

FACILITAČNÁ TECHNIKA	Bleskové rozhodovanie (ak ste sa zasekli a nevíete, ako ďalej)
HLAVNÝ CIEĽ / ZAMERANIE	#decision making #problem solving #issue analysis #discuss challenges #group prioritization #intragroup openness #rozhodovanie #riešenie problémov #analýza problémov #diskusia o výzvach #prioritizácia v rámci skupiny #vnútorná otvorenosť tímu
FÁZA	#action #debrief #akcia #záver a zhrnutie
CIEĽOVÁ ZRUČNOSŤ / OBSAH	#creativity #innovation #design #evaluation #kreativita #inovácie #dizajn #vyhodnocovanie
TRVANIE	#<60 #60-120
VEĽKOSŤ SKUPINY	#1-5 #6-15
ÚROVEŇ FACILITÁCIE	Začiatocník
KOMFORTNÁ ZÓNA	Za hranicou

Úvod

Hlavný problém s aktivitami vyžadujúcimi kreatívne myslenie spočíva v tom, že je až príliš ľahké sa v nich stratiť, zabudnúť na pôvodný zámer a zamotať sa v zbytočných, neštruktúrovaných a nikam nevedúcich diskusiách. Existuje však efektívne riešenie, ktoré by podľa nás mohlo pomôcť: nahradiť všetky otvorené a neštruktúrované diskusie jasným procesom pozostávajúcim z presne definovaných krokov.

Na čo sa tento nástroj/táto technika dá použiť: akákoľvek aktivita, pri ktorej musí skupina ľudí o niečom rozhodnúť, vyriešiť nejaký problém či diskutovať o výzvach. Odporúča sa tiež túto aktivitu rámcovať nejakou všeobecnejšou témou, napríklad:

- Získavanie a konverzia zákazníkov
- Interné vývojové procesy
- Spôsob organizácie podujatí
- Ako udržať krok s konkurenciou
- Zlepšenie predaja
- Problémy v tíme: tento nástroj sa dá v podstate využiť na hľadanie riešenia akéhokoľvek problému

Pomôcky, ktoré potrebujete

- Vyberte si vhodný nástroj umožňujúci videokonferenčné hovory.

Postup

1. Výber moderátora/ky

Je absolútne nevyhnutné, aby ste niekoho z tímu vybrali ako moderátor/ku. Moderátor/ka sa môže do procesu rozhodovania zapojiť, ale musí dohliadať na to, aby sa nerozprúdila žiadna diskusia, a musí dbať na dodržiavanie času.

2. Mapovanie problémov – 7 minút

Začiatok je jednoduchý: úlohou všetkých členov tímu je v tichosti a bez diskusie počas 7 minút spísať všetky problémy, chyby, veci, ktoré im prekážajú, resp. svoje obavy, ktoré sa u nich vyskytli v priebehu uplynulého týždňa. Môže to byť čokoľvek, od vyjadrenia „Mám pocit, že vôbec nenapredujeme“, až po „Myslím si, že projektu X sa dostáva viac pozornosti, ako môjmu projektu“. Účastníci môžu vyjadriť čokoľvek, čo im prekáža alebo čo ich hnevá. Po siedmych minútach tak bude mať každý z nich celú hŕbu problémov zapísaných na „post-it“ lístkoch.

3. Predstavovanie problémov – 4 minúty na osobu

Moderátor/ka vyberie vždy jedného účastníka, aby sa na tabuľu alebo stenu používanú na prezentáciu umiestnil lístok s problémom a stručne vysvetlil, o čo ide. V tejto fáze hovorí len vybraný účastník a ostatní členovia tímu sú ticho. Moderátor/ka kontroluje čas, ktorý by nemal prekročiť 4 minúty na osobu. Keď sa všetci účastníci vyjadrí a pridajú svoje problémy na tabuľu/stenu (na lístkoch môžu byť aj osobné problémy/zdravotné záležitosti/nálada), znamená to, že každý člen skupiny dostal šancu podeliť sa o svoje pocity a názory.

4. Výber problému, ktorý sa bude riešiť – 6 minút

Moderátor/ka dá každému členovi skupiny dve nálepky, pomocou ktorých môže hlasovať za jednotlivé problémy. Každý účastník následne hlasuje za problémy, ktoré považuje za najrelevantnejšie a najviac vyžadujúce pozornosť, ale bez toho, aby o tom diskutoval s ostatnými. Účastníci môžu hlasovať aj za tie problémy, ktoré navrhli sami, a môže tiež obe svoje nálepky umiestniť na jeden problém, ak to považuje za potrebné. Po uplynutí časovej lehoty 6 minút moderátor/ka všetky lístky zoradí podľa počtu hlasov, ktoré získali. A čo s ostatnými problémami, za ktoré nik nehlasoval? K tomu sa vrátíme neskôr.

