

6 TYPY PORAD A JEJICH PŘÍPRAVA

6.1 Cíle

- Rozdíly mezi hlavními typy porad
- Úkoly, které vás čekají před samotnou poradou
- Provést přípravu na poradu
- Vést poradu zaměřenou na informace i řešení problému
- Vyhodnotit úspěšnost vámi vedené porady

6.2 Úvodem

Porada se srdcem řízení a na řízení a organizování porad se ukazuje, jak je kdo zdatný v řízení vůbec. Není nic horšího, než když lidé odcházejí z porady s tím, že to byl promarněný čas a zbytečná ztráta části života.

Efektivní porada má jisté parametry, které je třeba dodržet. Nejprve je třeba rozhodnout, zda je porada nutná. Mezi nejdůležitější parametry patří řádně strukturovat poradu, aby byla efektivní, dokonale poradu připravit - stanovit cíle porady, stanovit její účel a sestavit pořad jednání, pak ji udržet co nejkratší a nejproduktivnější. Důležitým elementem je vedoucí porady, který musí správně aplikovat zásady řízení a vedení porad, aktivizuje účastníky porad a umí zvládat obtížné situace a jednat s obtížně zvládnutelnými lidmi. A velmi důležitým kritériem efektivní porady je umět přijímat rozhodnutí ke spokojenosti všech zúčastněných.

Kdyby byl Bůh svolal ku stvoření světa komisi, nebylo by posud světa.

František Vymazal

6.3 Ze života školy

Blíží se začátek roku, je poslední týden prázdnin a ve škole se blíží dlouho plánovaná porada. Od osmi hodin je naplánována porada vedení školy v ředitelně a od devíti hodin třiceti minut je naplánována porada všech zaměstnanců v salóнку nedalekého hotelu. V zasedací místnosti je přítomen ředitel školy a pět členů vedení. Zatímco ředitel ještě připravuje prezentaci v počítači, ostatní se baví o zážitcích z právě uplynulého víkendu.

Čtyři minuty po osmé se zvedá zástupce ředitele a odchází si dělat kávu. Po jeho návratu, kdy ředitel ještě několik minut domlouvá telefonicky partičku v šipkách, porada začíná. „Musíme projet všechny naše činnosti a pak je odprezentovat na velké poradě,“ pronáší ředitel.

Porada probíhá tak, že je konstatována existence jednotlivých činností a projektů školy. K tomu se mají vyjadřovat jednotliví odpovědní pracovníci těchto činností a projektů. V 8.30 hodin však porada vedení končí s tím, že je třeba se přesunout do nedalekého hotelu. Takže vlastně ani nezačala.

Všichni ještě narychlo pracují na svých „nedodělcích“, a tak většina pracovníků odchází na velkou poradu až po půl desáté.

V salóнку hotelu je ještě nutno nainstalovat a zprovoznit dataprojektor a počítač a hledá se místo, kam se bude promítat. Když je vše rozhodnuto a zprovozněno začíná porada s téměř půlhodinovým zpožděním. Další pracovníci školy přichází již v průběhu porady.

Ředitel začíná poradu a po několika vteřinách do salóнку vchází servírka s tím, že není možné připravit svačinu, protože zde není kuchař. Následuje dialog o tom, kdy by to bylo možné. Ředitel znovu začíná poradu slovy: „Na této poradě se seznámíme s důležitými činnostmi a projekty, které děláme, a každá za ně zodpovědná osoba k tomu svému vždy řekne několik slov. Před tím ale musím mezi námi přivítat dva nové pracovníky, které však nepředstavím. Seznámíme se všichni najednou. Každý řekne své jméno, co ve škole dělá a také, jak prožil tento víkend. Já začnu. Já jsem utekl z domova k našim, protože se tam uklízelo. A u našich jsem pak musel uklízet celý den, protože jim spadl na dům meteorit. Tak to je o mně a teď vy. Ale upozorňuji vás, že ten, kdo řekne

vtipnější příběh, než já, ten bude mít problém. Ha, ha, ha.“ Začíná kolečko. Všichni se představují. Ředitel vstupuje do jejich projevů a každého komentuje. Je vtipnější a vtipnější a neverbálně žádá, aby se mu všichni smáli. Přichází řada na nového pracovníka. „Tak toto je Karol,“ říká ředitel. „Víte, jaký je rozdíl mezi tady Karlem a Karolem?“ ptá se vtipně ředitel. „V jednom písmeně – v o. Karel je Karel a ne Karol a Karol je Karol a ne Karel. Řekni, Karolko, ako to je?“ Následuje patnáctiminutová debata o písmeni o, kterou končí ředitel slovy: „Včera jsem si připadal jako Tatar, a teď je to lepší.“

Účastníci porady si píšou, dívají se z okna a vyřizují si telefonní hovory. Představující část porady dvanácti účastníků trvá do oběda, po kterém se téměř všichni z nějakých důvodů omluví. „Tak tomuhle nerozumím a nechápu, takové důležité věci...“ říká ředitel novým pracovníkům, kteří po obědě zbyli na poradě.

