce účelný a přitom respektoval základní principy metody.



obr. 5-3 Základní stavební části LEGO [9]

#### **Fáze 2: Stavění**

Ve fázi stavění účastníci staví svůj vlastní model s ohledem na danou výzvu. Při stavění účastníci přiřazují modelu význam a příběh pomocí metafor, řeči těla a vyprávění. Během stavění modelu si účastník projde stavem, kdy musí přemýšlet (uvažovat). To vede k jasnější a detailnější představě o tom, jak model bude vypadat.

Proces stavění inspiruje i podporuje reflexivní proces. Účastníci dostávají šanci přemýšlet „rukama“. Skutečnost, že účastníci používají své ruce k postavení konkrétního 3D modelu, umožňuje snadnější přístup k poznatkům a zkušenostem, které jsou uloženy v jejich mysli.

### Fáze 3: Sdílení

V této fázi se účastníci workshopu (jeden po druhém) podělí o význam a příběh svého modelu s ostatními členy skupiny. Je velmi důležité, aby každý účastník dostal šanci se podělit o svůj příběh. Sdílení je samo o sobě reflexivním procesem. Jedná se o to, že se účastníci podělí o modely (nápad, myšlenky), a tak začnou ty své blíže zkoumat. Ti, co poslouchají, mají možnost podrobněji prozkoumat, co vypravěč vyjadřuje pomocí modelu. Moderátor má v této fázi významnou roli. Moderátor pokládá otázky objasňující modely. Tyto otázky se pokládají za účelem získání nových nápadů a myšlenek.

Je nezbytné, aby každý účastník sdělil svůj názor a myšlenku – všichni ostatní účastníci poslouchají. To je velmi důležité pro dosažení základního účelu LSP procesu. Aby se všichni podělili o své myšlenky konstruktivním způsobem a dát každému šanci slyšet názor ostatních. Nakonec se dojde k řešení a krokům, které je potřeba přijmout, aby bylo dosaženo nejlepšího výsledku.

### Kostičky LEGO

Účastníci by měli mít stejný přístup k různým druhům cihliček a dílků tak, aby mohli vyjádřit všechny své myšlenky. LEGO sady vyrobené pro LSP procesy jsou pro tento účel vhodné, protože obsahují mnoho různých kousků, tvarů a dalších užitečných dílků. Bylo zjištěno, že používání jednoduchých pravoúhlých kostiček může být frustrující pro účastníky, kteří nechtějí stavět pouze jednoduché modely. Za účelem snadnějšího vyjádření metafor účastníci využívají různé vlajky, minifigurky, kopule, zvířata a další různé dílky, zobrazené obr. 5-4. [10] [9]



obr. 5-4 Pracovní kolektiv [6]

## 6 Etiketa LEGO® SERIOUS PLAY®

LSP proces by měl být prováděn v souladu se souborem zásad, který je spravován a řízen moderátorem. Tento soubor pravidel je součástí LSP metody a je nazýván Etiketa.

Chceme-li zajistit integritu procesu a získat co největší užitek, pak je potřeba, aby si účastníci pamatovali a dodržovali veškeré pokyny a zásady. Moderátor má za úkol zajistit, aby byla Etiketa jasná všem účastníkům.

### Tři základní stanoviska říkají:

- Odpověď je už v systému. Proto je LEGO® SERIOUS PLAY® především o vyjadřování myšlenek účastníků a jejich vzájemném naslouchání.
- Důležitou částí je množství příspěvků k dialogu. Tato metoda si klade za hlavní cíl vyjádřit všechny své úvahy a myšlenky.
- Neexistuje jediná správná odpověď. Každý má jiný pohled na danou problematiku. Tento proces umožňuje, aby všichni mohli říct své nápady a myšlenky, bez toho aniž by někdo říkal, že jsou „špatné“, nebo „dobré“.

Modely postavené z LEGA představují nástroje a prostředky, které vedou k řešení manažerského problému. Model není sám o sobě výsledkem. Stavění samotného modelu je užitečný proces. Umožňuje přemýšlet o dané otázce nebo problému. Model je nástrojem, který vyjadřuje účastníkův záměr a usnadňuje pochopení významu samotného modelu. [9]

### 6.1 Etiketa účastníků

Základní stanoviska se promítají do etikety účastníků. Účastníci by měli dodržovat následující:

- Moderátor klade stavební výzvy, nastaví dobu potřebnou pro stavbu a celý proces vede.
- Model LEGO představuje účastníkovu odpověď na stavební výzvu.
- Nejsou žádné špatné odpovědi. Neexistuje žádný správný ani žádný špatný způsob stavění modelu. Není důležité, jak model vypadá. Důležité je to, co účastníci pomocí modelu popisují, vyjadřují a sdílí.
- „Myslet pomocí rukou“. Pokud nevíte, co chcete stavět, tak právě toto je často dobrý nápad. Stačí začít jednoduše stavět. Moderátor může účastníky povzbudit a říct, ať nechají pracovat pouze ruce.
- Důležitý je význam modelu a pouze ten kdo ho stavěl, ví, co znamená a co představuje. To znamená, že:
  - účastníci mají možnost klást otázky objasňující modely a příběhy, ale nesmějí vyjadřovat svůj názor na daný model
  - moderátor klade otázky týkající se modelu a příběhu, zaměření musí být na příběh a význam modelu
- „Poslouchejte očima“. Podívejte se na model, použijte vizuální smysl a snažte se ještě více pochopit, co ostatní účastníci popisují.
- Každý se účastní celého procesu. [9] [19]

## 6.2 Správné chování moderátora

Základní stanoviska se také promítají do správného chování moderátora. Vždy se řiďte podle třech základních stanovisek. Moderátor by měl:

- Seznámit účastníky s LEGO® SERIOUS PLAY®. Udržovat správné tempo během procesu a být nápomocný účastníkům workshopu.
- Zadávat stavební úkoly/výzvy, které jsou všem jasné a měly by sloužit správnému účelu semináře.
- Dohlédnout na to, že stavěcí výzva musí být nejprve dokončena jednotlivě, než může být dokončena v celé skupině. Úroveň reflexe dosažené během LSP procesu představuje posun od individuální reflexe ke skupinové reflexi.
- Používat aktivně LEGO modely, tj. hledat odpovědi v modelu. Hledat detaily o příběhu, myšlenkách, významech a nápadech obsažených v modelu. Aktivní použití modelů poslouží jako nástroj k podpoře konstruktivní reflexe a dialogu. Proto by se moderátor měl zaměřit především na model.
- Pamatujte, že klást otázky osobě, která postavila konkrétní model je dobré pro začlenění modelu do procesu. Tyto otázky musí být zaměřené na zkoumání modelu nebo na vztah mezi několika modely a příběhy.
- Musí dát každému příležitost objasnit svůj model. Je důležité, aby účastníci měli pocit, že ostatní jejich příběhy poslouchají. Stejně tak je důležité, aby jejich příspěvky do tohoto procesu byly přijímány a uznávány, viz ilustrační obr. 6-1. [9]



obr. 6-1 Ilustrační obrázek správného chování [11]

## 7 LEGO® SERIOUS PLAY® dovednosti stavění

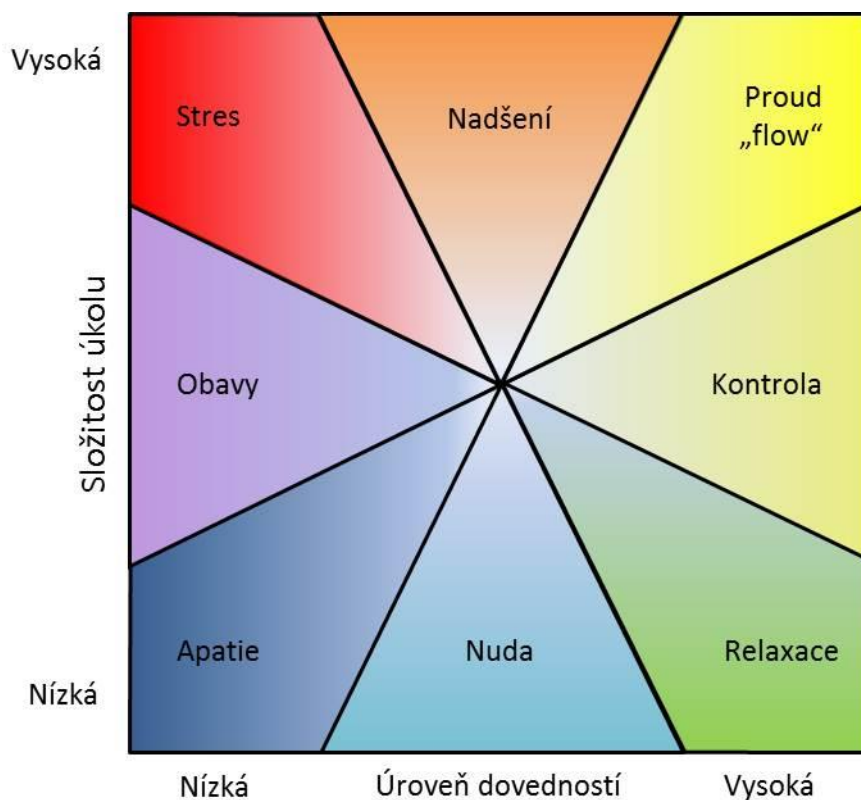
LSP metoda musí být správně prováděna, aby mohla být úspěšná. Proto musí být všichni účastníci seznámeni s touto metodou a s jejím využitím v souladu s LSP dovednostmi stavění. Jakmile budou účastníci ovládat LSP metodu, budou moci používat metodu konstruktivně a efektivně během workshopu.

Pro to, aby byl LSP workshop úspěšný je nezbytné, aby účastníci byli seznámeni s metodou tak, že nejprve zkoumají tři základní fáze LEGO® SERIOUS PLAY®. Je dobré nechat účastníky seznámit s metodou před použitím pro účely samotného semináře. Zajistí to plynulý chod celého procesu. [9]

### 7.1 Teorie „proudění“ (flow theory)

Teorie „proudění“, kterou vyvinul Mihaly Csikszentmihalyi uvádí, že jedinec se nejvíce naučí, pokud ho to baví a je odhodlán. Teorie uvádí, že pokud proces není dostatečnou výzvou, tak se jedinec začne nudit a křivka efektivnosti učení klesá. Na druhou stranu pokud mají jednotlivci příliš obtížnou výzvu, stanou se nervózní, mají problémy pamatovat si a ztrácí přehled o situaci. To vše také vede k poklesu křivky učení. Lidé se nejlépe učí a rozvíjí, pokud se cítí dobře a mají řešit, co se složitosti týká, optimální výzvy (ne příliš snadné, ne příliš obtížné). Závislost složitosti úkolu na úrovni dovedností je zobrazena na obr. 7-1.

Tyto znalosti z teorie „proudění“ by měly být brány v úvahu během každého LSP workshopu. Za účelem, aby si jednotlivci i skupiny odnesli co nejvíce nových poznatků a zkušeností.



obr. 7-1 Závislost složitosti úkolu na úrovni dovedností dle teorie „proudění“ [12]

Moderátor má odpovědnost za zajištění „proudění“ během celého procesu. Pro správné plynutí procesu je potřeba, aby moderátor využil své znalosti, pozorně sledoval proces a správně pokládal otázky. Nejlepší čas pro zajištění správného „proudění“ je, když se skupina začíná seznamovat s LSP. [13] [9]

## 7.2 Zásady dovednosti stavění

Prvních několik hodin při používání LEGO® SERIOUS PLAY® má zásadní vliv na zajištění správného principu „proudění“. Moderátor zajišťuje „proudění“ podle zásad LSP dovedností stavění. Cílem tohoto procesu je seznámit účastníky s aspekty metody LSP:

1. Tři základní fáze procesu
2. Etiketa
3. Použití LEGO kostiček jako osobní metafor
4. Využití LEGO modelů ke sdílení myšlenek a příběhů
5. Využití modelů a příběhů jako nástrojů při diskuzích