5. Preformulovanie problémov na štandardizované výzvy – 6 minút

V nasledujúcich krokoch sa sústreďte na problémy, ktoré získali hlasy účastníkov a dostali sa do prioritizácie. Moderátor/ka každý z nich preformuluje na štandardizovanú výzvu, vďaka čomu bude možné navrhnúť celý rad riešení a začať zo širšej perspektívy.

Uvedme si príklad: na lístku, ktorý získal najviac hlasov, je uvedený nasledujúci problém: „Netuším, čo sa deje v projekte X.“ Keďže za tento návrh hlasovalo veľa účastníkov, je zrejme, že to ako problém vníma množstvo ľudí. Preformulovanie tohto problému pomocou „**Ako by sme mohli**“ (ABSM) metódy **nám umožní štandardizovať spôsob definovania problémov a spraviť ich riešiteľnými**. Moderátor/ka takto čo najrýchlejšie prepíše všetky problémy, pričom dbá na to, aby bolo zachované ich poradie.

6. Nachádzanie riešení – 7 minút

V tomto kroku budete navrhovať riešenia na problém preformulovaný ABSM metódou, ktorý získal najviac hlasov. Ak máte viac problémov s rovnakým (najvyšším) počtom hlasov, **jednoducho začnite s problémom umiestneným najviac vľavo**. Neriešte príliš, s ktorým z týchto problémov budete pracovať, a o výbere nediskutujte!

Každý člen tímu má teraz 7 minút na to, aby navrhol čo najviac možných spôsobov riešenia ABSM otázky. Členovia skupiny pracujú samostatne a nediskutujú navzájom. Tým, že v tomto kroku zamedzíte diskusii, zároveň zabezpečíte rôznorodosť navrhovaných riešení. Je dôležité, aby moderátor/ka účastníkov upozornil/a, že v tomto štádiu **ide o kvantitu a nie o kvalitu návrhov** (tej sa môžeme venovať neskôr).

Navrhované riešenia nemusia mať žiadny konkrétny formát, no musia byť zrozumiteľné pre všetkých, ktorí ich budú čítať. Riešenia nebudú individuálne prezentované, pretože by to mohlo zvýhodniť riešenia osôb, ktoré sú zdatnými prezentujúcimi.

Po uplynutí 7 minút umiestnia všetci členovia skupiny čo najrýchlejšie svoje návrhy na stenu/tabuľu/... Poradie ani úhľadnosť nie sú dôležité, jednoducho ich na dané miesto umiestnia akokoľvek. Táto časť by nemala zabrať viac než jednu minútu.

7. Hlasovanie za jednotlivé riešenia – 10 minút

Pamätáte? Toto sme už robili. Moderátor/ka dá každému členovi tímu šesť nálepiek, prostredníctvom ktorých hlasujú za tie riešenia, o ktorých si myslia, že sú pre ABSM otázku najvhodnejšie. Čas vyhradený pre túto aktivitu je trochu dlhší, pretože členovia tímu si musia prečítať každé navrhnuté riešenie.

8. Prioritizácia riešení – 30 sekúnd

Tím má pol minúty na zoradenie riešení podľa počtu hlasov. Riešenia s počtom hlasov menším než 2 sa ignorujú.

9. Rozhodovanie o tom, ktoré riešenie zrealizovať – 10 minút

Je zrejmé, že niektoré riešenia sú na vyskúšanie lákavejšie, no je dôležité zvážiť, koľko energie je potrebné investovať do realizácie konkrétneho riešenia. Použijeme preto jednoduchú analýzu pomeru dopadu riešenia a vynaloženého úsilia naň (pomer **E/I**, z *angl. effort/impact*), aby sme určili, ktoré riešenia je vhodné použiť najskôr (tzv. rýchle riešenia), a ktoré zaradíme do zoznamu plánovaných aktivít (alebo iného systému používaného na uchovávanie nevybavených záležitostí).

Moderátor/ka musí byť v tomto kroku veľmi proaktívny/a, pretože je dosť pravdepodobné, že práve pri ňom vznikne diskusia. Moderátor/ka postupne zaznačí každé riešenie na diagrame E/I (úsilie/dopad), pričom *úsilie* v tomto prípade znamená koľko energie si, ako tím, myslíme, že bude potrebné vynaložiť na realizáciu riešenia, a *dopad* znamená mieru, do akej to podľa nás vyrieši daný problém.

Moderátor/ka vezme lístok s riešením, ktoré získalo najviac hlasov, podrží ho nad stredom E/I diagramu a opýta sa: „vyššie alebo nižšie“? Takáto otázka zvyčajne vyvolá istú diskusiu, preto je dôležité, aby moderátor/ka neupustil/a od hľadania konsenzu a zastavil/a akúkoľvek diskusiu dlhšiu než 20 sekúnd. Rovnaký postup sa uplatní aj v prípade dopadu – moderátor/ka sa pýta „Vyššie alebo nižšie?“.

