

## JIRÍ PLAMÍNEK: VEDENÍ PORAD



Termín „porada“ nepochádza zo slova „poradiť“, ale z výrazu „poradiť sa“. Porozumenie tomuto na prvý pohľad veľmi jemnému významovému rozdielu je kľúčom k efektívite porad i spokojnosti jej účastníkov.

### VOLBY TÉMY PRE PORADU

Pri voľbe témy vidíme vo firmách dva typy chýb.

- Nerozlišovanie sporov a problémov. Spor sa vyznačuje tým, že aspoň jeden z účastníkov presadzuje nejaké riešenie. Pri problémoch je možné sústrediť sa na vecnú podstatu, ľudské aspekty sú potlačované.
- Neatraktivita pre účastníkov. Zvolená téma sa hodí iba pre niektorých účastníkov, ostatní sa nudia a strácajú čas.

### Zásady pre výber témy:

- Hodnota výsledkov (výstupov) musí byť väčšia ako hodnota nákladov (vstupov).
- Téma zaujíma všetkých účastníkov. Motivácia zúčastniť sa porady by mala vzniknúť vopred, pokiaľ vzniká na porade, je už spravidla neskoro.
- Nie je efektívnejšia alternatíva. Porada nesmie vytvoriť ďalšiu tému k riešeniu, alebo presun na iné oddelenie.

### Informatívna porada

Keď cítite, že je treba niečo správne vysvetliť, držte sa pravidiel prezentácie. Pokiaľ cítite, že je si treba overiť, či je niečo správne, vstúpte do sveta porad a držte sa jej zákonitostí a pravidiel. Informatívna porada je vhodná vtedy, ak chceme zistiť názory na určitú tému.

### Riešiteľská porada

- Konvergentná - má vopred daný postup riešenia a jednoznačne definovaný výsledok. Nepatria k poradám. Úlohu zverte jednotlivcovi, ktorý má zodpovednosť.
- Divergentná - nemá vopred daný postup. Postup je treba vytvoriť. Tieto porady patria k poradám.

### Rozhodovacia porada

Vyžaduje skupinové rozhodnutie. Je potrebné vysvetliť roly a mandáty účastníkov porady a rozhodnutia robiť v súlade so štýlom riadenia (autoritatívny, participatívny, konzultatívny, delegatívny).

### DYNAMIKA A ŠTRUKTÚRA PORADY

Porada môže postupovať k svojmu cieľu iba vtedy, ak sú k dispozícii cesty vedúce k tomuto cieľu, ktorým účastníci rozumejú, chcú a vedú po nich ísť. Pokiaľ také cesty nie sú, nemá zmysel sa tváriť, ako by boli. Je treba sa zastaviť a vytvoriť ich.

### Krízy skupinovej komunikácie:

- Rezignačná tendencia
- Skratové riešenie - ktoré by ináč nezazneli.
- Tendencia odľahčovať - humor, ktorý nemá s vecou nič spoločné.
- Chaotické správanie - hovoria jeden cez druhého ...

Doktorát poradných vied: DrPV (**D**efinícia, **r**oly, **P**roces, **V**ec) - cesta, ktorá nás dovedie k úspešnému ukončeniu porady

Schéma porady: DAGTHR (**D**efinícia, **A**nalýza, **G**enerovanie možností, **T**riedenie, **H**odnotenie, **R**ozhodovanie)

Pravidlo KrMHo:KrMHo (**K**ritéria, **M**ožnosti, **H**odnotenie)

### ÚČASTNÍCI PORADY A ROZDELENIE ROLÍ

Je to rovnaké ako pri každej spolupráci v skupine: úspech sa môže dostať iba vtedy, keď jeho členovia zdieľajú rovnaké predstavy o cieľoch a cestách a pritom

sa nevzdávajú svojej ľudskej jedinečnosti ani rozmanitosti svojich rolí.

Pretože sa účastníci majú „poradiť“ mali by spolu komunikovať. Optimálny počet účastníkov porady je 5-10. Pri väčšom počte účastníkov je potrebné použiť špecifické techniky vedenia porady.

Koho na poradu pozvať ? Len toho, kto je nevyhnutne potrebný.

- Rozhodovacia porada: nositelia záujmov (sú ovplyvnení) a nositelia vplyvu (ovplyvňujú realizáciu). *Firmy nie sú žiadne demokracie*, naopak, *vyžadujú rozhodnutia podporené právomocou a zodpovednosťou*, takže na poradu patria predovšetkým nositelia vplyvu.
- Riešiteľská porada: nositelia know-how, experti na vec, osobnosti a takí, ktorí majú dobré vzťahy. Nepozývať nositeľov odporu.



### Ako rozdeliť roly ?

- Model V - Ú: vedúci, účastníci
- Model V - Z - Ú: vedúci, zapisovateľ, účastníci
- Model V - F - Z - Ú: vedúci, facilitátor, zapisovateľ, účastníci
- Vedúci je zodpovedný za výsledok. Keď má facilitátora, nezasahuje do jednania, skôr poslúcha a kultivuje svoj názor na preberanú tému.
- Účastník je expert na vec.
- Zapisovateľ robí zápis zo stretnutia. Taký, aby sme nemali pocit, že sme boli na inej porade.
- Facilitátor berie na plecia bremeno procesu a uvoľňuje vedúcemu a účastníkom priestor pre dobrý výkon ich práce. Myslí na ľudské potreby a spokojnosť účastníkov v snahe zaistiť podporu pre vecné výsledky porady. Od účastníkov chce, aby sa prispôbili väčšinovému názoru, preto musí dávať pozor na: *priestor, pochopenie a dôstojnosť* účastníkov porady.

### ORGANIZÁCIA PORAD

Poriadok, porozumenie a pohoda sú najlepšimi priateľmi úspešných porad.

- Príprava porady: téma, ciele, účastníci, miesto, čas, technika, roly, program, podklady, pozvánky, poriadok, vývesky, pohodlie
- Úvod demokraticky riadenej porady: včasný začiatok, vlastné predstavenie, predstavenie účastníkov, kontext porady, očakávania účastníkov, dohoda o cieľoch, dohoda o pravidlách, dohoda o programe, zhrnutie a povzbudenie
- Priebeh porady: dodržiavanie dohôd, pružné prispôbovanie, uľahčovanie komunikácie, starostlivosť o spokojnosť účastníkov, riešenie problémov
- Záver porady: včasný záver, pripomenutie kontextu porady, zhrnutie výsledkov a úloh, hodnotenie porady, pozitívne ukončenie
- Po porade: upratovanie, kontrola a kompletizácia záznamu, plán realizácie, rozosielanie informácií, realizácia výsledku porady

### ČAS, PRIESTOR A TECHNIKA

Privilegovanými účastníkmi porad, ktorým je treba prispôbovať priestor, čas a toky energií sú *ľudia*, nie technika.

- Dĺžka informatívnej porady: 30 - 45 minút
- Dĺžka riešiteľskej porady: 60 - 75 minút

### CESTA K DOKTORÁTU PORADNÝCH VIED

Rozvoj špičkových špecialistov na vedenie a facilitáciu porad rozhodne nemôže spočívať v lúskaní ďalších a ďalších príručiek a učebníc. *Vedie cez ohotu postaviť sa pred ľudí a začať im v dobrej viere pomáhať.*