K ZAMYŠLENÍ

Přečtěte si pozorně předchozí „vymyšlený a fiktivní“ příběh a přemýšlejte, proč tato porada nedopadla „úplně efektivně“ a co by se mělo udělat příště jinak, aby se porada více povedla. Přemýšlejte rovněž, jaké jsou zkušenosti s organizováním porad ve škole, v níž pracujete.

6.4 Porady

Schůzka, schůze nebo porada má kořeny ve 14. století. Šlo o událost, kdy se lidé sešli na hon na lišku. Dnes jsme již o kus dál (někdy). Porada je neoddelitelnou součástí moderního řízení. Představuje velmi složitou, mnohotvárnou tvůrčí činnost. Porada patří mezi komunikační techniky, v nichž jde o proces vzájemného sdělování, který probíhá mezi jednotlivci i skupinami v rámci nejrůznějších organizací. Předmětem porady je řešení problémů, sdělování informací a rozhodnutí. Výměna informací je zde oboustranná s tou možností, že se mohou účastníci vzájemně ovlivňovat a přesvědčovat. V případě kvalitního vedení se jedná o velice pružnou formu komunikace. Vedení jakéhokoli systému má na tomto místě možnost dozvídat se od spolupracovníků jejich názory týkající se společných problémů, které pak může dále rozpracovat.

Účely porad

Porady jsou příležitostí na:

- odhalení problémů
- řešení problémů a učinění rozhodnutí
- zlepšení komunikace
- rozvoj vedení
- zvýšení vlastního vztahu a oddanosti k rozhodnutím
- vyřešení konfliktů
- sestavení plánů a stanovení cílů
- výměnu informací a vzdělávání skupiny
- zvýšení produktivity a efektivnost skupiny

Typy porad

Porady jsou svolávány za různými účely. Podle toho je můžeme rozdělit takto:

- **Formální**
Předem připravené porady s programem. Nejčastěji pravidelné porady vedení SVČ.
- **Účelové**
Porady svolané zpravidla s malým předstihem a bez pevného programu. Příkladem může být porada svolaná v reakci na krizový vývoj nebo schůzka s klientem.
- **Řešitelské**
Cílem těchto porad je vyřešení problému nebo produkce nových nápadů.
- **Informační**
Schůzky, jejichž účelem je informovat ostatní. Mohou to být třeba krátké ranní porady útvarů.

6.4.1 Hlavní rozdíly mezi typy porad

Od základního účelu schůzky se odvíjí řada rozdílů v jejich přípravě, stylu vedení a cílech, na něž klademe důraz. Promyslete si následující přehled!

	informativní schůzka	rozhodovací schůzka
cíl	předání informace	rozhodnutí
počet účastníků	jakýkoliv	menší skupina (méně než 12)
charakteristika účastníků	ti, kteří potřebují znát určité informace	ti, kdo jsou zodpovědní za rozhodnutí, a ti, kteří jej navrhuji
způsob komunikace	jednosměrná komunikace - mluvčí hovoří, ostatní poslouchají a kladou otázky	interaktivní diskuze, do které se zapojují všichni zúčastnění
zařízení místnosti	jako v posluchárně, účastníci se dívají na mluvčího	jako na konferenci, účastníci se dívají na sebe navzájem
optimální styl vedení schůzky	autoritativní	kooperativní, demokratický, facilitující
na co klademe důraz	na obsah	na interakce účastníků a na řešení problémů
klíč k úspěchu	plán a příprava způsobu, jakým mluvčí sdělí potřebné informace	vytvoření atmosféry příznivé pro otevřenou diskusi a svobodné vyjadřování

Úkoly vedoucího před poradou

Podle zkušeností z mnoha firem a organizací porady nemají některé z klíčových parametrů dobré přípravy porady. Lidé jsou z mnoha porad zklamáni a frustrováni, jde téměř o celonárodní problém. Jako mnoho jiných komunikačních postupů, i porady mají svůj doporučený postup a techniky. Ověřte si, zda situace ve vaší organizaci je, či není výjimkou. V závěrečném cvičení (viz 6.5) si zkuste nabyté poznatky aplikovat na vlastní situaci.

