

# KLÍČOVÉ TECHNIKY

# ACTION LEARNING

## OBSAH

<b>METÓDA BRAINSTORMINGU.....</b>	<b>3</b>
<b>OBRÁTENÝ BRAINSTORMING .....</b>	<b>5</b>
<b>VÍR NÁPADOV .....</b>	<b>7</b>
<b>NÁHODNÝ VSTUP .....</b>	<b>8</b>
<b>VYUŽÍVANIE TÍMOVÝCH ROLÍ .....</b>	<b>10</b>
<b>TEST TÍMOVÝCH ROLÍ (R. M. BELBIN: MANAGEMENT TEAMS) .....</b>	<b>10</b>
<i>Konceptor .....</i>	<i>15</i>
<i>Koordinátor .....</i>	<i>15</i>
<i>Inovátor .....</i>	<i>16</i>
<i>Vyhľadávač zdrojov .....</i>	<i>16</i>
<i>Hodnotiteľ .....</i>	<i>16</i>
<i>Pracant .....</i>	<i>16</i>
<i>Humanizátor .....</i>	<i>16</i>
<i>Dotahovač .....</i>	<i>17</i>
<b>ŠEŠŤ OTÁZOK (SIX QUESTIONS) .....</b>	<b>18</b>
<b>DIFERENČNÁ ANALÝZA (GAP ANALÝZA) .....</b>	<b>19</b>
<b>AKČNÝ PLÁN (ACTION PLAN) .....</b>	<b>20</b>
<b>ČO OBSAHUJE AKČNÝ PLÁN? .....</b>	<b>20</b>
<b>SMART .....</b>	<b>21</b>
<b>TECHNIKY VEDENIA DISKUSIE A ZAPOJENIA ČLENOV PORADY .....</b>	<b>22</b>
<i>„Kolečko“ .....</i>	<i>22</i>
<i>„Talking stick“ .....</i>	<i>22</i>
<i>Zoznam speakerov .....</i>	<i>22</i>
<i>Brainwritting .....</i>	<i>22</i>
<i>Práca v menších skupinkách/vo dvojiciach .....</i>	<i>22</i>
<b>PRÍKLADY TECHNÍK, AKO UDRŽAŤ DISKUSIU SMEROM K CIEĽOM .....</b>	<b>23</b>
<i>Pripomínať agendu a úmysel porady .....</i>	<i>23</i>
<i>„Parkovacie miesto“ .....</i>	<i>23</i>
<i>Flexibilný prístup .....</i>	<i>23</i>
<b>SKUPINOVÉ ROZHODOVANIE.....</b>	<b>24</b>

## Metóda brainstormingu

**Brainstorming** je diskusná metóda, ktorá vyžaduje vyprodukovať v časovom limite čo najviac samostatných nápadov na riešenie problému.

**Cieľom** brainstormingu je získať čo najväčší počet nápadov na riešenie daného problému.

### Fázy brainstormingu

Brainstorming stavia na dočasnom **zámernom odblokovaní kritického myslenia pri súčasnom posilňovaní intuitívnych, ale aj náhodných zložiek myslenia**. O brainstormingu hovoríme, že je to metóda s odloženým hodnotením. Má dve dôležité a od seba výrazne oddelené fázy: **fáza tvorby nápadov** po zreteľnom ukončení tejto fázy nasleduje **fáza kritického myslenia**. V prvej fáze sa produkujú netradičné, tak i originálne nápady na riešenie problému. Vo fáze kritického myslenia sa tieto nápady kriticky hodnotia a prispôsobujú požadovaným kritériám.

- Na začiatku facilitator vytvorí vhodné prostredie s uvoľnenou atmosférou, kde môžu účastníci uplatňovať svoju fantáziu. Účastníci voľne produkujú nápady, návrhy, riešenia na zadanú tému. Je zakázané nápady, návrhy v prvej fáze akýmkoľvek spôsobom hodnotiť (či už verbálnym alebo neverbálnym prejavom). Kritika myšlienok brzdí ich tvorbu. Zákaz hodnotenia v prvej fáze platí pre všetkých. Všetky nápady sa zapisujú na viditeľné miesto (najčastejšie na flipchart), aby jednotlivé nápady inšpirovali účastníkov k produkovaniu ďalších nápadov.
- Ak už žiadne nápady neprichádzajú, uzatvorí sa divergentná fáza. Je dobré, ak fázu tvorby nápadov od fázy kritického hodnotenia oddelíme prestávkou, aby si účastníci oddýchli a boli psychicky pripravení na ďalšiu fázu brainstormingu. V ďalšej fáze sa hodnotia nápady, ktoré vymysleli a vyberajú tie najzaujímavejšie, ktoré sa dajú uskutočniť. Vo fáze kritického myslenia sa tiež vyradia nápady, ktoré nezodpovedajú požiadavkam. Zvyšné nápady by sa mali prehodnocovať. Každý účastník by si mal vedieť obhájiť svoje vlastné stanovisko na riešenie problému.

### Pravidlá brainstormingu

Brainstorming má niekoľko pravidiel, ktoré je potrebné dodržiavať:

- Pravidlo predkladania problému - skupina má mať predložený problém, nie spôsoby jeho riešenia. Navrhujú členovia skupiny.
- Pravidlo zákazu kritiky - tu sa neprípúšťa žiadna kritika, aj keď niektoré nápady sa nám môžu zdať nevhodné či nezmyselné.

