

Jiří Plamínek

Vedení porad

Jak dosáhnout maximálního výsledku
s minimem lidí, času a energie

2., rozšířené vydání



*Úspěch porady se pozná podle dosaženého cíle
a spokojeného účastníka.*

Jiří Plamínek

Vedení porad

**Jak dosáhnout maximálního výsledku
s minimem lidí, času a energie
2., rozšířené vydání**



Grada Publishing

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.

Knihy edice **Poradce pro praxi** se věnují nejrůznějším tématům z oblastí komunikace, rozvoje osobnosti, budování kariéry a vedení lidí. Edice je určena jak profesionálům z řad odborných pracovníků, například lektorům, koučům, manažerům či personalistům, tak všem ostatním, kteří chtějí zlepšit své komunikační a jiné dovednosti.

RNDr. Jiří Plamínek, CSc.

Vedení porad

Jak dosáhnout maximálního výsledku s minimem lidí, času a energie
2., rozšířené vydání

TIRÁŽ TIŠTĚNÉ PUBLIKACE:

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, Praha 7
tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400
www.grada.cz
jako svou 4735. publikaci

Odpovědné redaktorky Mgr. Božena Hrabalová, Mgr. Irena Koušková
Sazba Jan Šístek
Počet stran 120
Druhé vydání, Praha 2012
Vytiskla Tiskárna PROTISK, s.r.o., České Budějovice

© Grada Publishing, a.s., 2012
Cover Photo © fotobanka allphoto

ISBN 978-80-247-4118-5

ELEKTRONICKÉ PUBLIKACE:

ISBN 978-80-247-7864-8 ve formátu PDF
ISBN 978-80-247-7865-5 ve formátu EPUB

Obsah

O autorovi	7
Úvod	8
1. kapitola	
Smysl a podstata porad	11
1.1 Předpoklady úspěchu porad	12
1.2 Některé užitečné pojmy	13
1.3 Práva účastníků porady	14
2. kapitola	
Typy a témata porad	17
2.1 Volba témat a cílů	18
2.2 Typy porad	24
2.3 Vývoj porad z pohledu teorie vitality	29
3. kapitola	
Stavba a dynamika porady	31
3.1 Standardní průběhy porad	32
3.2 Průběh diskuse	39
3.3 Příklady postupů, ovlivňujících dynamiku porady	46
4. kapitola	
Lidé a role	51
4.1 Účastníci porady	52
4.2 Rozdělení rolí	58
4.3 Spokojenost účastníků	61
5. kapitola	
Role facilitátora	63
5.1 Definice, smysl a význam facilitace	64
5.2 Šest zásad facilitace	65
5.3 Standardní nástroje facilitátora	72
5.4 Nástroje pro řešení obtíží	78

6. kapitola

Organizace porady	85
6.1 Příprava na poradu	86
6.2 Úvod porady	89
6.3 Průběh porady	92
6.4 Závěr porady	93
6.5 Následné aktivity	94

7. kapitola

Praktické rady	97
7.1 Uspořádání prostoru porady	98
7.2 Využívání prostoru porady	100
7.3 Optimální délka porady	102
7.4 Hospodaření s časem na poradě	104
7.5 Technické zajištění porady	107

8. kapitola

Doporučené zdroje	111
8.1 Knihy o poradách a facilitaci	112
8.2 Knihy o kontextu tematiky a příbuzných tématech	114
8.3 Tréninkové kurzy	115
8.4 Poradenství a koučování	117
8.5 Výběr z mých knih	118

O autorovi

RNDr. Jiří Plamínek, CSc.

Jméno autora této knihy je ve světě manažerského vzdělávání a poradenství těžké přehlédnout. Znají jej zejména firmy a instituce, které musely v posledních letech řešit vyhrcoené konflikty, a také podniky, které vsadily svou budoucnost na systematický rozvoj kompetencí svých zaměstnanců.

Jiří Plamínek vystudoval přírodní vědy na Univerzitě Karlově v Praze a absolvoval dvouletý manažerský program Johns Hopkins University v Baltimore. V devadesátých letech vystřídal několik manažerských pozic. Byl ředitelem odboru na federálním ministerstvu životního prostředí, programovým manažerem Ústavu pro ekopolitiku a českým koordinátorem programu řešení konfliktů a rozhodování UNITAR. Nyní je nezávislým konzultantem, mediátorem, facilitátorem a lektorem.