6.4.2 Příprava porady

1. Stanovte **účel** porady:

- Poskytnutí informací – informační porada
- Definování problému a získání nápadů
- Řešení problému
- Podpora kolektivního ducha v organizaci – rituální porada

Ověřte si, zda uvedeného cíle není možné dosáhnout lépe jiným způsobem než poradou.

2. Vyberte vhodné účastníky – pravidlem je pozvat **co nejméně lidí**. Záleží ovšem na účelu schůze. Účastníkem by měl být ten:

- **kdo ví** – kdo má poznatky o problému, informace, které je třeba poskytnout,
- **kdo může** – kdo má pravomoc a zodpovědnost v dané oblasti,
- **koho se to týká** – kdo bude používat informace z porady nebo realizovat rozhodnutí.

3. Určete **místo** porady - při zajišťování místnosti nezapomeňte na:

- uspořádání nábytku, které přímo ovlivňuje chování účastníků,
- dostatek pracovního místa,
- zabezpečení a vyzkoušení audiovizuálních pomůcek (FC, projektor, tabule, světla apod.),

- občerstvení a obsluhu,
 - rezervaci místnosti, prostor na kouření, šatnu, toalety.
4. Vymezte čas na poradu - **začátek** i **konec**. Pokud je mimo pracoviště, doporučuje se plánovat poradu na začátek nebo konec pracovní doby.
 5. Připravte si **program**.
 6. Seřadte body podle priorit – klíčové body dejte na začátek, nejlépe jako 2. a 3. v pořadí.
 7. Určete **časové limity** pro jednotlivé body.
 8. Vyjasněte si, jaký má být **výsledek každého bodu**, co bude pro vás znamenat, že daný bod můžete ukončit.
 9. Promyslete si **proces/postup** projednávání jednotlivých bodů a způsob rozhodování.
 10. Napište program na tabuli (flipchart) nebo rozmnožte, aby měl každý kopii.
 11. Dejte pokyny těm, kteří budou mít příspěvek ke schůzi, vysvětlete jim, co od jejich příspěvku očekáváte.
 12. Připravte, resp. zabezpečte materiály na poradu a připravte si vizuální pomůcky na poradu.
 13. Zabezpečte **pozvání účastníků**. Pošlete jim pozvánku s programem porady, který zpracujte pokud možno jen na jednu stranu papíru. Nezapomeňte uvést:
 - účel schůze,
 - dobu zahájení a ukončení schůze,
 - místo konání,
 - seznam účastníků,
 - program schůze,
 - požadovaný výsledek schůze,
 - úkoly jednotlivých účastníků; připomeňte také, že počítáte s jejich přípravou, a uveďte, co si mají donést na poradu.

14. Zabezpečte, aby účastníci dostali materiály na poradu několik dní předem, aby se mohli připravit.
15. Zařídte, aby někdo dělal zápis.
16. Udělejte zasedací pořádek tak, jak vám to vyhovuje.

