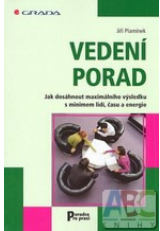


JIRÍ PLAMÍNEK: VEDENÍ PORAD



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

VOĽBY 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 poradí 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 rozumujú, chcú a vedia 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 PORÁD

Poriadok, porozumenie a pohoda sú najlepšimi priateľmi úspešných poradí.

- 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 poradí, 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 poradí rozhodne nemôže spočívať v lúskaní ďalších a ďalších príručiek a učebníc. *Vedie cez ochotu postaviť sa pred ľudí a začať im v dobrej viere pomáhať.*