Zabývá se praktickým managementem, řešením konfliktů a přípravou manažerů firem a firemních specialistů – vyjednavačů, facilitátorů, lektorů a mediátorů. Mezi jeho klienty patří nejúspěšnější české firmy, centrální orgány státní správy a prestižní vysoké školy.

Je autorem čtrnácti knih (v poslední době vyšlo v nakladatelství Grada Publishing Vzdělávání dospělých, Tajemství úspěchu a 4., zcela přepracované vydání knihy Vedení lidí, týmů a firem) a spoluautorem řady dalších (viz také výběr v kapitole 8.5). Napsal desítky odborných a popularizujících článků. Jiří Plamínek se zabývá také metodickou prací – je například autorem teorie vitality, spoluautorem metodiky Management by Competencies® a Plánovacího systému ADK a autorem řady tréninkových kurzů, simulačních her, testů a e-learningových programů.

Autora je možné kontaktovat elektronickou poštou (e-mail: jplaminek@seznam.cz) nebo prostřednictvím webové adresy www.jiriplaminek.cz.



Úvod

Podobně jako jsme se brzy po roce 1989 rychle a slavně posunuli od kolektivů k týmům (někdy aniž by se změnilo cokoliv jiného než pojmenování), tak také porada svedla vítěznou bitvu se schůzí a doslova ji smetla z našeho přítomného světa do hlubin přežití minulosti. Radost z tohoto krásného, drtivého vítězství je kalena tím, že ani tady nebyla změna názvu vždy sledována proměnou obsahu a formy. Lidé se na poradách – naštěstí ne vždy a snad ani ne většinou – stále ještě spíše scházejí, aby něco trpně vyslechli, nebo dokonce radostně odkývali, než aby se o něčem z dobrého důvodu skutečně **poradili**.

Schůze zcela neprohrála! Mnohdy jen přijala nové jméno. Staří psi se nenaučili novým kouskům, jen jim dali moderněji znějící označení. Porada nepřekonala trnitou cestu z úst do ruky, na kterou nás svou jadrnou češtinou zval již pan Karel Havlíček Borovský. I tady se ovšem změnil jazyk: dnes mluvíme o krušné cestě od znalostí k dovednostem.

Není tedy příliš divu, že lidé poměrně běžně chodí na porady otrávení, přežívají je jako nutné zlo a odcházejí z nich ještě o něco otrávenější. Tam, kde se to stává, bychom měli **pátrat po příčinách**. Možná je porada svolána k řešení něčeho, co se na poradu nehodí, možná se jí účastní příliš mnoho lidí nebo na ní nejsou ti praví, možná někdo neumí poradu řídit a dobře hospodařit s časem, energií a pocity účastníků.

Již téměř dvacet let se účastním interních porad či veřejných projednávání v roli nezávislého facilitátora, tedy člověka, který na sebe bere odpovědnost za efektivní průběh porad, aniž by přitom zasahoval do jejich věcného obsahu a ovlivňoval věcnou podstatu výsledných řešení a rozhodnutí (v případech veřejných projednávání a diskusí mne častěji označují jako moderátora), nebo v roli pozorovatele a kouče, který má s vedením porad pomoci někomu druhému.

Mohl bych tedy vyprávět – a vlastně se k tomu v této příručce tak trochu chystám. Posbírané zkušenosti mne především utvrdily v přesvědčení, že porady ani veřejné diskuse si špatný průběh ani **špatnou pověst nezaslouží**. Navíc zblízka vidím, že při vedení porad je zvykem opakovat stále stejné chyby. Není nijak těžké tyto standardní chyby pojmenovat a ukázat, jak se jim vyhnout. Mám ovšem i radostné a povzbudivé zážitky – v praxi našich firem najdeme velké množství efektivně vedených porad. A opět je poměrně snadné popsat, čím se tyto úspěšné porady liší od ostatních.

Tato malá příručka tak činí. Shrnuje zkušenosti z různých typů porad, které jsem za ta léta viděl – od těch, které se podobaly koncertu sebraného hudebního tělesa, až po ty, na nichž se lidé pod taktovkou špatného dirigenta nedokázali shodnout ani na tom, o čem se budou bavit.

Téma mi umožnilo uvést řadu příkladů z reálné praxe a psát jednoduchým jazykem. Při čtení jistě zjistíte, že není složité příručku o poradách napsat, ale **začít se podle ní řídit**. Určitě je tomu tak. Těžší část úkolu – dále povznést úroveň a vylepšit pověst porad – tedy zůstává na nás všech, kteří se s poradami setkáváme v praxi.