Začátek porady

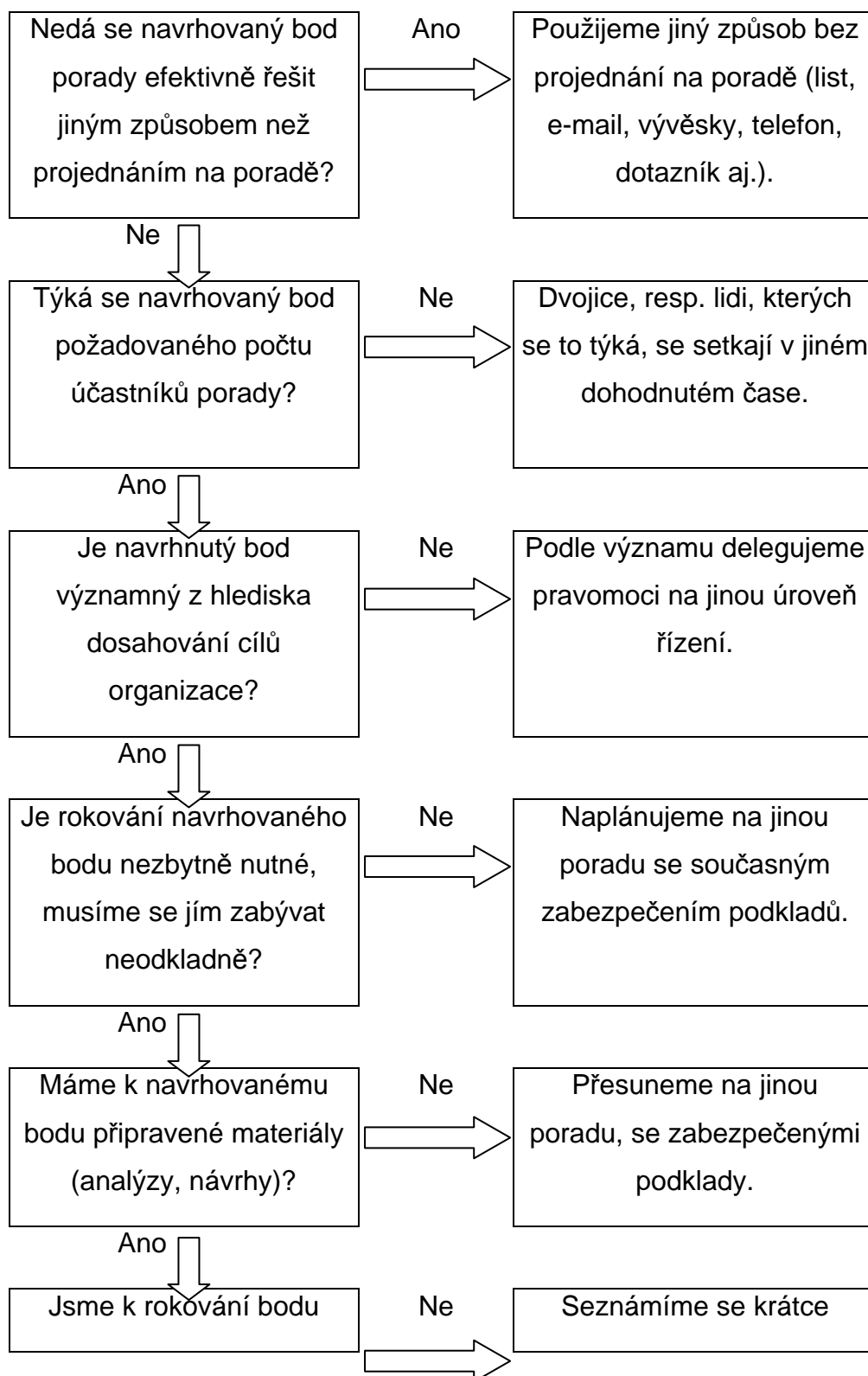
1. Přijďte brzy, abyste si stihli zkontrolovat místnost a připravit si nejen ji, ale také techniku a materiály, které budete používat.
2. Vždy začínejte včas, ale až po příchodu všech klíčových osob schůze.
3. Využijte úvod na poděkování všem za účast a na vzájemné představení se a uvolnění atmosféry.
4. Řekněte účastníkům, jaký je účel a důvody schůze, a seznamte je s programem.
5. Zeptejte se, jestli jsou ještě nějaké otázky týkající se práce, o kterých by lidé chtěli diskutovat.
6. Dopíšte tyto nové podněty do programu na správné místo. Pokud jde o velmi důležitou otázku, zařadte ji na první místo.
7. Odsouhlaste program se skupinou.
8. Dohodněte se, kdy schůze skončí.
9. Vzpomeňte organizační záležitosti (přestávky, občerstvení, aktivní účast).
10. Zabývejte se zápisem poslední schůze.
11. Zahajte 1. bod programu.