Teraz už máme jasný prehľad o tom, ktoré z **riešení s výrazným dopadom** môžu byť zrealizované a otestované **rýchlo** (riešenia v **zelenom** štvorci vľavo hore), a ktoré **riešenia s výrazným dopadom** si vyžadujú **viac vynaloženej energie** (v zelenej zóne vpravo hore). Moderátor/ka označí všetky lístočky nachádzajúce sa v zelenej zóne (riešenia s najvýraznejším dopadom) nálepkou inej farby, aby ich bolo neskôr možné identifikovať.

10. **Pretavte riešenia do realizovateľných krokov – 5 minút**

Moderátor/ka teraz zloží vybrané najlepšie riešenia z E/I diagramu a požiada jeho autora, aby pomenoval realizovateľné kroky smerujúce k otestovaniu daného riešenia. Realizovateľné kroky znamenajú kroky, ktoré je možné uskutočniť v časovom horizonte 1-2 týždňov. Z praxe vyplýva, že jednotýždňový experiment by mal byť postačujúci, ale všetko samozrejme závisí od toho, čo dané riešenie zahŕňa.

Po spísaní všetkých takýchto riešení má tím k dispozícii zoznam realizovateľných úloh, ktoré sa môže podujat' splniť (v závislosti od toho, akým postupom riadenia úloh sa váš tím riadi).

Aby sa na ostávajúce riešenia s výrazným dopadom nezabudlo, je potrebné dopísať do zoznamu nevybavených vecí. Môže sa tiež stať, že riešenia zo zelenej zóny (efektívne a nenáročné) problém vyriešia tak, že riešenia vyžadujúce si vynaloženie väčšieho úsilia už nebudú potrebné (a môžete ich roztrhať).

11. **Štruktúra a disciplinovanosť sú základom slobody**

A to je všetko! Váš tím za krátky čas dokázal identifikovať dôležité problémy a výzvy, navrhnúť riešenia a prioritizovať ďalšie kroky – a to takmer úplne bez

diskusí! Zásadu vynechania otvorenej diskusie uplatňujeme takmer vo všetkom, čo robíme, od navrhovania nových funkcií produktu, až po plánovanie podujatí či zlepšovanie vlastného pracovného prostredia. Ako sme už spomínali, kreatívny prístup k riešeniu problémov je základom dobrého dizajnu v akomkoľvek kontexte. Zaslúži si preto rešpekt. Naopak, zbytočné, demoralizujúce a únavné diskusie mu nesvedčia, preto na ne radšej zabudnite.

Tipy a triky

- Slovné vysvetlenie a príklad použitia tejto metódy nájdete na [tomto videu na YouTube](#).
- Vyberte si [online nástroj typu tabule](#), ktorý umožňuje pracovať s veľkým plátnom a má možnosť priblíženia resp. zväčšenia.
- Každú z tém umiestnite na inú časť tabule – rozmiestnite ich tak, ako by ste to robili, keby ste využívali priamo steny v reálnej miestnosti.
- V príslušnej časti tejto aktivity požiadajte účastníkov, aby si pozorne prezreli každú z častí grafu a prípadne tam doplnili svoje návrhy formou rýchlych poznámok.
- Ak nepoužívate online nástroj typu tabule, odporúčame využiť niektorý z nástrojov umožňujúcich zdieľanie a spoluprácu, ako je napr. Google Docs, ktorý umožňuje zbierať informácie pre každý krok ako samostatnú položku. Vyzvite všetkých, aby sa do tvorby a dopĺňania dokumentu zapojili, no jasne zadefinujte pravidlá a práva na jeho upravovanie.
- Pre bodové hlasovanie využite hlasovacie funkcie dostupné v mnohých online nástrojoch (ako je napr. Mural's voting session). Podobne, ak chcete zrátať podporné hlasy pre jednotlivé riešenia, môžete tiež účastníkov požiadať, aby v rámci Google Docs pridávali svoje komentáre, alebo aby jednotlivým nápadom v Slack-u dávali emotikon typu „palec hore“, a pod.
- Pri moderovaní skupinovej diskusie sa odporúča, aby účastníci využívali neverbálne spôsoby prihlásenia sa do diskusie. Môže to byť napr. pomocou nástrojov ako sú neverbálne nástroje na poskytnutie spätnej väzby na Zoome, emotikonov, alebo sa účastníci môžu jednoducho prihlásiť a moderátor ich následne vyzve k tomu, aby sa vyjadrili.

Zdroj

<https://medium.muz.li/a-super-simple-exercise-for-solving-almost-any-product-design-challenge-f9e6c0019d7d>