Dovednosti stavění se účastníci musejí učit prakticky. Nemůže jim to být sdělováno pouze verbálně – říkat lidem o LSP metodě a o tom, co by měli dělat v průběhu procesu. Musejí si to sami zažít. Proto je nutné, aby na začátku každého LSP semináře byli účastníci seznámeni s dovednostmi stavění v tomto pořadí:

- Představit LEGO cihličky účastníkům. Ujistit se, že všichni jsou schopni s cihličkami pracovat a následně je vyzvat, aby postavili věž. U věží se může otestovat stabilita. Některé věže se mohou zlomit, z toho jsou obvykle účastníci nešťastní. Je patrné, že u věcí, které postavíme vlastníma rukama, se může rychle rozvíjet emocionální spojení.



obr. 7-2 Ukázka použití metafor [9]



- Po dokončení věže by měl moderátor účastníky vyzvat, aby se podělili o myšlenky a pocity ze stavby. V průběhu diskuze se můžete ujistit, že jsou účastníci seznámeni se základními fázemi procesu. Moderátor může účastníky zaujmout sdělením, že tyto rozhovory budou následovat po každém vytvořeném modelu.
- Ukázat účastníkům používání metafor, př. obr. 7-2 a obr. 8-1. Nejprve by měli vytvořit bytost z LEGA (normální, bez metafor). Poté moderátor dává účastníkům pouze čtyři minuty na to, aby postavili bytost představující buď ideálního šéfa, nebo toho nejhoršího. Toto je zásadní moment, účastníci poprvé využijí k vyjádření metafory. Poté se účastníci semináře podělí o významy a myšlenky, které znázorňují jejich modely. Je zřejmé, že každý model má různé prvky a různé významy.
- Pro rozvíjení zkušeností s používáním metafor účastníci přidají další prvek vyprávění. Účastníci jsou vyzváni, aby vytvořili metaforické znázornění „Mé pondělní ráno“. Tato výzva ukáže, že je možné pomocí cihliček vytvořit děj a metaforické vyjádření.

V každé z těchto fází by měli účastníci stavět modely individuálně a současně. Následně sdělí příběh svého modelu. Moderátor by se měl starat o správné dodržování etikety účastníků. Pokud účastníci během těchto stavebních výzev neproniknou do principu „proudění“, je nutné, aby moderátor zařadil další stavební problémy. [9]

## 8 Kdy a proč používat LEGO® SERIOUS PLAY®

LSP je nástroj, který je možné použít v širokém rozsahu souvislostí. Avšak v některých situacích je jeho použití vhodnější, než v jiných.

Ve své podstatě je LEGO® SERIOUS PLAY® metoda, která by měla usnadnit tvorbu dialogu a měla by vést ke konstruktivní komunikaci. To vše v rámci skupiny známých nebo jinak společensky spojených lidí. Je založena na přesvědčení, že každý může přispět svým názorem do diskuse, dělat rozhodnutí a dojít k nějakému výsledku. Proto je tato metoda nejvhodnější pro:

- Budování týmu, kde skupina lidí pracuje spolu (ale nemusejí se všichni navzájem znát).
- Společné projekty.
- Strategii rozvoje, kde všechny příslušné osoby dostanou příležitost přispět svými představami a vizemi.
- Vytvoření a sdílení společného myšlení.
- Vzájemné pochopení pohledů/názorů na danou problematiku.
- Efektivní a konstruktivní diskuze, kde každý může sdělit svůj názor.
- Povzbuzení tvůrčího myšlení.



obr. 8-1 Ukázka tvůrčího myšlení a metafor [9]

### Proč je LSP efektivní?

- Kostky LEGA slouží jako jednotný jazyk, který umí použít každý, bez ohledu na vzdělání, pozici či kulturní zázemí. To plně zajišťuje, že mohou vyplavat na povrch vědomosti a postřehy každého jednotlivého účastníka.
- Počáteční zaměření v LSP je na jednotlivce a nikoliv na skupinu. Struktura procesu vyžaduje, aby byl každý aktivně zapojený do rozhodovacího procesu, což zvyšuje pravděpodobnost, že všichni budou rozhodnutí respektovat.

- Metoda LSP vytváří více konkrétních nápadů a výsledků, protože každý má čas na to, aby „postavil“ svoje vlastní odpovědi a vstupy ještě před diskuzí a před sdílením jednotlivých poznání.
- LSP zabezpečuje rychlejší a lepší komunikaci a porozumění, protože využívá 3D vizualizaci, metafory a příběhy se silným emocionálním nábojem, což zároveň v kontrastu vede ke snížení počtu nedorozumění.
- Při workshopech využívajících LEGO® SERIOUS PLAY® se jednotlivci soustředí na stavební cihličky – ne na lidi. To umožňuje, aby se diskuze stala velmi intenzivní, ovšem bez vzniku interpersonálních konfliktů.

### **Výhody využití LSP**

- větší angažovanost a zapojení účastníků, a to i stydlivých a plachých typů
- model slouží jako opora nebo referenční bod
- více myšlenek a nápadů
- více emocí a vášně
- pocit závazku a spoluvlastnictví
- lepší výsledky

[10] [9] [20]

## **8.1 Co může společnost získat používáním LSP?**

Metoda LSP je vhodná pro společnosti, které chtějí zlepšit pracovní nasazení a výsledky jednotlivců i celého týmu. Pomáhá při řešení obchodních otázek, rozvoji strategie, řešení manažerských problémů a rozvíjení týmů. LEGO® SERIOUS PLAY® se používá ve společnostech po celém světě. Slouží jako inovativní způsob jak zvýšit nasazení, sebevědomí a přehled zaměstnanců. Co všechno umožňuje účastníkům metoda LEGO® SERIOUS PLAY® je zobrazeno na obr. 8-2.

Používá se při řešení problémů souvisejících s:

- průzkumem a strategií – vyhodnocování vztahů s externími partnery a klienty
- organizací – řízení týmů a jednotlivců
- inovací a vývojem produktů – povzbuzení tvůrčího myšlení a transformace myšlenek do konkrétních konceptů
- změnami – provádění a usnadnění strukturálních změn společnosti

Výzkum ukazuje, že velký přínos má LSP i v oblastech jako jsou vedení a vývoj týmu, restrukturalizace, vstup na trh, provozní efektivita a konkurenční analýzy.