Jiří Plamínek
jplaminek@seznam.cz
www.jiriplaminek.cz

7

Smysl a podstata porad

*Kdysi dávno, ještě před zapálením prvního poradního ohně,
žila v africké buši podivná dvojice.*

*On se jmenoval **Argument**. Byl posedlý obsahem toho, co říkal.
A protože se vždy snažil o přesné vyjadřování,
lidé často neměli trpělivost mu rozumět.*

*Ona se jmenovala **Empatie**. Zajímali ji hlavně lidé.*

*Měla je ráda, nebyla líná jim naslouchat a mluvit tak,
aby ji pochopili.*

*Lidé měli Empatii rádi. Ale občas,
když se chtěli něco dozvědět, zašli raději za Argumentem.*

Argument a Empatie k sobě hledaly cestu.

*Hledaly ji tak dlouho a tak důkladně,
až se jim narodila svérázná dcerka.*

*Dívka potřebovala pevné vedení, kdykoliv šlo o to, co má dělat,
a vlídnost a trpělivost, když se začala rozhodovat, jak to udělá.*

*Dali jí jméno **Porada**.*

Už jsem zmínil, že porady nemají mezi lidmi právě dobrý zvuk. Jsou často spojovány s představou zbytečnosti, rozvleklosti a nudy. Ne vždy neprávem, protože žitá praxe porad žel taková poměrně často bývá. Za porady mohou být vydávány série monologů nebo přehlídky mimoběžných dialogů, které jen pohlcují čas a odnikud nikam nevedou.

Tohle všechno je možné proto, že lidé odpovědní za poradou (typicky nadřízení účastníků porady) zapomínají, že termín „porada“ zjevně není odvozen od slova informovat druhé, zaúkolovat je nebo jim „**poradit**“ (tedy působit jedním směrem).

Souvisejí spíše s výrazem „**poradit se**“ a právě ten malý zvratný dodatek, to slůvko „se“ zcela obrací žádoucí pojetí porad od monologu k diskusi, od předávání ke sdílení, od jednosměrného řízení ke zpětnovazebním dějům, od nařizování ke společné práci.

Již z tohoto posunu je zřejmé, že porada se nehodí do všech situací a ke všem tématům. Jistě jsou chvíle, kdy je třeba, aby nadřízení přijali odpovědnost a rozhodli, vyřešili, nařídili. Jindy ovšem může mít využití společného rozumu zásadní význam. Rozpoznat a odlišit tyto situace je základní dovedností manažerů a lídrů, dovedností, jež jim v podobě porady vkládá do rukou významný nástroj vedení a řízení.

1.1 Předpoklady úspěchu porad

Porada je vlastně komunikací skupiny účastníků, organizovanou s vírou ve vznik **synergického efektu**. Porady jsou tedy svolávány s nadějí, že společná komunikace a sdílené úsilí povedou k příznivějšímu výsledku, než by měl souhrn samostatných úsilí účastníků porady.

Víra v užitečnost porad je založena na následujících třech předpokladech. Dá se říci, že když někdo svolává poradou, od které očekává užitečné výsledky, vědomě nebo nevědomě doufá v platnost těchto předpokladů:

- (1) Existují **témata**, pro která platí, že při vhodném vedení porady může být naplněn výše uvedený předpoklad o synergickém potenciálu porady. Tedy že při správně řízeném společném úsilí a kvalitní vzájemné komunikaci (tedy na dobře vedené poradě) vznikne lepší výsledek, než by byl dosažen součtem úsilí nezávislých (samostatných).
- (2) Pokud je porada dobře řízena, může mít společné úsilí blahodárny vliv na **vztahy** mezi lidmi, kteří se porady účastní. Díky dobrému řízení si lidé mohou lépe naslouchat, lépe se chápat a příznivě vnímat věcný i vztahový potenciál, který do skupiny vnášejí.

(3) V případě, že se lidé podílejí na společné tvůrčí práci a jsou pak spokojeni s tím, jak probíhala, budou mít větší snahu podporovat a respektovat její výsledky. Praxe ukazuje, že pokud se člověk podílí na rozhodnutí, pak roste pravděpodobnost toho, že za rozhodnutí bude cítit **odpovědnost**.