- Pravidlo zákazu predčasného hodnotenia - nesmie sa predčasne hodnotiť, pretože by sa mohlo stať, že narušia tok nápadov.
- Pravidlo eliminovania strachu a uvoľnenej fantázie - žiaci nesmú mať strach z nevhodných alebo nerealizovateľných nápadov.
- Pravidlo zaznamenania čo najväčšieho počtu nápadov - zapisujú sa na viditeľnom mieste a sú riadne očíslované.
- Pravidlo empatie - dajte najavo, že rozumiete tým, ktorí nechcú alebo nevedia prispieť do diskusie v etape tvorby nápadov - aktivita by mala byť spontánna a dobrovoľná.
- Pravidlo "obhajoby" - každý nápad by mal byť obhájiteľný svojím autorom.
- Pravidlo výberu najvhodnejších námetov - námety rozdeľujeme podľa určitých pravidiel a vylúčime tie, ktoré nie sú realizovateľné.
- Pravidlo realizácie najlepších nápadov - nápady, ktoré majú najlepšie riešenie vyberáme a zrealizujeme ich.
- Pravidlo posudzovania hotových produktov - po zhotovení najlepších nápadov sa znova pristupuje k ich hodnoteniu - nápady dostali praktickú podobu.

Využitie:

Metóda brainstormingu patrí do kategórie interaktívnych prezentačných zručností. Často ju používame, ak chceme, aby skupina tvorila nápady na danú tému, alebo hľadala čo najviac kreatívnych riešení problému. Je nástrojom, ktorý nám môže pomôcť aktivizovať účastníkov, podporuje logické myslenie, prebúda emócie, podporuje predstavivosť, napomáha budovať zdravé sebavedomie, učí koncentrovane vyjadriť svoj názor, pomáha zbaviť sa trémy a podporuje tímovú prácu.

## Obrátený brainstorming

Brainstorming je činnosť, pri ktorej jednoducho necháte myšlienky plynúť bez rozmýšľania. Vaším cieľom je identifikovať problém alebo výzvu a navrhnúť čo najviac riešení, ako je možné. Avšak obrátený brainstorming sa mierne líši. Tu môžete otočiť váš problém opačne a začať s nasledujúcimi obrátenými otázkami.

Napríklad :

1. "Ako som mohol spôsobiť problém?" (Skôr ako "Ako to mám riešiť?")
2. "Ako je možné, že som nedosiahol výsledky, ktoré si želám ? " (Skôr než " Ako ich dosiahnem?")

Predstavte si situáciu, že je potrebujete zlepšiť vnímanie verejnosti o policajné služby. Môžete to otočiť tak, že povieť: "Ako by som mohol zhoršiť vnímanie verejnosti o policajných službách? "

### Príklad

Identifikujte problém alebo výzvu, ktorú treba riešiť a ktorej musíte čeliť v súčasnosti. Možno ste premýšľali o iných možnostiach vašej kariéry. Možno existuje problém v práci, ktorý nevíete zvládnuť. Alebo existuje pracovná udalosť, ktorej sa obávate a musíte tento problém bližšie preskúmať.

Napište svoj problém alebo výzvu do priestoru nižšie. Potom „otočte“ váš problém a prepíšte ho.

Popis problému:
Otočenie problému:

Môžete sa teraz zamyslieť o možných riešeniach vášho obráteného problému. Napríklad, môžete prísť s týmito nápadmi na príklade o policajnej službe na predchádzajúcej strane:

- znížte počet policajných hliadok na ulici,
- odradte policajtov od toho, aby hovorili s verejnosťou, keď sú v službe
- dlhá doba trvania vyriešení dopravných nehôd
- zakryte chyby

### Cvičenie

Identifikujte problém a strávte 10 min brainstormovaním o obrátení tohto problému. Zapište odpovede to priestoru dole. Zapište si, čokoľvek vám príde na rozum a „necenzurujte“ vaše odpovede. Usilujte sa, aby Vaše nápady od vás voľne plynuli celých 10 minút. Možno zistíte, že vám pomerne rýchlo dojdú nápady, ale prinúťte sa rozmýšľať. Keď sa vám podarí prelomiť mentálnu bariéru, vtedy môžete vytvoriť a prísť na najmodernejšie a inovatívne myšlienky.

#### Myšlienky:

Teraz sa zamerajte na myšlienky, ktoré urobia problém ešte horším a nedosiahnete výsledky, ktoré ste si želali. Na dokončenie tohto cvičenia, obráťte tieto nápady do možných riešení.

Takže v prípade policajnej služby, príklad „zníženie počtu policajných hliadok na ulici“, môžeme obrátiť problém na „zvýšenie počtu policajných hliadok na ulici“.

### Cvičenie

Každú myšlienku z vašich otočených nápadov prepíšte ako pozitívne riešenie k vášmu pôvodnému problému.

#### Pozitívne riešenia:

## Vír nápadov

Kreativita je o hľadání čo najviac rôznych spôsobov ako sa pozrieť na konkrétnu situáciu. Čím viac nástrojov a techník máte k dispozícii, tým viac nápadov budete mať.

Najskôr si premyslite, čo najviac otázok, ktoré môžu začínať s nasledujúcimi šiestimi slovami:

1. Kto?
2. Čo?
3. Kedy?
4. Kde?
5. Prečo?
6. Ako?

Cieľom je vytvoriť otázky, ktoré môžete použiť ako východiskové body pre brainstorming. Premýšľajte o príklade policajnej služby. Mohli by ste klásť otázky ako:

- **Kto** ovplyvňuje vnímanie verejnosti?
- **Aký** dojem máme v súvislosti s policajnou službou?
- **Kedy** sa naše vnímanie zmení alebo sa otočí na negatívne?
- **Kde** môžeme hľadať podporu?
- **Prečo** potrebujeme pozitívne vnímanie?
- **Ako** vieme zmerať naše vnímanie?