[10] [9]

## 8.2 Reflexe, odpovědnost a spolupráce

Proces LEGO® SERIOUS PLAY® umožňuje účastníkům aby:



obr. 8-2 Co umožňuje proces LEGO® SERIOUS PLAY® [9]

Je důležité udržovat účastníky workshopu aktivní. Je potřeba, aby pracovali intenzivně a byli kreativní. To vede k tomu, že za odvedenou práci cítí odpovědnost. Během spolupráce je důležité pozorně naslouchat a vytvářet konstruktivní dialogy. Účastníci by si měli ze semináře odnést lepší schopnosti v oblasti komunikace, představitivosti a pochopení. [9]

## 8.3 Když pracují ruce

Tento proces nám umožňuje tvořit modely z LEGA, aniž bychom unavovali naši mysl. Tvořivost vychází pouze z našich rukou. To nám umožňuje osvobodit naši mysl od obvyklého způsobu myšlení a tím získat úplně nové nápady a vize. Tento inspirující proces vede k volnému plynutí asociací a metafor. Používání metafor nám umožní přemýšlet o běžných skutečnostech novými nebo jinými způsoby. Například podle naší představitivosti popsat svět, tak jak ho vidíme. Metafory nám pomáhají vytvořit zcela nové popisy. Odhalují nám nové a jiné názory, skutečnosti a možnosti. Využívají více naše smysly a pocity. Pomáhají nám vyjádřit složité myšlenky, které je těžké popsat slovy. [9]

## 8.4 Použití LEGO® SERIOUS PLAY®

Jak již bylo zmíněno, účastníci semináře by si měli projít základním kurzem budování modelů a seznámit se s teorií „proudění“. Je důležité, aby úvodní část každého obohatila o co nejvíce poznatků, které využije v dalším průběhu workshopu. Poté následuje zadání jednoduššího úkolu. Pokud moderátor usoudí, že účastníci zvládli tuto výzvu bez větších obtíží, může zadat složitější úlohu. Tyto úlohy mohou být dle potřeby inovovány různými způsoby, za podmínky zachování hlavního principu LSP.

LSP obvykle začíná tím, že účastníci postaví celkový model i s příběhem. Mohou být vyzváni moderátorem, aby svůj model ještě upravili, nebo vytvořili nový model. Tyto

modely spolu mohou souviset, nebo mohou být úplně odlišné. Úpravy modelů se mohou týkat stavebních problémů, nedostatečného množství detailů nebo např. špatného porozumění zadání. [9] [18]

## 8.5 Sdílení modelů

V další části musí účastníci spolupracovat a sjednotit své modely do jedné scény. Přičemž spolu diskutují, vytvářejí návrhy, vyjednávají a snaží se dohodnout na finální podobě. Práce na sjednocení modelu je velmi náročná a vyžaduje řádné vedení moderátorem. Ten musí být součástí projektu od počáteční diskuze, a pokud je třeba, navrhovat na jaké problémy se zaměřit. Finální projekt musí splňovat zásady LSP a zadání. V opačném případě je nutné model upravit.

Pro použití sdíleného modelu je důležité dodržovat následující:

- Stavební výzva musí být vždy zadána nejprve jako úkol pro jednotlivce. Následně je možné výzvu upravit a zadat úkol postavit společný model. Nejprve každý účastník postaví svůj vlastní model s ohledem na zadání. Poté je možné tyto modely sjednotit do jednoho. Výsledkem je, že každý účastník bude mít svůj model/myšlenku ve společném projektu. Ukázka společného modelu na obr. 8-3.
- Budování společného modelu by nemělo být otázkou hledání pouze toho nejzákladnějšího, co mají modely společného. Cílem společného modelu je ukázat co nejvíce úvah, myšlenek, nápadů a sjednotit je tak, aby s tím každý souhlasil. Dosažení těchto bodů je úkolem zkušeného moderátora. [10] [9]



obr. 8-3 Ukázka společného modelu [14]

## 8.6 Usnadnění průběhu semináře

LSP workshop by měl vždy probíhat tak, aby byl pro účastníky co nejsnadněji pochopitelný. Koncept zjednodušení práce v rámci podnikání je o řádném vedení a porozumění. Jedná se o to, udělat z něčeho složitějšího něco jednoduššího. Proces musí probíhat optimálně, aby bylo dosaženo co nejlepších výsledků. Toho nám pomůže docílit moderátor, který řídí celý proces – zadává srozumitelným způsobem úkoly, dohlíží na práci účastníků, vede je a dává rady.

Úkolem moderátora je dohlížet na správný průběh dialogů. Napomáhá účastníkům správně vyjadřovat jejich úvahy a myšlenky. Tímto způsobem skupina snáze dosáhne svého cíle. Příkladem může být plánování firemní strategie, řešení manažerských problémů a problémů týkajících se vedení lidí.

Vedení moderátorem umožní účastníkům získat co nejvíce zkušeností, poznatků a znalostí, které mohou dále používat. Je nutné, aby moderátor dodržoval základy etikety a neustále se věnoval účastníkům. To umožňuje, aby se v modelech účastníků odrazily jejich myšlenky, názory, naděje, sny a obavy. Pomocí LSP mohou účastníci využít veškerý svůj potenciál. Moderátor by neměl vést diskusi jedním směrem, měl by pomoci účastníkům získat více pohledů na danou problematiku. [9] [21]