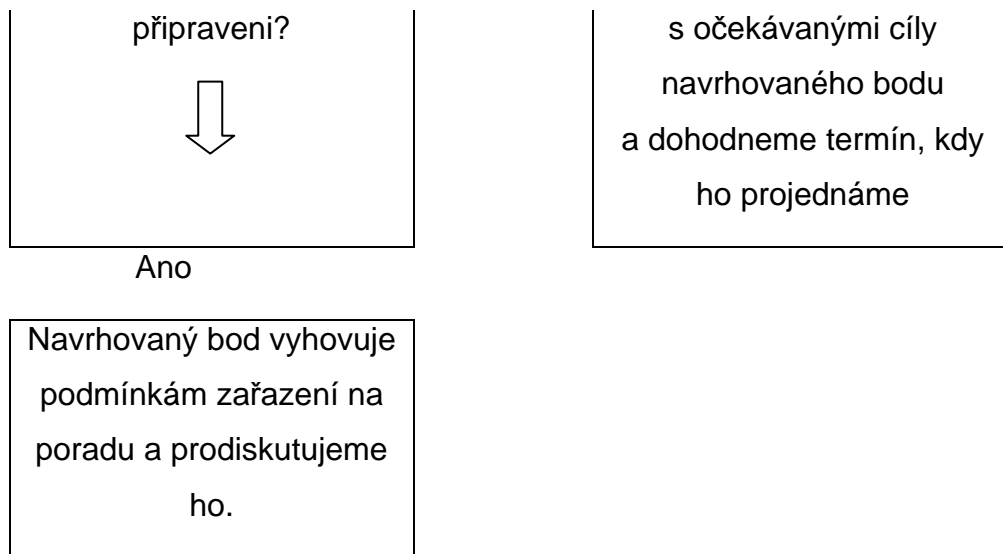
6.4.3 Výběr účastníků porady

Níže uvedený přehled poskytuje seznam kritérií pro smysluplný výběr účastníků porady. Sledujeme jím nejen efektivní splnění účelu porady, ale i dobrý pocit těch, kdo na ni byli přizváni.

6.4.4 Rozhodování o zařazení bodu na poradě

Podobně jako při výběru účastníků porady, aplikujte racionální techniku pro výběr projednávaných bodů.





6.4.5 Řízení diskuze na poradě

Navrhujeme vám nyní **postup pro vedoucího/facilitátora porady**:

1. Uveďte problém, který je třeba řešit.
2. Poskytněte, respektive zabezpečte poskytnutí informací o problému (popis, fakta, čísla...).
3. Zabezpečte pochopení, interpretaci problému ve skupině.
4. Vyzvěte k návrhům. Pokud padne více návrhů současně, zabezpečte, aby byly zapsány, a otevřete diskuzi jen o jednom z návrhů*, a to tak, že:
 - člena skupiny, který dal návrh požádáte, aby vysvětlil svůj návrh, resp. vyjádřil se k tomu, co chce říci,
 - vyzvete ty členy skupiny, kteří s návrhem nesouhlasí,
 - vyzvete ty členy, kteří s návrhem souhlasí,
 - dáte předkladateli ještě jednu možnost vysvětlit svůj návrh, resp. připomínky členů skupiny,

* Pozn. Při práci skupiny padají 2 základní typy návrhů – obsahové a procesní:

Obsahové – zabývají se samotným řešením problému, tj. co konkrétně je třeba udělat v daném problému.

Procesní – zabývají se způsobem jak skupina přistoupí k řešení, tj. jak skupina vytvoří obsahový návrh, jak budou komunikovat, rozhodovat apod.

Na poradě skupiny řešící problém je vhodnější nejdříve projednat procesní návrhy. Měl by to zabezpečit především facilitátor porady, blíže o tom hovoří kapitola 6.4.2.

- shrnete situaci a klíčové argumenty v souvislosti s projednávaným návrhem,
 - vyzvete skupinu k rozhodnutí o přijetí/nepřijetí návrhu,
 - pokud návrh nebyl přijat, vezmete další a zopakujete předchozí kroky,
 - pokud návrh byl schválený, požádáte o nápady, myšlenky, jak s návrhem postupovat dále.
5. Zabezpečíte rozdělení úkolů – Co? – Kdo? – Do kdy? – Jak? – Zdroje?
 6. Zabezpečíte, aby byl vypracován zápis.

6.4.6 Úkoly vedoucího po poradě

Zápis z porady je opatřením, které zajistí formální záležitosti zejména u jednání o klíčových problémech organizace. Za určitých (ne vždy příjemných) okolností se může stát i právním dokumentem!

Zápis z porady by měl obsahovat:

- datum, čas a místo
- jméno vedoucího,
- kontrolu plnění úkolů z minulé schůze,
- shrnutí nových úkolů,
- průběh schůze podle bodů programu (návrhy, diskuze, výstupy...),
- prezenční listina,
- přílohy,
- možnost pro účastníky opravit, či dokončit zápis,
- uvážit zaslání hodnotícího formuláře (co bylo dobré, co by se dalo změnit).