Ako môžete vidieť, pýtanie sa na rôzne otázky nás môže viesť k úplne novým smerom, v porovnaní so zameraním sa na jeden z problémov.

### Cvičenie

Premýšľajte o probléme, ktorý ste určili a strávte 10 minút písania čo najviac otázok, ktoré začínajú slovami kto, čo, kedy, kde, prečo a ako.

Pamätajte si, že tieto otázky nemusia byť "správne" alebo dokonca nemusí sa dať na ne odpovedať. Zmyslom cvičenia je „namáhať“ svoje myslenie a pozrieť sa na problém z iného pohľadu.

### Tip:

Môžete urobiť toto cvičenie samostatne alebo so svojím tímom, po ukončení tejto časti školenia.

## Náhodný vstup

Náhodný vstup je úplne odlišný prístup ku kreativite.

Často sme zvyknutí, že riešime problémy rovnakým spôsobom, preto je ťažké byť kreatívny. Naše skúsenosti obmedzujú naše vnímanie sveta. Keď sa pozeráme na veci určitým spôsobom, ovplyvňuje to ako analyzujeme a interpretujeme rôzne situácie a udalosti.

Náhodný vstup nám pomáha myslieť na problém „zboku“, takže môžeme bližšie preskúmať naše zavedené spôsoby myslenia.

Ak chcete použiť tento nástroj prepojte pôvodný problém s niečím úplne náhodným a nesúvisiacim, následne prediskutujte riešenia, ktoré obsahujú náhodné slovo. Keď to urobíte, vaša myseľ skombinuje svoje skúsenosti z oboch vstupov a môže to priniesť veľa nových možností.

Vráťme sa k príkladu nášho policajného servisu a skúsme doplniť slovo „sklo“. Keď myslíte na sklo, dostanete celý rad nových nápadov, na ktorých môžete stavať. Napríklad, sklo je transparentné, je ostré, má reflexné vlastnosti a môže byť použité k odrazu svetla.

Ak sa snažíme brainstormingom vyriešiť problém, môžeme použiť myšlienky na príklade skla a nájsť potenciálne riešenie. Môže vás napadnúť:

- Vytvoriť transparentný proces pre riešenie chýb, ktorý môže byť voľne dostupný verejnosti.
- Mať dostupný živý video prenos vo všetkých hliadkových vozov a sprístupniť ich verejnosti online.
- Zistite, kde je vnímanie polície najhoršie u chudobných obyvateľov a sústreďte sa na túto oblasť, kým si neoveríte, že je to tak.
- Naplánujte pravidelné interné audity, aby nám nastavili spätné zrkadlo, ako sa nám darí.
- Zvoľte si vybraných zástupcov, ktorých úlohou je zabezpečiť, že polícia je férová pri riešení problémov na ulici.
- Oslovte hovorcov polície, aby komunikovali aktuálne správy s cieľom poskytnúť aktuálne správy verejnosti.

Je možné, že niektoré z vašich nápadov sa ukážu ako nepraktické. Avšak, keď spojíte dve odlišné myšlienky, môžete vymyslieť mnoho zaujímavých nápadov.

### Cvičenie

Vyberte si náhodné slovo, ktoré sa týka vášho problému. Voľte podstatné mená, pretože sú hmatateľné a vystihujú podstatu. (Niektorí si vyberú slovo náhodne zo slovníka. Možno budete musieť vyberať niekoľko slov, kým si vyberiete jedno, ktoré vám sedí.)



Zapíšte si slovo v hornej časti tabuľky nižšie. Rozšírte myšlienky o náhodné slovo a prediskutujte možné riešenia vášho problému.

<b>Náhodné slovo:</b>
<b>Popis problému:</b>
<b>Riešenie:</b>

## VYUŽÍVANIE TÍMOVÝCH ROLÍ

**R.M. Belbin**

Návod ako optimalizovať fungovanie tímu zloženého z rozdielnych členov

TEST TÍMOVÝCH ROLÍ (R. M. Belbin: Management teams)

ČASŤ A

**Ak pracujete na nejakom projekte s inými ľuďmi**

	1. Pracujem so záujmom, ak vidím, že práca, ktorú je treba urobiť je dobre zorganizovaná.	
	2. Poukazujem na omyly a chyby tých, s ktorými pracujem.	
	3. Reagujem podráždene, ak sa mi zdá, že pri riešení strácame zo zreteľa hlavný cieľ.	
	4. Navrhujem originálne myšlienky.	
	5. Posudzujem objektívne nápady druhých z hľadiska pozitív i negatív.	
	6. So zaujatím sa snažím nachádzať najnovšie postupy a metódy riešenia problémov.	
	7. Dokážem organizovať svojich kolegov.	
	8. Som vždy pripravená/ý podporiť dobrý návrh, ktorý môže pomôcť vyriešiť problém.	

## ČASŤ B

### Z hľadiska Vášho pracovného uspokojenia

	1. Rada/rád ovplyvňujem rozhodovanie druhých.	
	2. Cítim sa vo svojom živle, ak práca vyžaduje vysoký stupeň pozornosti a sústredenia.	
	3. Sústredím sa na pomoc kolegom pri riešení ich problémov.	
	4. Rada/rád robím zásadné rozhodnutia medzi alternatívami.	
	5. Inklinujem k tvorivému riešeniu problémov.	
	6. Rada/rád zosúladžujem rôzne uhly pohľadov mojich kolegov.	
	7. Zaujímajú ma skôr praktické otázky, než nové myšlienky.	
	8. Najviac ma baví využívať rôzne metódy a techniky.	