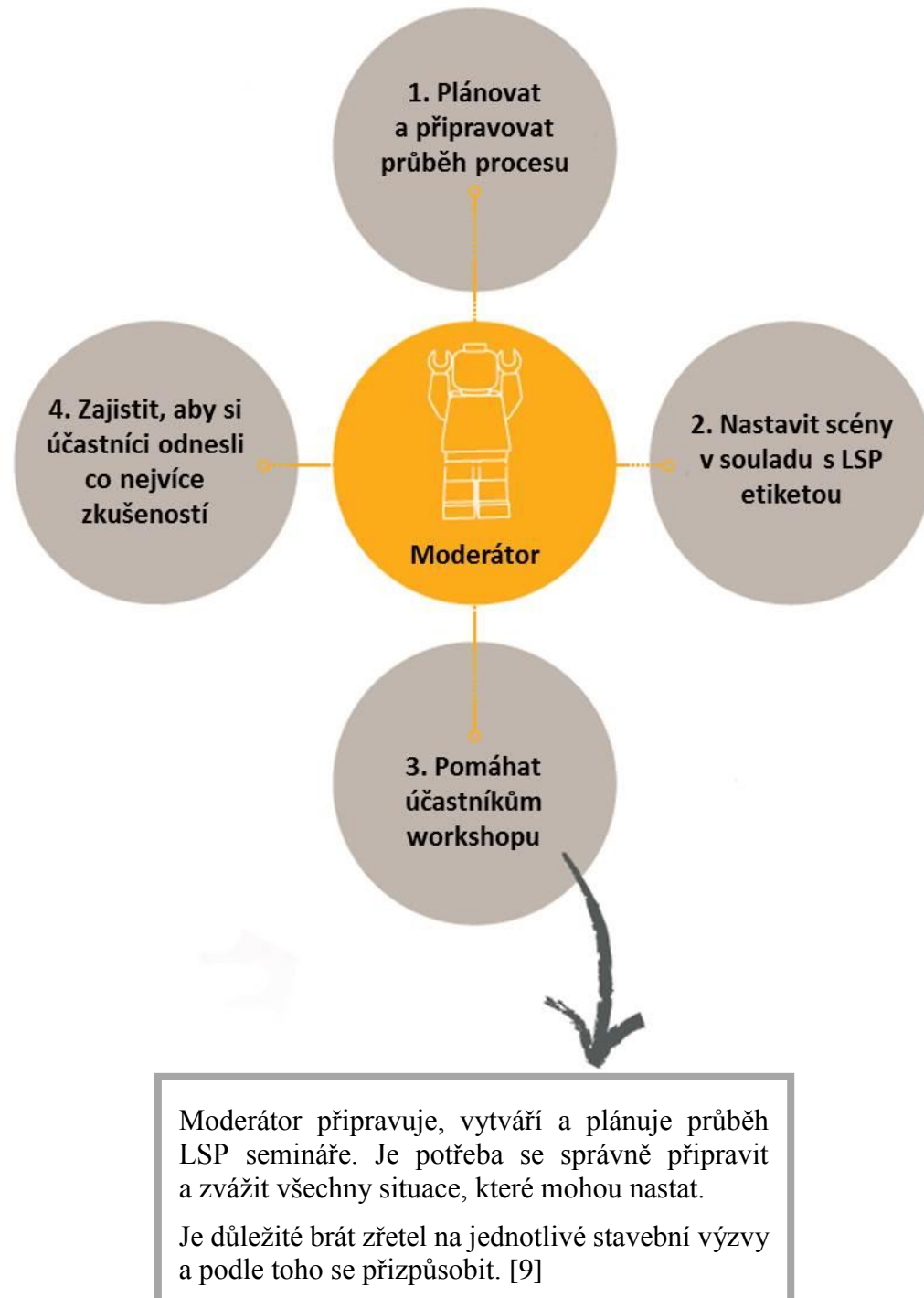
## 8.7 Úvahy a dialogy

Nejdůležitější částí LSP jsou diskuse a z nich plynoucí závěry. Diskuse probíhá po každém sestavení individuálního modelu. Zvláště důležité jsou dialogy při vytváření společného modelu, kdy musí účastníci sjednotit své nápady a úvahy. Tyto diskuse mohou být pro ostatní velmi inspirativní a přínosné. Moderátor klade otázky, které účastníky ponoří hlouběji do významu jejich modelů a příběhů. Tím lze dosáhnout vyšší aktivity a pozornosti.

Diskuse má za cíl získat lepší představu účastníka o jeho vlastním modelu. V tomto případě je názor moderátora irelevantní. Moderátor nikdy nesmí rozhodovat o významu modelu. Nesmí ho cenzurovat ani výrazně kritizovat, bez ohledu na to, jak špatný, či dobrý model je. Musí vždy zůstat nestranný. I přes to, že je v této neutrální pozici, má stále velký vliv na průběh diskuse a celého procesu stavění modelu. Pomocí správných otázek může vytvořit hlubší zájem, pocity a myšlenky účastníků o daný projekt. Tímto způsobem dochází k lepšímu vyjádření účastníků prostřednictvím modelů a příběhů s nimi souvisejícími. Otázky kladené moderátorem se musí týkat výhradně modelů postavených v průběhu semináře a musí podněcovat účastníky k diskusi. [9]

## 9 Vytvoření fungujícího LSP semináře

V průběhu workshopů moderátor musí plnit následující úkoly:



obr. 9-1 Úkoly moderátora procesu LSP [9]

### 9.1 Formulace výzvy

Moderátor musí výzvy připravovat s předstihem a přizpůsobovat je jednotlivým workshopům. Jak již bylo popsáno výše, výzvy musí být správně formulované, účelné a musí splňovat podmínky LEGO® SERIOUS PLAY®. Tato metoda nemá striktně zadaný konec.

Správným výsledkem řešení může být více variant. To znamená, že poté, co se účastníci seznámí s výzvou, mají více možností jak ji pochopit a řešit. Mohou tedy získat různé výsledky. Při formulaci výzvy je klíčové zadat takový úkol, který není příliš složitý ani jednoduchý a podněcuje k úvahám a dialogům. Cílem je připravit pro účastníky vhodný a podněcující úkol. Během formulování musí moderátor brát ohledy na konkrétní účastníky skupiny. Věnovat se každému zvlášť, ale také skupině jako celku. Účastníci dobře vnímají úkoly, které jim připadají snadné a zároveň zajímavé. Toto má velký vliv na jejich představitost a myšlenkové toky. Úkoly moderátora jsou ukázány na obr. 9-1. [9]

### 9.1.1 Postup od jedné výzvy k druhé

Čím více výzev účastníci absolvují, tím více se naučí. Každá z výzev přináší vždy nové zkušenosti a poznatky. Moderátor má možnost se u některých z výzev pozastavit a navrhnout účastníkům, aby se na daný úkol podívali z jiného úhlu pohledu. [9]

## 9.2 Velikost a rozsah workshopu

LSP semináře se obvykle účastní čtyři až osm osob. Skupiny o více než osmi lidech jsou příliš velké. Proces jednání o modelech by se mohl stát únavný. Nebo by mohl vyvíjet větší tlak na jednotlivce, aby rychleji prezentovali své návrhy. Také by bylo obtížné zapamatovat si všechny nápady a myšlenky. Workshop může probíhat i v případě účasti pouze dvou osob. Avšak optimální velikost skupiny jsou čtyři až osm osob. Je to výhodné z hlediska přínosu více tvůrčích nápadů, postřehů a celkového výsledku.