Uvedené tři předpoklady mají pozoruhodnou vlastnost v tom, že směřují pozornost lidí, odpovědných za úspěch porady, třemi zajímavými směry – k tematickému obsahu porad, ke způsobu, jakým jsou témata řešena, a ke spokojenosti lidí, kteří se porady účastní.

Z prvního předpokladu například nepřímě vyplývá, že mohou existovat témata pro radu nevhodná a že je tedy třeba témata porad pečlivě vybírat. Zbývající dva předpoklady naznačují, že porady ovlivňují vztahy mezi lidmi (druhý předpoklad) a jejich vztah k práci, již vykonávají (předpoklad třetí).

Aby rada nepůsobila jako marná, měla by jít vstříc **alespoň jednomu** z uvedených předpokladů, tedy zabývat se vhodným věcným obsahem, podporovat a rozvíjet vztahy mezi lidmi a přispívat k motivaci lidí vykonávat své role a úlohy.

Aby rada plně využila svého motivačního a kreativního potenciálu, musí být naplněny **všechny tři** předpoklady – vhodné téma, efektivní proces i spokojení lidí. Věc, proces a lidé tedy tvoří zásadní témata poradové praxe a také kostru obsahu této knihy.

Všimněte si prosím, že ani jeden z uvedených tří předpokladů není striktní v tvrzení, že by snad porady měly být užitečné či efektivní vždy a všude. Naopak, předpoklady dávají užitek a efektivitu porad do souvislosti s výběrem témat, způsobem vedení a péčí o účastníky.

1.2 Některé užitečné pojmy

V dalším textu užívám terminologii, jež se pro porady vžila v české praxi. Většina z používaných termínů je přirozeně pochopitelná. Vysvětlovat na tomto místě slova jako zápis nebo zapisovatel či třeba program nebo prostor porady by tedy zbytečně prodlužovalo text knihy. Zde se proto zaměřím jen na slova dosud zcela nevídaná a na ta, jejichž význam není přirozeně jednoznačný.

Samotný termín **porada** jsem charakterizoval v prvním odstavci kapitoly 1.1, když jsem jej vztáhl ke skupinové komunikaci, která má vést k synergickému efektu (jenž jsem popsal tak, že výsledek společného působení převyšuje součet působení jednotlivých).

Potíže bývají se slovem **účastník** porady. Vžilo se ve dvou smyslech. V tom širším je účastníkem porady každý, kdo je na poradě přítomen. Ovšem vzhledem k tomu, že někteří lidé mohou mít na poradě speciální role (vedoucí, facilitátor, zapisovatel atp.), vžilo se označení „účastník“ i v užším smyslu, tedy pro lidi, kteří, ač jsou na poradě přítomni, žádnou podobnou specifickou roli nemají.

Při výkladu v knize tento rozdíl nečiní potíže, protože je obvykle zřejmé z kontextu, v jakém smyslu je slovo užito. Pokud to výjimečně jasné není, je pojem blíže charakterizován (například „všichni účastníci porady včetně vedoucího“).

Facilitátor porady je člověk, který odpovídá za způsob vedení porady, ale nezasahuje do věcného rozhodování. Má tedy v „náplni práce“, z pohledu trojúhelníka věc–proces–lidé, péči o procesní a lidskou stránku porady.

Vedoucí porady je primárně odpovědný za její výsledek, tedy za věcný vrchol trojúhelníka věc–proces–lidé. Aby mohl garantovat věcný výsledek, má pochopitelně odpovědnost i za procesní a lidské aspekty porady. Péči o tyto aspekty ovšem může svěřit do rukou někoho jiného, typicky facilitátora.

Důležitým pojmem je i **cíl** porady. Cíl je třeba odlišovat od tématu. Téma určuje věcný obsah porady – například, že se porada bude týkat nákladů na nějaký provoz. Cíl určuje očekávaný výsledek porady – například nalezení způsobu, který zaručí snížení (nějak definovaných) nákladů v příštím roce na 96 % při udržení (nějak definovaného) objemu a kvality výroby roku letošního.

1.3 Práva účastníků porady

V této malé knížce se budeme zabývat postupně jak tématy porad, tak i jejich procesem a lidmi. Vzhledem k synergickým očekáváním, která můžeme s poradami právem spojovat, mi ovšem připadá účelné hned na počátku zdůraznit, že pozornost a péče, vztažené k obsahovým a procesním aspektům, jsou typické „podmínky, bez kterých to nejde“ – ale s nimiž to zároveň ještě není jisté.