## ČASŤ C

### Ak riešite mimoriadne zložitý problém

	1. Nezabúdam na oblasti, kde by sa mohli vyskytnúť komplikácie.	
	2. Zaoberám sa myšlienkami, ktoré môžu mať širší dopad, nielen aktuálnym problémom.	
	3. Pred rozhodnutím dôkladne zvažujem a hodnotím všetky návrhy.	
	4. Dokážem koordinovať a produktívne využívať talent a schopnosti svojich kolegov.	
	5. Dbám na systematický prístup, ak keď som pod tlakom.	
	6. Často prichádzam s novým prístupom k dlhodobým problémom.	
	7. Ak je to potrebné, som pripravená/ý presadiť svoj osobný názor a to bez ohľadu na ostatných.	
	8. Som pripravená/ý pomôcť vždy keď je to potrebné.	

## ČASŤ D

### Pri výkone svojej každodennej práce

	1. Mám rada/rád presne definované ciele a úlohy.	
	2. Nemám problém presadzovať vlastný názor napr. na poradách.	
	3. Môžem pracovať s každým, kto príde s dobrým nápadom.	
	4. Upozorňujem na zaujímavé myšlienky.	
	5. Obyčajne viem nájsť argumenty, aby som vyvrátila/il chybné tvrdenia.	
	6. Som schopná/ný aplikovať nejaký model aj tam, kde ostatný nevidia súvislosť medzi problémami.	
	7. Som spokojná/ný, keď som plne pracovne vyťažená/ný.	
	8. Rada/rád lepšie spoznávam ľudí.	

## ČASŤ E

**Som neočakávané poverená/ný zložitou úlohou, ktorá je časovo limitovaná a mám pri tom spolupracovať s neznámymi ľuďmi.**

	1. Moja predstava o práci s neznámymi ľuďmi je pre mňa často frustrujúca.	
	2. Myslím si, že moje osobné vlastnosti sú zárukou toho, že dôjde k dohode.	
	3. Zriedka sa vo svojich úsudkoch nechám ovplyvňovať pocitmi.	
	4. Snažím sa vybudovať efektívnu štruktúru riešenia úlohy.	
	5. Môžem pracovať s ľuďmi veľmi rozdielných osobných kvalít a plánov.	
	6. Chápem, že občas sa za presadenie svojich názorov v skupine platí prechodnou stratou popularity.	
	7. Zvyčajne niekoho poznám, koho odborné vedomosti prospejú tímu.	
	8. Viem, že sa mi podarí dosiahnuť prirodzenú atmosféru.	

## ČASŤ F

### Som náhle vyzvaná/ný k tomu, aby som uvažovala/val o práci na novom projekte

	1. Porozhliadnem sa po vhodných nápadoch a spôsoboch, ako prácu začať.	
	2. Sústredím sa na to, aby som perfektne dokončila/čil to, čo práve robím, skôr než sa pustím do niečoho nového.	
	3. Starostlivo analyzujem problém.	
	4. Viem presadiť, aby boli do práce zapojení aj iní ľudia, ak je to možné.	
	5. Vo väčšine situácií som schopná/ný pozrieť sa na vec nezaujato a z nového uhľa pohľadu.	
	6. Ak to práca vyžaduje, rada/rád sa ujmem vedenia.	
	7. Viem pohotovo zareagovať na svojich kolegov a ich iniciatívu.	
	8. Je pre mňa ťažké pustiť sa do práce, ktorej ciele nie sú jasne definované.	

## ČASŤ G

### O svojom podiele na práci pri skupinových projektoch môžem povedať

	1. Myslím, že mám talent stanoviť jasné konkrétne kroky, ktoré je treba urobiť, ak sú zadané jasné inštrukcie.	
	2. Môj podiel možno zaberie trochu času, ale väčšinou sa trafím do čierneho.	
	3. Pre môj štýl práce je dôležité široké pole osobných kontaktov.	
	4. Mám cit pre správny detail.	
	5. Rada/rád sa presadzujem na rokovaniach skupiny.	
	6. Všimam si, ako možno myšlienky a metódy používať novým spôsobom.	
	7. Vidím vždy obidve strany problému a som schopná/ný prijať rozhodnutie, ktoré akceptujú všetci.	
	8. Vychádzam dobre s ostatnými a moja práca podporuje tím.  problém	

### Vyhodnotenie testu

	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.
Časť A								
Časť B								
Časť C								
Časť D								
Časť E								
Časť F								
Časť G								
<b>Celkom</b>								

Prepíšte počet bodov v jednotlivých stĺpcoch celkom.

	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.
<b>Celkom</b>								

Vyhodnotenie. Podľa toho, v ktorom stĺpci máte najviac bodov nájdite si charakteristiku svojej tímovej role

I.	Konceptor - usmerňovač (shaper)
II.	Koordinátor (chairman)
III.	Inovátor - mysliteľ (plant)
IV.	Vyhľadávač zdrojov (resource investigator)

V.	Hodnotiteľ (monitor evaluator)
VI.	Pracant - realizátor (implementer, company worker)
VII.	Humanizátor - tímový pracovník (team worker)
VIII.	Doťahovač - kompletizátor (finisher)

### Konceptor

Vytvárate pravidlá a rámec práce. Stanovujete a ostatným vysvetľujete ciele a efekty, ktoré sa majú dosiahnuť. Ste vysoko motivovaní s množstvom „nervóznejšej“ energie. Väčšinou ste extrovertní. Radi s ostatnými súťažíte, preto vyvíjate silný tlak na svoje okolie. S obľubou vediete a nútite ostatných do činnosti. Ak sa objavia prekážky, hľadáte riešenie. Ste tvrdohlaví, asertívni a máte sklon reagovať veľmi emocionálne na akúkoľvek formu neschopnosti. Vidíte veci čiernobielo, ste hádavi a chyba vám porozumenie pre iných. Vaša rola v tíme je vždy súťaživá. Môžete byť dobrými manažérmi, pretože viete vyvolať tlak a aktivizovať iných. Vnášate do tímu život a ste užitoční tam, kde rôzne komplikácie spomaľujú chod vecí. Reagujete bez zábran. Neváhate podniknúť i nepopulárne opatrenia. Ste najefektívnejšími členmi tímu v zabezpečení jeho akcieschopnosti.