Existují různé sady LSP. Liší se obsahem a vhodností použití. Pro začátečníky je vhodná startovací sada. Pro použití ve skupinách je nutné použít sadu se základním plátem, na který účastníci postupně umísťují své modely. Každá skupina má svého moderátora. Není možné, aby jeden moderátor řídil současně dvě skupiny. Každá skupina potřebuje neustálou pozornost a vedení. [9]

## 9.3 Průběh LSP workshopu

V této části je ukázka toho, jak by měl probíhat základní LSP seminář. Tento seminář je určený pro pracovní tým, který chce využít veškerý svůj potenciál a získat nové znalosti. Ukázka je v tab. 9-1.

<b>Zaměření</b>	<b>Instrukce moderátora/stavební výzvy</b>	<b>Doba trvání</b>
<b>Dovednosti stavění</b> (postavit několik individuálních modelů)	Nejdříve jsou účastníci seznámeni se stavebními prvky a s tím, jak s nimi pracovat.	60-90 minut
<b>Postavení základního modelu</b> (individuální model)	„Postavte model, na kterém předvedete své dovednosti. Jak jste pro tým přínosní? Co můžete nabídnout? Snažte se v modelu zachytit to, co děláte v práci, ale i v osobním životě.“	15 minut stavění a 15 minut diskuse



<b>Vylepšení základní modelu</b> (individuální model)	„K vašemu modelu doplňte prvky, které budou znázorňovat, jak si myslíte, že vás vnímají lidé ve vašem týmu.“	10 minut stavění a 10 minut diskuse
<b>Doplnění vylepšeného modelu</b> (individuální model)	„Postavte další vylepšení modelu, které charakterizuje vaše nejlepší vlastnosti.“	10 minut stavění a 10 minut diskuse
<b>Vnímání týmu</b> (individuální model)	„Jak vnímáte svůj tým? Postavte nový model, který dává představu o vašem týmu – jak se v něm cítíte?“	15 minut stavění a 15 minut diskuse
<b>Společná práce a komunikace týmu</b> (sdílený model)	„Postavte společný model, který bude znázorňovat tým jako celek. Jak jste sehraní? Jak spolupracujete? Co váš tým nejlépe charakterizuje?“  Jakmile je model dokončen, tak moderátor vybere dobrovolníka, který popíše model a řekne jeho příběh. Ostatní členové mohou také přispívat do diskuse.	30 minut stavění a 15 minut diskuse
<b>Spojení individuálního modelu se společným 1</b> (individuální práce)	„Nyní nalezněte společné prvky vašeho individuálního modelu se společným modelem.“  „Pokuste se tímto způsobem říci něco o vašem spojení s týmem.“	5 minut na přemýšlení a 15 minut diskuse
<b>Spojení individuálního modelu se společným 2</b> (individuální práce)	„Postavte dva nebo tři další prvky, které vytvoří spojení mezi vaším individuálním modelem a společným modelem.“	10 minut stavění a 10 minut diskuse

<b>Představa budoucího týmu</b> (individuální práce)	„Nyní si prohlédněte všechny modely ležící na stole, které ukazují vztahy ve vašem týmu. Tento model vznikl společnou prací, zamyslete se nad tím, co o vás vypovídá.“  „Nyní každý postavte model ukazující, jakou máte představu o týmu s pohledem do budoucnosti.“	15 minut stavění a 15 minut diskuse
<b>Představa budoucího týmu</b> (společná práce)	„Postavte společný model představující vaše společné úsilí v budoucnosti.“	30 minut stavění a 15 minut diskuse
<b>Doba trvání semináře bez přestávek</b>		<b>5 hodin a 50 minut</b>

tab. 9-1 Ukázka průběhu workshopu [9]

Seminář LSP je náročný a je pravděpodobné, že účastníci budou unavení. Je vhodné dělat pravidelné přestávky, aby se všichni cítili dobře. [9]

