

Vedení porady

Dr. Jiří Knoll

Pedagogicko-psychologická poradna Pardubice

Kongresové centrum Jezerka - Seč 18-22.11.2013

Porada, schůze...

Když se řekne slovo **porada** či **schůze**, mnoha lidem se vybaví něco jako **nepříjemná povinnost**, ztráta času. Přitom právě na nich má dobrý manažer ideální možnost vnímat mezilidské vztahy, vytvořit vzájemnou důvěru a dělnou atmosféru, která posílí vnímavost jednoho k druhému spolu s ochotou naslouchat, vejít do kontaktu s tím druhým, být připraven na **komunikaci** s ním.

Klima školy

Na příznivém klima školy se podílejí **vnější a vnitřní faktory**.

- Faktory VNITŘNÍ dají se dobře ovlivnit právě na **poradách**, a které z nich mohou učinit záležitost efektivní a produktivní:
- Koncepce práce školy
- Jasná pravidla chodu školy
- Dobrý informační systém
- Vytváření podmínek pro práci školy-ekonomických, materiálních, lidských

Moto:

- **Hodnota porady spočívá v akcích, které jsou jejím výsledkem.**
- **Porada, která nevede k rozhodnutí, je ztracený čas!**

O. Šuleř: „ Manažerské techniky“

10 zásad efektivního vedení porady:

- **1. Stanovíme cíle porady.** Představíme si, čeho bychom měli v optimálním případě dosáhnout, jaký by měl být výsledek porady.
- **2. Poradu je třeba řádně připravit.** Proč je porada svolávána, kdo by se měl účastnit, kdo bude předsedat, kdy je vhodný čas pro svolání, o jakých tématech se bude diskutovat, jaký čas bude jednotlivým tématům vyhrazen, jakého vybavení bude potřeba a jaké dokumenty je třeba připravit.

10 zásad efektivního vedení porady:

- **3. Účastníci by měli dostat materiály k poradě předem.** To jim dá možnost prostudovat jednotlivé problémy a náležitě se na svou účast připravit.
- **4. Poradu začínáme včas.** Čekání na opozdilce je nepřijatelné, protože tak dochází ke zdržování účastníků. Pozdní příchod by měl být spojen s postihem.

10 zásad efektivního vedení porady:

- **5. Prezентujeme cíle a program porady.** Na začátku porady je ještě možné doplnění programu, ukáže-li se jako mimořádně aktuální. Je však třeba udržet míru a nepřipouštět odbíhání k dalším a dalším tématům, jinak se může porada „rozpliznout“.
- **6. Kontrolujeme plnění úkolů z předchozí porady.**

10 zásad efektivního vedení porady:

- **7. Postupně se radíme o jednotlivých tématech.**
- **8. Vtahujeme účastníky.** Účast jednotlivců má význam nejen pro získání maxima informací a názorů, ale také pro posílení motivace k plnění následně stanovených opatření.

10 zásad efektivního vedení porady:

- **9. Kontrolujeme průběh diskuze.** Je důležité, aby diskuze probíhala podle programu a stanoveného plánu. Předsedající proto nesmí dopustit odbíhání od tématu, vtahování přílišných detailů, ani přílišné překračování časového plánu. Rovněž by měl zabránit nekonstruktivním sporům mezi jednotlivci.
- **10. Vyhotovujeme zápis z porady.**
- (posléze seznámení se zápisem, podpis...)

Cíle porady lze běžně rozdělit do pěti kategorií.

- **1. *Výměna informací.*** Na těchto poradách se sdělují informace
- **2. *Vytváření ideí.*** Důvodem vytváření ideí může být řešení nějakého problému, vývoj nového projektu.
- **3. *Splnění nebo přijetí pracovního úkolu.*** Cílem těchto pracovních porad je něco vytvořit, dokončit, připravit.

Cíle porady lze běžně rozdělit do pěti kategorií.