### Koordinátor

Vaším charakteristickým znakom je schopnosť nasmerovať ostatných k spoločnému cieľu. Ste zrelí, sebaistí a dôverujete ostatným. Dokážete rozpoznať talent u druhých a skvelo ho využiť v prospech tímu. Máte široký prehľad a tešíte sa všeobecnému rešpektu. Osvedčujete sa pri každodennej práci vo vedení tímu s rozdielnymi znalosťami a charakteristikami členov. Väčšinou veríte v kľudné riešenie problémov. Nebojíte sa ani improvizovať. Lepšie vychádzate s kolegami na rovnakej úrovni ako s mladšími. Niekedy si nerozumiete s konceptormi.

### Inovátor

Ste veľmi tvorivý a stále prichádzate s novými nápadi. Z Vašich myšlienok vychádzajú nové a hlavné vynálezy. Od ostatných členov tímu si udržujete určitý odstup. Pri práci dávate prednosť vlastným postupom, ktoré sú často veľmi netradičné. Využívate svoju predstavivosť a často sa vďaka nej pohybujete v nereálnych dimenziách. Ste väčšinou introvertní a citlivo reagujete na kritiku a chválu. Vaše názory a myšlienky môžu byť radikálne a nie vždy uskutočniteľné. Váš hlavný prínos pre tím spočíva vo Vašej nápaditosti, schopnosti vymýšľať nové veci a postupy, riešiť problémy, podieľať sa na základnej fáze projektu. Ste často zakladateľmi spoločností a tvorcami nových produktov. Máte tendenciu vnucovať myšlienky a názory ostatným a preto sa dostávate s inými často do konfliktu.

### Vyhľadávač zdrojov

Ste nadšený a dynamicky reagujúci jedinec, väčšinou extrovertného temperamentu. Máte veľmi dobré komunikačné schopnosti. Ste schopní vyhľadávať nové príležitosti a kontakty. Nie ste príliš originálni, ale dokážete uchopiť myšlienky ostatných a ďalej ich rozvíjať. Ste zdatní v zisťovaní, čo sa má urobiť a či je to reálne a dosiahnuteľné. Kvôli Vašej otvorenej povahe ste s radosťou prijímaní ostatnými. Ste uvoľnený so sklonom k zvedavosti a s tendenciou vidieť príležitosť vo všetkom novom. Od ostatných potrebujete podnety, inak Vaše nadšenie rýchlo klesá. Pre tím ste prospešný predovšetkým Vašou schopnosťou vyhľadávať príležitosti a informovať o práci tímu ostatných. Ste najschopnejší pri nadväzovaní vonkajších kontaktov a pri rokovaníach. Vždy ste v strehu, keď treba získať od ostatných informácie.

### Hodnotiteľ

Ste veľmi nervózny a opatrný. Odolávate prílišnému nadšeniu. Ste pomalší v rozhodovaní. Všetko si musíte najskôr dôkladne premyslieť a zvážiť. Máte schopnosť kritického myslenia. Ste schopný opatrne rozhodovať s ohľadom na všetky možné okolnosti a ovplyvňujúce faktory. Ste dobrý mysliteľ, ktorý sa málokedy mýli. Pre tím ste užitočný najmä pre Vašu schopnosť analyzovať problémy, hodnotiť návrhy a nápady. Odhaľujete klady i nedostatky. Na niektorých ľuďoch môžete pôsobiť ako nudní suchári, ktorí sú príliš kritickí. Často obsadzujete strategické miesta a vysoké pozície.

### Pracant

Máte zmysel pre praktickosť a disciplínu. Dávate prednosť tvrdej práci a systematickému riešeniu problémov. Vaša lojalita k zamestnávateľovi je menej závislá na vlastných záujmoch. Ste spoľahlivý, schopný aplikovať najrôznejšie poznatky. Chýba Vám ale spontánnosť a vykazujete isté znaky prísnosti. Ste vyhľadávaní najmä pre svoju spoľahlivosť a prispôsobivosť. Vždy urobíte to, čo sa urobiť musí. Dosahujete často vysoké manažérske pozície a máte veľmi dobré organizačné schopnosti.

### Humanizátor

Ste najväčšou oporou tímu. Ste mierny, družný a máte záujem o pocity ostatných. Ľahko a radi sa prispôbujete rôznym situáciám a ľuďom. Ste vnímaví a diplomatickí. Ste všeobecne obľúbenými členmi tímu a veľmi dobrými poslucháčmi. Konáte s citom pre konkrétnu situáciu,



ale v kritických situáciách bývate nerozhodný. Zabraňujete konfliktom, ktoré vo vnútri tímu hrozia. Umožňujete efektívne rokovanie. Nikoho neohrozujete, bývate obľúbený aj ako nadriadený. Stmelujete tím, pod Vaším vedením je lepšia morálka a ľudia spolu viac a lepšie spolupracujú.