Zhodnocení schůze

Slouží k vaší zpětné vazbě o míře efektivity vašeho vedení a úrovni spolupráce jejích účastníků. Obvykle obsahuje tyto otázky:

1. Dosáhla porada stanovených cílů?
2. Jaká byla zvolena forma rozhodování, byla vhodná?
3. Domníváte se, že porada byla dobře připravena?
4. Byla vidět snaha o zapojení všech účastníků? Uveďte počet skutečně zapojených účastníků.
5. Objevilo se v průběhu porady sledování osobních zájmů?
6. Byla zvolena vhodná forma uspořádání místnosti?
7. Bylo vhodné složení účastníků porady?
8. Byl dodržen program porady?
9. Drželi se účastníci porady tématu diskuze? Pokud ano, byla to zásluha vedoucího?
10. Byl zápis z porady srozumitelný a splňoval účel?
11. Byly diskuzní příspěvky vhodně orientované?
12. Uveďte příklad dobré komunikace mezi účastníky, pokud nějaký byl.
13. Byl průběh porady korektní a věcný?

6.5 Doporučené kroky

Porada odráží i kulturu organizace. Např. když je naprosto běžné, že se chodí pozdě, přichází se pozdě i na poradu. Když je běžné nic neřešit, nic se zpravidla nevyřeší ani na poradě. Nastavte si poradu jako odraz kultury organizace.

Udělejte si plán porad na rok dopředu (půl roku) s konkrétními body, které je třeba řešit. Nastavte systém, aby porada začínala na minutu přesně – nastavte systém sankcí za pozdní příchody. Využijte poradu pro ocenění výtečných výkonů pro organizaci. Buďte tvořiví – měňte formy a metody porady. Využívejte

humor ve prospěch porady, překvapujte novými nápady, bavte lidi. A co je rovněž důležité - na poradu se dokonale připravte a poradu vyhodnoťte (pište zápisy a kontrolujte je).

PORADA

Datum:

Forma:

Cíl porady:

Poradu řídí:

Den:

Hodina:

Místnost:

Požadované výstupy

(očekávané výsledky):

Role:

zapisovatel:

časoměřič:

účastníci:

pozorovatel:

Pomůcky:

Program porady:

č.	čas	obsah	pomůcky	jméno	min.

Zápis z porady

Titulní strana

Název organizace, týmu nebo projektu, datum a místo porady, typ porady, jméno přítomných účastníků

Program

Požadované výstupy a reálný program

Rozhodnutí	Stručný přehled hlavních rozhodnutí
Skupinová paměť	Reprodukce - opis nebo zmenšená fotokopie všech nebo vybraných nástěnných zápisů vzniklých v průběhu porady
Nevyřešené otázky	Seznam položek, které byly identifikovány jako problém, ale jejichž řešení bylo prozatím odloženo
Akční plán	Seznam dalších kroků, kdo je vykoná a kdy. Obsahuje poznámky o tom, jak se bude zacházet s nevyřešenými otázkami
Hodnocení porady	Soupis toho, co bylo na poradě dobré, a toho, co je potřeba příště zlepšit
Komuniké (usnesení)	Komentovaná zpráva z porady kombinující různé položky zápisu. Tato zpráva je užitečná tehdy, je-li zápis zasílán i lidem, kteří se porady nezúčastnili

Schůze je vítězství zadků nad mozkem.

Wilibald Alexis

6.6 Shrnutí

Hodnota porady spočívá v akcích, které jsou jejím výsledkem. Pokud porada nevedla k rozhodnutím, byl to spíše ztracený čas. Snažili jsme se vám ukázat, že

úspěch porady nezávisí jen na jejím dobrém vedení, ale především na kvalitě přípravy.

6.7 Kontrolní otázky

- Jak se liší v účelu oba základní typy porad?
- Co je třeba připravit před poradou, na co vše je třeba myslet?
- Co obvykle opomíjejí špatné porady?

6.8 Literatura

Barker, A.: *Umíte přesvědčit?* Praha: Computer Press, 2000.

Bednařík, A.: *Facilitace, vzdělávací manuál PDCS*. Bratislava, 2002.

Ehrenborg, J. - Mattock, J.: *Přesvědčivé vystupování*. Praha: Management Press, 1995.

Jindra, J.: *Lektorské dovednosti, vzdělávací manuál AISIS*. Kladno: AISIS, 2002.

Kemp, J. M.: *Jak řídit pracovní porady*. Praha: Grada Publishing, 1996.

Plamínek, J.: *Synergický management, vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*. ARGO, 2000.

Silberman, M.: *101 metod pro aktivní výcvik a vyučování*. Praha: Portál, 1997.

Šuleř, O.: *Manažerské techniky*. Olomouc: Rubico, 1995.

Šuleř, O.: *Jak řídit a vést porady*. Praha: Computer Press, 2001.