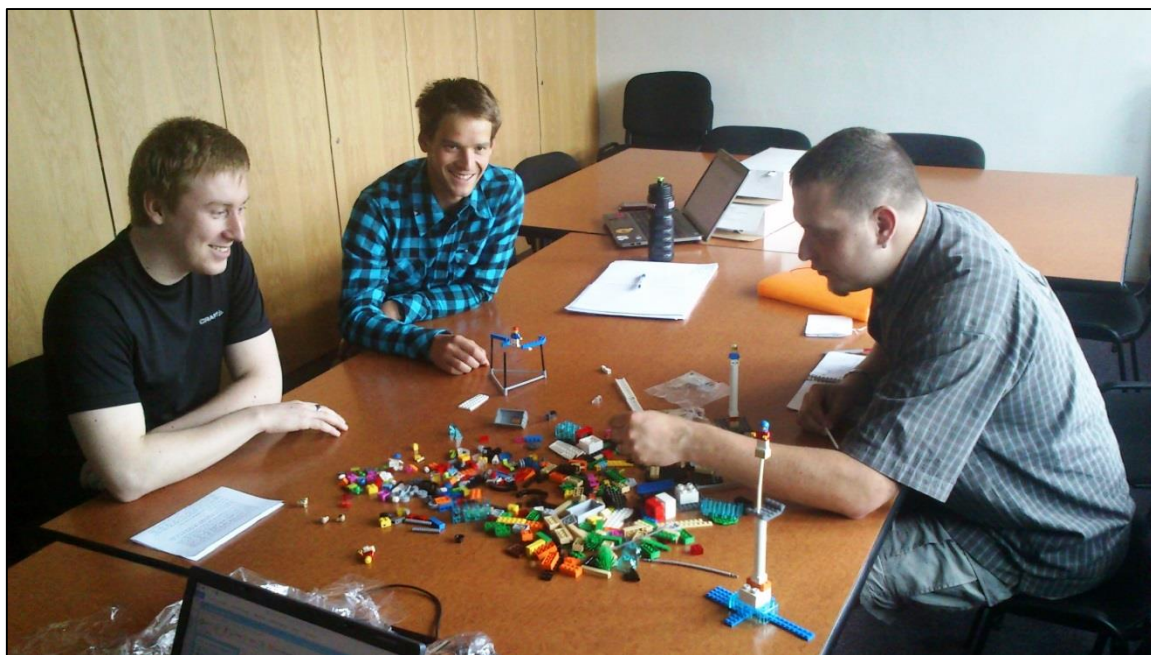
#### 9.4 Průběh semináře ve škole

1. Seznámit účastníky s metodou LSP, její podstatou, výhodami a Etiketou.
2. Účastníci postaví svůj první model, který slouží pouze k seznámení s LEGO stavebními dílky (**5 minut stavění**).  
„Postavte **věž** například z 10ti libovolných cihliček tak, aby byla co nejvyšší a co nejstabilnější.“ (test stability – zatřesení se stolem)
3. Účastníci postaví **most** (**10 minut stavění**).  
„Postavte most, z co nejmenšího počtu cihliček tak, aby pod ním prošla ruka.“  
Další možnosti: z určitého počtu cihliček postavit co nejvyšší, nejširší nebo nejstabilnější most  
Následuje diskuse (**10 minut**), kde každý objasní svůj model.
4. Účastníci poprvé použijí vyjádření pomocí metafor (**10 minut stavění**).  
„Postavte minifigurku znázorňující **nejlepšího**, nebo **nejhoršího šéfa** a vymyslete příběh. Snažte se vyjádřit jeho vlastnosti pomocí metafor (použití různých symbolů).“  
Další možnosti: „představa manažera z pekla“  
Následuje diskuse (**10 minut**).

5. Účastníci vytvoří komplexní příběh (*10 minut stavění*).  
„Postavte model znázorňující **vaše pondělní ráno**.“  
Následuje diskuse (*10 minut*).
  
6. Účastníci vytvoří individuální model (*10 minut stavění*).  
„Postavte model, na kterém vystihnete své **nejlepší (nejhorší) vlastnosti**  
a znázorníte vaše záliby.“  
Následuje diskuse (*10 minut*).
  
7. Účastníci vytvoří společný model (*15 minut stavění*).  
„Propojte své předchozí individuální modely (případně je upravte) a vytvořte tak  
jeden **společný model**, který vás bude znázorňovat jako kolektiv.“  
Další možnosti: „Postavte společný model, znázorňující jak bude vypadat váš  
kolektiv v budoucnosti.“  
Následuje diskuse (*10 minut*), bude vybrán dobrovolník, který objasní model.  
Ostatní ho mohou doplnit.

***Doba trvání semináře: 110 minut***

Časy na stavění a diskusi se mohou zkrátit podle toho, jak budou mít účastníci postavené modely. Případně se některé úkoly mohou vynechat. Průběh semináře ve škole je ukázán na obr. 9-2.



obr. 9-2 Ukázka průběhu semináře ve škole

## Závěr

V této bakalářské práci jsem se zaměřil na problematiku rozhodování a manažerskou metodu LEGO® SERIOUS PLAY®. Rozhodování je běžnou součástí života. Ve většině případů je možné si vybrat z několika variant řešení. Každý chce dělat správná rozhodnutí, ale není to vždy zcela jednoduché. Volba špatné varianty řešení problému může způsobit vážné komplikace. V manažerském prostředí může vést až k zániku celé společnosti. Nejdůležitější je určit o jaký problém se jedná, poté hledat příčiny vzniku a nakonec stanovit podobu řešení. V průběhu manažerského rozhodování na sebe vzájemně působí vědecké přístupy, znalosti a umění se intuitivně rozhodovat. Během rozhodování je velmi důležité používat správné postupy a metody. Využití těchto metod je závislé na konkrétním problému a na jeho struktuře. Neméně významnou součástí pro rozhodování jsou informace. Manažeři určují jejich správný rozsah a relevantnost. V běžné praxi je potřeba spojit racionální přístup rozhodování s přístupem intuitivním a následně vybrat z každého to nejlepší. Manažeři se musejí umět rozhodovat kvalitně a rychle, ne však unáhleně. V reálném prostředí se nejedná o to, že by manažeři nechtěli dělat racionální rozhodnutí, ale jde o to, že jsou často omezení jak okolím, tak i sami sebou. Často nemají potřebné informace, schopnosti ani znalosti a často pracují pod časovým tlakem. Pro zlepšení komunikace, usnadnění manažerského rozhodování, rozvoje vzájemného pochopení, řešení problémů a skupinové práce existují různé podpůrné metody.

V druhé části své bakalářské práce se věnuji již konkrétní manažerské metodě LEGO® SERIOUS PLAY®. Metoda LEGO® SERIOUS PLAY® je založena na LEGO systému, který je velmi snadno pochopitelný i pro ty, kteří se s LEGEM ještě nesetkali. Nejedná se o obyčejnou stavebnici LEGA, ale o stavebnici s různými speciálními prvky. Tyto speciální stavební prvky odlišují LSP od obyčejné stavebnice z LEGA. Hlavním rozdílem oproti obyčejnému LEGU je, že účastníci semináře nemají žádný návod, není jim řečeno, co přesně mají postavit a jak přesně má stavba vypadat. Vše je založené na jejich představivosti, používání metafor a následné vzájemné komunikaci. Na začátku každého semináře LEGO® SERIOUS PLAY® jsou všichni účastníci seznámeni s celou metodou a pravidly, která musejí dodržovat. Velmi důležitou roli zde hraje školený moderátor. Jeho úkolem je zajistit, aby byla pravidla všem jasná a srozumitelná. Zároveň moderátor musí řídit celý průběh semináře. Je vhodné, aby se účastníci teoreticky seznámili s touto metodou ještě před začátkem seminářem.