#### Doťahovač

Máte veľkú energiu dokončiť projekt alebo úlohu, ste pozorný a vnímavý k detailom. Nezačnete nič, čo by ste neboli schopný dokončiť. Ste motivovaný svojou vnútornou horlivosťou, i keď to navonok nemusí tak vyzeráť. Ste typický introvert a potrebujete veľmi málo impulzov a podnetov. Ťažko znášate náhodné riešenia. Dávate prednosť vlastnému riešeniu úloh. Pre tím ste dôležitý tam, kde si úlohy vyžadujú veľké sústredenie a vysoký stupeň pozornosti. Máte zmysel pre naliehavé úlohy a ste dobrý v dodržovaní harmonogramov. V riadení vynikáte vysokou úrovňou, záujmom o precíznosť, detailnou pozornosťou a starostlivým dokončovaním akcie.

## Šesť otázok (Six Questions)

Šesť otázok (Six Questions) je jednou z najvšeobecnejších a pritom najúčinnnejších analytických techník. Používa sa tiež názov šestislovný graf alebo šesť sluhov (six servants).

**Šesť otázok (Six Questions)** je jednou z najvšeobecnejších a pritom najúčinnnejších analytických techník. Používa sa tiež názov **šesť sluhov (six servants)**. V angličtině je niekedy označovaná ako **5W + 1H** (who, what, where, when, why, how).

S trochou zveličenia možno povedať, že sa jedná o polozenie základných “detských” otázok - kto, čo, kde, kedy, ako a prečo - týkajúcich sa určitej témy.

**Existuje niekoľko obmien formulácií otázok - napríklad:**

- **Kto** - určenie dotknutých subjektov
- **Čo** - určenie dotknutých objektov, predmetov, entít a pod
- **Kedy** - určenie časových aspektov
- **Kde** - priestorová lokalizácia problému, priestorové aspekty
- **Ako** - určenie dejov, procesov, mechanizmov, spôsobov fungovania apod
- **Prečo** - určenie príčin, dôvodov, účelov apod

**Iná alternatíva:**

- Čo je a čo nie je problém?
- Kedy problém nastáva a kedy nenastáva?
- Prečo problém nastáva a prečo nenastáva?
- Kde problém nastáva a kde nenastáva?
- Kto spôsobuje problém a kto prispieva k jeho riešeniu?
- Ako zistíme, že problém nastal a ako zistíme, že nenastal?

## Diferenčná analýza (Gap analýza)

Diferenčná analýza (Gap analýza) patrí medzi metódy rozhodovania a riešenia problémov, jedná sa o jednoduchú metodiku, postup a je využiteľná v situáciách, kedy dochádza k plánovaniu nejakej stratégie alebo zmeny.

**Diferenčnú analýzu** (niekedy tiež **Gap analýza**) navrhol Igor Ansoff. **Gap analýza** sa skladá z nasledujúcich krokov:

- Popis existujúceho stavu
- Stanovenie cieľov (popis cieľového stavu)
- Určenie rozdielu (medzery) medzi existujúcim a cieľovým stavom
- Návrh variantov dosiahnutie cieľového stavu (alternatívne stratégia)
- Zhodnotenie variantov a výber najvhodnejšie z nich
- V prípade potreby sa celý postup opakuje, až kým sa nedosiahne cieľového stavu

**Použitie diferencnej analýzy v praxi:** Táto analytická metóda (technika) patrí medzi metódy rozhodovania a riešenia problémov, jedná sa o jednoduchú metodiku či postup, ktorý je využiteľný v situáciách, kedy dochádza k plánovaniu nejakej stratégie alebo zmeny.

## Akčný plán (Action Plan)

**Akčný plán** (anglicky **Action plan**) je plán sa stanovenie jednotlivých krokov, ktoré musia byť vykonané, aby bol dosiahnutý vytýčený cieľ. Akčný plán sa používa napríklad v strategickom riadení pre naplnenie strategických cieľov, môže byť ale vytvorený pre splnenie akéhokoľvek cieľa, napríklad zjedenie firemnej akcie.

Je svojím účelom i obsahom veľmi podobný plánu projektu, hovorí **kto, čo a kedy má urobiť**.

### Čo obsahuje akčný plán?

Akčný plán nemá žiadnu normovanou alebo danú podobu, môže teda vyzerať rôzne. Aby splnil svoj účel, musí obsahovať všetky náležitosti, ktoré sú dôležité pre rozdelenie práce a dosiahnutie vytýčeného cieľa.

- Zoznam krokov (aktivít) ktoré je potrebné urobiť na dosiahnutie cieľa
- Priradenie zodpovednosti konkrétnych ľudí za konkrétne aktivity
- Celkový časový horizont a hlavný míľniky
- Termíny splnenie konkrétnych aktivít
- Rozpočet akčného plánu
- Priradenie ďalších zdrojov k jednotlivým aktivitám (napríklad ďalší ľudia, materiál, pomôcky, subdodávky)
- Ďalšie podmienky, obmedzenia a riziká potrebné na splnenie cieľov
- Opis cieľov a popis toho ako bude dokázané ich dosiahnutie

Rozsah a forma akčného plánu sa volí vždy podľa situácie a rozsahu akcie, ktorú plánuje. Môže mať podobu jednoduchého zoznamu alebo niekoľkostránkového dokumente, ktorý bude podliehať pravidelným kontrolám.

## SMART

je analytická technika pre navrhovanie cieľov v riadení a plánovaní. **SMART** je akronym z počiatočných písmen anglických názvov atribútov cieľov:

- **S** - Specific - špecifické, konkrétne ciele
- **M** - Measurable - merateľné ciele
- **A** - Achievable/Acceptable - dosiahnuteľné/prijateľné
- **R** - Realistic/Relevant - realistické/relevantné (vzhľadom k zdrojom)
- **T** - Time Specific/Trackable - časovo špecifické/sledovateľné

**Využitie metódy SMART v praxi:** Metóda SMART sa používa pre návrh cieľov (najmä špecifických cieľov). Pri ich návrhu musí byť dodržaná podmienka **SMART** pre jednotlivé ciele a ich metriky. To znamená, že každý cieľ musí byť špecifický, merateľný, dosiahnuteľný, realistický a časovo špecifikovaný.