Péče o obsah a proces je v zásadě technickou záležitostí. To, co je skutečným uměním (a co zároveň, při splnění obsahových a procesních podmínek, také rozhoduje o úspěchu či neúspěchu porady), jsou teprve lidé a podmínky, jež jim pro práci na poradě poskytneme. Především bychom měli respektovat čtyři základní práva účastníka porady:

(1) Právo **znát cíl**. Každý účastník porady by měl vědět, čeho se porada týká (tedy znát témata porady) a proč se koná (tedy znát její cíle). Téma a cíl porady jsou pro účastníky klíčové hned z několika důvodů. Především propojují poradu s praxí a definují dopady výsledků porady na účastníka.

A dále, na poradách se mnohdy stává, že účastníci teprve v průběhu sezení zjistí, že na ně bude mít porada přímý vliv, protože se bude týkat jejich práce, cílů a hodnocení. Pokud vědí, na jaké téma poběží diskuse a s jakým cílem bude probíhat, mohou se na průběh diskuse a její případné nároky nebo důsledky lépe připravit.

(2) Právo **znát role**. Pro účastníky a jejich aktivitu na poradě je samozřejmě klíčové, aby znali práva a povinnosti lidí, kteří se porady účastní v různých rolích, a zejména potom svá vlastní práva a povinnosti.

Je jen přirozené, že účastníci porady jsou zaskočení, když se svá práva či povinnosti dozvídají teprve v průběhu diskuse – například když se po diskusi, jež vypadala jako společné rozhodování, dozvedí, že ve skutečnosti rozhodne někdo jiný (typicky vedoucí).

Někdy jsou práva a povinnosti zhmotněny do nějakého souboru pravidel. Tato pravidla mohou být buď dlouhodobě platná, nebo vytvářená ad hoc ke každé poradě znovu a zvlášť. Možné jsou i kombinace, tedy koexistence pravidel stálých (například „žádné osobní útoky“) a platných jen pro poradu či její jednotlivý blok („rozhoduje většina zúčastněných“).

Není tolik důležité, co pravidla obsahují nebo kolik jich je. Opravdu důležité je jen to, aby byla jednoznačná a v každém okamžiku porady jasně určovala, kdo a co může a musí udělat. A pochopitelně i to, aby nebyla porušována.

(3) Právo **znát cestu**. Účastníci by měli vědět, jak bude porada probíhat, včetně případného faktu, že to není zcela jasné. I pak by se měli dozvědět, co se bude dít a na čem bude skutečný postup záviset. Například, že následuje diskuse a pokud z ní vyplynou zajímavé nápady, začne se o nich postupně diskutovat. Pokud nevyplynou, stočí se porada k formulaci zadání pro nějaký tvůrčí tým.

Právo znát postup a proces porady, včetně používaných metod, je veledůležité pro orientaci účastníků. Pokud si účastníci stěžují na nudu či marnost, neznamená to vždy jen špatně vybrané téma. Možná ještě častěji je to proto, že se v průběhu porady ztrácejí – nevědí odkud kam porada vede, co se právě děje a proč a co se bude dít v příštích minutách nebo i hodinách.

Dezorientace v procesu porady vede k nepozornosti a demotivaci. V podstatě tedy vylučuje nebo zásadně znesnadňuje vznik synergického

efektu, jenž by měl být od porady očekáván a který je kořením a pointou každé dobré porady.

(4) Právo **být akceptován**. Technické informace typu co, kdo a jak ke vstupu synergie do vlastní porady samy o sobě nestačí. Chybí nějaké „lidské právo“. Je velmi těžké popsat, co přesně můžeme pro účastníka požadovat v této oblasti.

Spokojenost to není, protože účastník může být nespokojen s výsledkem porady, a porada proto být poradou nepřestává. Ne vždy mohou být všichni spokojeni. Potřebuje jistou podporu, ale ani to není zásah do středu terče. Úplná podpora všem se ovšem stává pouhým teoretickým konceptem nejpozději v okamžiku, kdy se názory účastníků začnou různit.

Má-li porada splnit synergická očekávání, potřebují její účastníci v oblasti „**lidských práv**“, aby se respektovala především tři: mít možnost promluvit, ověřit si, že byli pochopeni, a přesvědčit se, že je ostatní berou vážně. S touto triádou se v knize ještě setkáme. Při snaze najít pro tato práva nějaké zastřešující pojmenování, objevil jsem slovo „akceptace“.