Cílem této práce bylo představit metodu LSP a její přednosti. Tato práce bude sloužit zároveň i jako manuál, podle kterého bude možné aplikovat tuto metodu. Díky tomuto manuálu bude možné si tuto metodu zahrát v prostorách univerzity a případně zařadit do výuky. Žádný takový manuál, jako je tento, v českém jazyce neexistuje. Na konci této bakalářské práce jsou uvedeny dva scénáře workshopu. První scénář je více časově náročný, a proto není příliš vhodný pro zařazení do výuky. Druhý scénář jsem sestavil tak, aby bylo možné si tuto metodu vyzkoušet. V rámci řešení této práce jsme si LEGO® SERIOUS PLAY® zahráli, abychom ověřili její výhody. Během této metody jsem byl v roli moderátora a řídl celý průběh procesu. Seznámil jsem účastníky s metodou a pravidly. Všem byla pravidla jasná a srozumitelná. Následně jsem zadával stavební úkoly, dle vypracovaného scénáře. Účastníci projeví svou kreativitu během stavění i následné diskuse. Ověřili jsme, že tato metoda opravdu funguje. Umožňuje zapojení všech účastníků bez ohledu na jejich postavení ve společnosti. Stává se, že pracovníci s nižším postavením ve společnosti mají lepší nápady než pracovníci s vyšším postavením. Je to dáno tím, že každý se na řešení daného problému dívá z jiného úhlu pohledu. Touto metodou vzniká prostor pro vyjádření jejich názoru a následné sdílení se zbytkem týmu. Všichni jsou si rovni a každý musí uvést svůj postavený model. Účastníci pokládají otázky objasňující modely. Otázky se musí týkat

modelu, ne osoby, která ho postavila. Účastníci workshopu nesmí říci, že model je postavený špatně. Žádné myšlenky ani nápady nejsou špatné.

Ověřili jsme, že tato metoda dokáže zlepšit vztahy mezi pracovníky, komunikaci a vzájemné pochopení. LEGO® SERIOUS PLAY® není obyčejná LEGO stavebnice. Po absolvování semináře budou pracovníci schopni aplikovat nově získané zkušenosti při řešení reálného problému ve společnosti.

Myslím si, že toto téma ještě není zcela vyčerpáno. V rámci řešení diplomové práce bych chtěl v tomto tématu nadále pokračovat. Vymyslet nové scénáře, vyzkoušet si metodu ve větší skupině. Lépe se seznámit s rolí moderátora, aby byl workshop pod lepším vedením a aby metoda přinesla účastníkům semináře co největší užitek.

## Použité zdroje

- [1] KŘUPKA, J., KAŠPAROVÁ, M., MÁCHOVÁ, R., *Rozhodovací procesy*. 2012. 978-80-7395-478-9 (online).
- [2] EDL, Milan., "Plánovací a rozhodovací techniky." [přednášky]. 2012.
- [3] FOTR, Jiří a kol., *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. Praha : Ekopress, 2010. 978-80-86929-59-0.
- [4] IVANCEVICH, J. M.-DONNELLY, J. H.-GIBSON, J. L., *Management. Principles and Functions*. Illinois : Homewood, 1989. 0-256-06671-X.
- [5] MOHELSKÁ, Hana a PITRA, Zbyněk., *Manažerské metody*. Praha : Professional Publishing, 2012. 978-80-7431-092-8.
- [6] cut-e., <http://www.cut-e.cz/cs/treninky/lego-serious-playtm/>. [Online] 2014.
- [7] SERIOUSPLAYpro., <http://seriousplaypro.com/tag/starter-kit/>. [Online] 2014.
- [8] LEGO., [http://www.seriousplay.com/19609/2000414.LEGO® SERIOUS PLAY®](http://www.seriousplay.com/19609/2000414.LEGO%20SERIOUS%20PLAY%20). [Online] 2013.
- [9] LEGO. "LEGO® SERIOUS PLAY® OPEN SOURCE." [Online] 2010.
- [10] cut-e., "[http://www.cut-e.cz/fileadmin/user\\_upload/cz/LSP\\_print.pdf](http://www.cut-e.cz/fileadmin/user_upload/cz/LSP_print.pdf)." [Online] 2014.
- [11] Cmbimage., <http://www.cmbimage.co.uk/group-workshops/business-etiquette-2/>. [Online] 2014.
- [12] Synechism., [http://synechism.com/wp-content/uploads/2011/06/models\\_flow.png](http://synechism.com/wp-content/uploads/2011/06/models_flow.png). [Online] 2014.
- [13] education.com., <http://www.education.com/reference/article/flow-theory/>. [Online] 2014.
- [14] MakeHappy., [http://www.makehappy.co.uk/our-thinking/lego-serious-play-2/attachment/img\\_4328-2/](http://www.makehappy.co.uk/our-thinking/lego-serious-play-2/attachment/img_4328-2/). [Online] 2014.
- [15] VACEK, Jiří., "Manažerské rozhodování." [přednášky]. 2011.
- [16] Rozhodovací procesy., <http://www.rozhodovaciproceny.cz/uvod-do-teorie-rozhodovani/1-1-rizeni-a-rozhodovani.html>. [Online] 2015.
- [17] Serious Play Pro., <http://seriousplaypro.com/2010/01/28/why-serious-play/>. [Online] 2015.
- [18] Designorate., <http://www.designorate.com/using-lego-serious-play-as-a-design-thinking-tool>. [Online] 2015.
- [19] Vital Business., "[http://vitalbusiness.biz/media/LEGO\\_SERIOUS\\_PLAY.pdf](http://vitalbusiness.biz/media/LEGO_SERIOUS_PLAY.pdf)." [Online] 2015.
- [20] Developium., <http://www.developium.sk/novinky/lego-serious-play>. [Online] 2015.
- [21] LEGO., <http://www.lego.com/it-it/seriousplay/the-method>. [Online] 2015.