**Mentálne mapy (Mind Maps)** sú vysoko účinnú analytickú technikou použiteľnú najmä pri riešení problémov, učenie a osobnom rozvoji. Ide o grafické spracovanie riešeného problému alebo učebnej látky pomocou **grafov** zahŕňajúcich všetky podstatné aspekty a **dimenzie** problému a ich vzájomné väzby a súvislosti. Mapy sú vytvárané buď pomocou farebných ceruziek na papier alebo pomocou počítača a špeciálneho softwaru.

Za otca mentálnych máp je zvyčajne považovaný Tony Buzan. Avšak ich princípy vychádza z mnohých poznatkov **neuropsychológie** (špecializácia mozgových hemisfér, teória dvojitého kódovanie apod) a tvarové a **kognitívne psychológie**(sémantické siete, **kognitívne mapy**, **mentálne mapy** a reprezentácie apod).

**Mentálne mapy v praxi:** **Mentálne mapy** možno používať aj pri skupinovom riešení problémov formou brainstormingu.

Mentálna mapa je vysoko individuálnym spracovaním špecifickej téme alebo problému. Pokiaľ je spracovaná elektronicky, môže ju upravovať, meniť a spolupracovať na nej viac riešiteľov.

## TECHNIKY VEDENIA DISKUSIE A ZAPOJENIA ČLENOV PORADY

- Vytvorenie základných pravidiel správania na porade
- Vytvárané na úvodných poradách
- Presne spísané
- Nástroj prítomný na všetkých poradách
- Priame zapájanie "tichších" členov skupiny

- Priame kladenie otázok tichším členom skupiny za účelom ich zapojenia do diania a predchádzanie dominancii niektorých členov.

### „Kolečko“

- Existencia určitého poradia, v ktorom každý z členov dostane priestor na vyjadrenie bez možnosti iných členov ho prerušiť, resp. okamžite komentovať jeho príspevok. Možnosť stanoviť časový limit.

### „Talking stick“

- Ľubovoľný predmet položený v strede skupiny - člen, ktorý chce niečo povedať, vezme predmet do ruky, vyjadrí sa a vráti predmet do stredu
- Iba osoba držiaca "talking stick" má právo hovoriť.
- Umožňuje členom sústrediť sa na prejav bez strachu z prerušenia niekým iným.

### Zoznam speakerov

- Členovia sa predom dohodnú na poradí, v ktorom sa chcú vyjadriť. Nie je tolerované porušenie poradia.

### Brainwritting

- Písaná verzia brainstormingu. Nechajte účastníkov samostatne popremýšľať o zadaní problému a napísať možné riešenia. Vhodné je urobiť tak už pred poradou alebo môžete techniku využiť aj priamo počas porady.
- Ak je odpovede/riešenia/nápady možné formulovať heslovite, použite pos-it-note, ktoré následne účastníci lepia na flipchart a doplnia vysvetlením. Prípadne papieriky pozbierate, vyhodnotíte a prezentujete ich - obvykle roztriedené do zmysluplných kategórií.

### Práca v menších skupinkách/vo dvojiciach

- Niektoré témy je potrebné rozobrať detailnejšie. Ak je skupina príliš veľká, môže byť zložité vytvoriť rovnocenný priestor pre každého, aby vyjadril svoj názor. Vtedy je vhodné rozdeliť účastníkov na menšie skupinky alebo do dvojíc a nechať ich v priebehu vopred určeného času o probléme

diskutovať.

Skupinová práca by mala mať jasný cieľ - napríklad definovať priority, identifikovať možné riešenia a pod.

## PRÍKLADY TECHNÍK, AKO UDRŽAŤ DISKUSIU SMEROM K CIEĽOM

### Pripomínať agendu a úmysel porady

- V prípade odbočenia od agendy v prípade konkrétneho účastníka je vhodné uznať užitočnosť jeho príspevku, avšak upozorniť ho, že daná téma nie je v súlade s poradou
- Prípadne je vhodné navrhnúť alternatívnu príležitosť, kde môže danú tému rozvinúť hlbšie.
- Očným kontaktom sa pokúsiť o priateľský kontakt s daným členom.

### “Parkovacie miesto”

- List papiera umiestnený na stene, kam sa zaznamenávajú nápady a pripomienky členov, ktoré nie sú v súlade s agendou a smerovaním porady
- Uistenie, že každý nápad a poznámka boli zaznamenané
- Umožňuje koncentráciu výlučne na agendu, pričom účastníci sa necítia ignorovaní

### Flexibilný prístup

- Niekedy je myšlienka príliš dobrá na to, aby ostala opomenutá i napriek tomu, že nie je v súlade s agendou porady
- Je v poriadku reagovať takto: “Daná myšlienka síce nie je súčasťou agendy, ale je veľmi zaujímavá. Chceme ju ďalej rozvinúť alebo sa vrátíme späť k agende?”