Akceptace je poměrně frekventovaným pojmem v psychologii. Předpokládá přijetí člověka, srozumění s jeho existencí nebo výskytem v daném kontextu (v tomto případě na poradě), a to bez ohledu na to, zda souhlasíme či nesouhlasíme s jeho názory a chováním.

Právě akceptace je maximem v oblasti lidské péče, jež můžeme poskytnout každému účastníkovi bez rozdílu, aniž bychom tím krátili péči o ostatní aktéry. Akceptace poskytuje účastníkům porady právě tu míru podpory a pohody, jež je přiměřená, tedy zároveň dostatečná a dosažitelná. Jde o jakýsi „efektivní komfort“ pro všechny.

Z práva na akceptaci přímo vyplývá jeden ze základních principů vedení porad, jež mají synergické ambice – totiž **nenásilí**. Odmítnutí jakéhokoliv násilí je nejen předpokladem a složkou zmíněného efektivního komfortu, ale i podstatou a přirozenou součástí mnoha pokročilých facilitačních technik.

Poznámka. Příznivé ovlivňování lidského a vztahového klimatu porady je odpovědností facilitátora porady, případně vedoucího, není-li facilitátor přítomen, stejně jako dodržování všech ostatních tří účastnických práv. Lidské aspekty porady si zaslouží podrobnější výklad a my se s tématy, jako je lidská spokojenost nebo akceptace, spojená se zmíněnou triádou prostor–pochopení–důstojnost, v knize ještě setkáme.

2

Typy a témata porad

*Říká se, že když má člověk v ruce kladivo,
pak ve všem kolem sebe vidí hřebíky.
I porada je pádným nástrojem v lidských rukou
a my, rozhodneme-li se jej uchopit,
měli bychom vědět proč, kdy a na co –
a tedy i zda – jej máme použít.*

Volba obsahu porady je zcela klíčová a svým způsobem důležitější než způsob vedení porady. Je totiž zbytečné a marné zlepšovat způsob vedení, když má porada neúspěch vepsaný již do svého křestního listu tím, že se na ni probírané téma nehodí.

Tato kapitola pojednává právě o tematickém obsahu porad. Ve své první části shrnuje, jaká témata se na poradu hodí a co je lépe probrat jinak a jinde. Ve druhé části nastiňují, jak témata porad ovlivňují jejich průběh.

Třetí část je věnována formulaci cílů porad a jednoduché typologii porad. Na cíle se v manažerské literatuře soustředí velká pozornost. Nechtěl jsem tu opakovat známé (a pro většinu reálných situací i dobré) rady typu, že cíle mají být specifické, měřitelné, akceptovatelné, realistické a termínované (tedy „smart“) – spíše jsem se koncentroval na upozornění na některé zvláště vypečené chyby, jež se objevují při stanovování cílů porad. A konečně čtvrtá část kapitoly zasazuje porady do kontextu budování vitality firem a organizací.

2.1 Volba témat a cílů

Jako porada je dnes v našich firmách označováno skutečně leccos. Pod tímto názvem můžeme najít setkání, na němž jsou nemilosrdně a bez diskusí přidělovány úkoly, seance, na které nelze pohlížet jinak než jako na speciálně vytvářené příležitosti pro oslavu šéfova majestátu, ale i neformální večírky s alkoholem. Ani trochu si přitom nevymyslím, tohle všechno jsem již pod názvem porada osobně zažil. Snad si proto mohu dovolit poněkud košatý přehled témat porad, ilustrovaný obrázkem 1.

Ději vyjádřenému výrazem „**poradit se**“ odpovídají svým účelem z obrázku 1 řešitelské a rozhodovací porady a, jde-li o skutečnou diskusi, pak s jistou výhradou i porady informativní. Těmto třem obhajitelným typům porad věnuji ještě stručnou zmínku v této kapitole, ale předtím se společně podíváme na obecné předpoklady, které musí téma splňovat, aby mohlo být bez obav zařazeno na poradu.

I když je porada svolána z důvodů výše pochválených, stále ještě to neznamená, že na porady je vhodné jakékoliv řešitelské, rozhodovací nebo diskusní téma. Naopak, existují jistá **kritéria výběru**. Tak jako nemůže být vyhlášeno lidové referendum o výši daní nebo nelze demokraticky diskutovat při zásahu hasičů, i pro výběr témat pro porady platí jistá omezení.