## SKUPINOVÉ ROZHODOVANIE

Proces prijímania rozhodnutia na porade by sa dal zhrnúť do 3 štýlov::

### 1. Vedúci definuje problém a rozhodne

- rozhodnutie o zmene organizačnej štruktúry, o strategickom celi a pod.
- rozhodovanie v krízových situáciách
- rozhodovanie v rutinných problémoch

### 2. Vedúci si vyžiada informácie a názory na riešenie a rozhodne

- alternatívy rozhodnutia majú ekvivalentné riziko a je potrebné prijať zodpovednosť za rozhodnutie
- zodpovednosť za rozhodnutie prislúcha manažérovi

### 3. Skupinové rozhodovanie

- vedúci ponechá na skupine, aby rozhodla o riešení
- realizácia cieľov (dosiahnutie zisku, zvýšenie predaja), ktoré sú tvorivé
- je potrebné účastníkov porady motivovať k vyššiemu výkonu

## 7 CHARAKTERISTÍK DOBRÉHO TÍMOVÉHO ROZHODNUTIA

- I. Je možné ho uskutočniť.
- II. Uskutoční alebo zrealizuje sa v praxi.
- III. Odráža postoje, názory a dostupné fakty.
- IV. Vychádza z vstupov od tých, ktorí budú rozhodnutím ovplyvnení.
- V. Je rovnako pochopené všetkými, ktorí sa na rozhodovaní podieľali.
- VI. Berie do úvahy záujmy všetkých zúčastnených.
- VII. Dáva zmysel všetkým zúčastneným.

Ak je cieľom skupinové rozhodovanie, vedúci využíva techniky skupinového rozhodovania, aby skupine proces uľahčil. Napríklad:

Multivoting

Prioritizačná mriežka



## MATICA PLÁNOVANIA ČASU – Naliehavosť vz. Dôležitosť

<p><b>1. KVADRANT</b></p> <p><b>NENALIEHAVÉ + DÔLEŽITÉ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prevencia</li> <li>• Zvyšovanie Produkčnej Schopnosti</li> <li>• Rozvíjanie vzťahov</li> <li>• Objavovanie nových možností</li> <li>• Plánovanie, odpočinok</li> </ul> <p><b>Výsledok</b>            Predstava, perspektíva            Vyrovnanosť            Disciplína            Sebakontrola            Menej úloh 2. kvadrantu</p>	<p><b>2. KVADRANT</b></p> <p><b>NALIEHAVÉ + DÔLEŽITÉ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Krízy</li> <li>• Neodkladné problémy</li> <li>• Termínované úlohy</li> </ul> <p><b>Výsledok</b>            Stres            Vyčerpanosť            Hasenie požiarov, krízové riadenie            Nedostatok času            Narastanie úloh 2. kvadrantu</p>
<p><b>3. KVADRANT</b></p> <p><b>NENALIEHAVÉ + NEDÔLEŽITÉ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Banality</li> <li>• Časť pošty, telefonátov</li> <li>• Mrhanie časom na zbytočnosti</li> <li>• Prijemné činnosti (napr.: solitere, minesweeper, klebetenie)</li> </ul> <p><b>Výsledok</b>            Nezodpovednosť            Často padák z práce            Prílišná závislosť na ostatných, štáte, inštitúciách</p>	<p><b>4. KVADRANT</b></p> <p><b>NALIEHAVÉ + NEDÔLEŽITÉ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prerušovania, návštevy</li> <li>• Časť pošty, formulárov, porád</li> <li>• Blížiace sa naliehavé veci</li> <li>• Oblúbené činnosti (napr.: nakupovanie, polievanie kvetov)</li> </ul> <p><b>Výsledok</b>            Sústredenosť na krátkodobé záležitosti            Krízové riadenie            Bez cieľov a plánov            Pozícia obeť            Plytké/narušené vzťahy</p>

## POSTUP PLÁNOVANIA ČASU

Systematické plánovanie času vyžaduje dodržovať nasledujúci postup:

1. Vyjasnite si poslanie svojej pracovnej pozície – je odvodené od poslania celej organizácie. Odpovedajte si na otázky: Načo som tu? Čo je hlavné v mojej práci? Prečo bola moja pozícia vytvorená?
2. Upresnite si dlhodobé ciele svojho útvaru – odvíja sa od strategického plánu, vizier spoločnosti, strategických cieľov. Čo máme v určitom období dosiahnuť?
3. Stanovte si svoje osobné ciele – Čo chcem ja v určitom období dosiahnuť v mojej kariére? Na mojej pozícii? S mojím tímom?
4. Premeňte ciele na úlohy – osobné ciele by ste sa mali pokúsiť preniesť do konkrétnych dlhodobějších cieľov, to znamená, položiť si otázku: Čo musím pre dosiahnutie svojich cieľov urobiť?
5. Zostavte zoznam všetkých činností a úloh – povedľa svojich úloh, vyplývajúcich z našich osobných cieľov má každý manažér rad ďalších operatívnych úloh a činností. Zostavte si mesačné zoznamy. K ich zostaveniu musíte poznať odpoveď na otázku. Čo všetko je predom mrou?
6. Určite si priority – vyberte zo zoznamu kľúčové úlohy a činnosti a venujte im pozornosť. Odpovedzte si na otázku: čo je najdôležitejšie v najbližšom období?
7. Zostavte si týždenný plan – so znalosťou priorít si môžete zostaviť plan aby ste si odpovedali na otázku: čo budem robiť budúci týžden?

### Dôležité pri používaní:

1. Neplánujte si viac ako 10 úloh na deň.
2. Naplánujte si denne cca 3 hod. na 1 až 2 najvyššie priority A.
3. Asi 1 hodinu denne plánujte na 2 až 3 priority B.
4. Na priority C si denne rezervujte cca 45 min.
5. Plánujte si maximálne 60% vášho času.
6. Čas na úlohy plánujte tak, aby ste ich riešili postupne.
7. Náročné úlohy si rozdeľte na čiastkové.
8. Pri plánovaní buďte ambiciózní ale nepreťažujte sa.
9. Učte sa robiť presné časové odhady.
10. Pravidelne svoj plán revidujte.