2.1.1 Příklady nevhodných témat

Uvedu jen nejběžnější příklady chyb, které je možné udělat, abych na jejich základě mohl v následující kapitole navrhnout několik užitečných rad pro výběr tématu porady. Tyto zásady je samozřejmě možné porušit, porada bez nich proběhne, aniž by to způsobilo povstání skupiny proti vedoucímu porady, ale zpravidla to vede ke ztrátě času, k erozi motivace účastníků a obvykle i ke snížení prestiže svolavatele porady. Poměrně běžně je možné v našich firmách vidět zejména **dva typy chyb** při volbě tématu porad.

První z nich souvisí s **rozlišováním sporů a problémů**. Spor se vyznačuje tím, že alespoň jeden jeho účastník prosazuje nějaké řešení. Velkou roli v něm proto hrají lidské postoje a zájmy. Problém je charakteristický tím, že všichni účastníci hledají dobré řešení, žádný účastník žádné řešení nepro-

účel setkání skupiny lidí	vhodnost tématu pro poradu	shrnutí vhodnosti	odpovídající typ porady	jiné metodické řešení
rozdělení úkolů	vhodné jen výjimečně	NE	–	vedení lidí, prezentace
hodnocení a motivace lidí	nevhodné	NE	–	vedení lidí, motivace, hodnocení
podpora mezilidských vztahů	nevhodné	NE	–	vedení skupin, teambuilding
předání informací	nevhodné	NE	–	prezentace
sdílení informací	podle potřeby diskutovat	ANO	informativní porada	pošta, e-mail konference
řešení problému	podle povahy problému	ANO	řešitelská porada	delegace
řešení sporu	nevhodné	NE	–	vyjednávání, mediace
rozhodování	podle povahy okolností	ANO	rozhodovací porada	direktivní rozhodování, delegace, konzultace

Obrázek 1 Vymezení porad

sazuje. U problémů je možné se soustředit na věcnou podstatu, lidské aspekty jsou potlačeny, i když se mohou kdykoliv objevit a změnit problém ve spor, stejně jako může být spor vhodným zásahem převeden na problém.

Zatímco problémy mohou za určitých okolností být vhodným tématem porady, spory se na porady nehodí – měly by být řešeny jinými metodami, například vyjednáváním nebo mediací. Občas se stane, že vedoucí porady špatně odhadne téma, a do programu porady zařadí typický spor nebo něco, co při nešetrném vedení porady může lehce ve spor přerůst. To se stává zejména tehdy, když kauza již ze své podstaty staví lidi proti sobě.



Příklad

Každý z pěti zaměstnanců malé firmy potřeboval ke své práci moderní počítač. Stávající stroje vesměs rychle zastarávaly, a tak šéf koupil nový počítač a nechal své zaměstnance, aby se dohodli, kdo z nich jej dostane. Z jindy pokojné porady se stalo bojiště a oddělení se z tohoto zážitku vzpamatovávalo ještě řadu týdnů.

Po firmách se někdy také vyprávějí hrůzostrašné historky o šéfech, kteří nechali své podřízené, aby si mezi sebou rozdělili peníze určené na odměny. Nikdy jsem u následků něčeho podobného nebyl, ale pokud se takový šéf skutečně někdy našel, nepochybuji, že získal cennou zkušenost pro celou svou další kariéru.

Druhá rozšířená chyba při volbě témat pro porady se týká rozdílné míry jejich **atraktivitu pro jednotlivé účastníky**. Zhusta se stává, že se zvolené téma týká jen některých účastníků, zatímco ostatním je lhostejné i na úrovni získaných informací. Časté je to na poradách, kde je probíráno více bodů programu a kde se některé nebo všechny body týkají jen části účastníků porady.



Příklad

Ředitel divize svolal vedoucí oddělení a několik specialistů, celkem 14 lidí. Porada měla osm programových bodů. Každý z těchto bodů se týkal v průměru 5 lidí, zbylé (opět v průměru) prakticky nezajímal. Porada trvala dvě hodiny a deset minut. Znal jsem průměrný plat vedoucího oddělení i specialisty, takže pro mne nebylo nijak těžké spočítat, kolik peněz utratil ředitel divize během porady za – s prominutím – velkorysé obsazení rolí zevlounů. Už jsem od něho ani nemusel chtít, aby toto číslo násobil počtem takových porad ve firmě měsíčně či ročně.