- **4. Rozhodování.** Zde se rozhoduje už o známé informaci. Pozváni jsou lidé, jejichž účast je pro přijetí a realizaci rozhodnutí nezbytná. K rozhodnutí se může dospět buďto konsensem nebo hlasováním.
- **5. Budování spolupráce.** Na těchto poradách se scházejí lidé různých odborností či oddělení, aby poznali, jak na tom či onom spolupracovat

JAK ORGANIZOVAT A VÉST PORADU

- 1. Před poradou
- 2. Během porady
- 3. Po poradě

JAK ORGANIZOVAT A VÉST PORADU

Před poradou

- Pokud z ní neplyne nějaký užitek, tak se jí pokuste zrušit
- Účastníci- nejlépe pracuje 3- 6 členná skupina
- Napište si program jednání, jednotlivá témata dejte do souvislostí a seřadte je. Udělejte si časový rozvrh, podle důležitosti témat, ne podle jejich naléhavosti. Dbejte na to, aby porada byla krátká.

JAK ORGANIZOVAT A VÉST PORADU

Před poradou

- Další příprava: Vybrali jste vhodné místo? Je tam potřebné vybavení? Nemusíte udělat nějaká speciální opatření: třeba zajistit parkování, bezbariérový přístup...?
- Komunikujte s účastníky. Je potřeba, aby tam byli? Požádejte o dodatečné body do programu jednání.

JAK ORGANIZOVAT A VÉST PORADU

Během porady

- **ZAČNĚTE VČAS!** Na poradu přicházíme několik minut před začátkem a zahajujeme ji zásadně včas. Nečekáme akademickou čtvrt hodinu.
- Témata jednání si podrobně zapisujeme.
- Účastníkům připomeneme **cíl** porady (předpokládáme však, že jej znají z pozvánky nebo z předložených materiálů).

JAK ORGANIZOVAT A VÉST PORADU

- Upozorněte na časový rozvrh programu a trvejte na čase, na který jste si naplánovali konec porady.
- Soustředte se na **proces (jak porada probíhá)**, stejně jako **náplň (o čem se hovoří)**. Hlavní sdělení předkládá většinou ředitel nebo jím pověřený pracovník
- Hledání cest k řešení: probíhá většinou formou diskuze, může mít slovní či písemnou podobu. Dle situace můžeme volit různé metody práce (práce ve skupinkách, brainstorming, klasická diskuze)

JAK ORGANIZOVAT A VÉST PORADU

- Myšlenky zaznamenávejte na tabuli či flipchart. Vyzveme účastníky k posouzení a diskuzi nad předloženými návrhy.
- Trvejte pevně na časovém rozvrhu programu jednání. Na začátku a na konci nechejte čas na společenské popovídání.
- Ujistěte se, že všichni dostali možnost promluvit a že všichni rozuměli tomu, o čem se hovořilo.

JAK ORGANIZOVAT A VÉST PORADU

- Udělejte si stručný přehled a záznam konkrétních činností a konečných termínů.
- Pokud je to nutné, sjednejte další poradu. Lze-li záležitosti vyřídit jinak, tak poradu nedělejte.
- Výsledkem porady by měl být konsensus (dohoda) všech účastníků na společném řešení daného problému. Řešení může být samozřejmě více, příliš mnoho témat však nevede k důkladnému projednání.

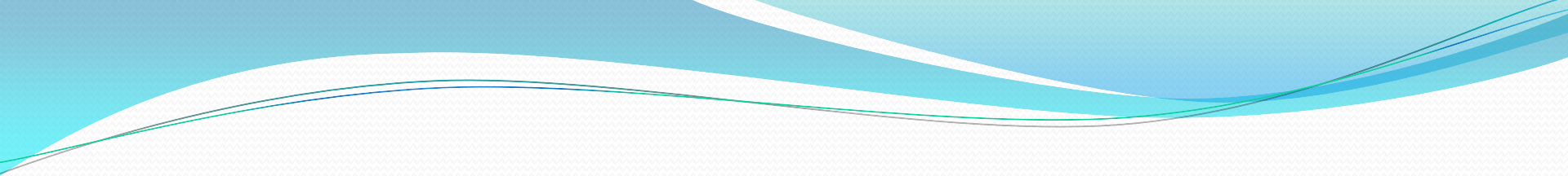
JAK ORGANIZOVAT A VÉST PORADU

- O zhodnocení porady můžeme požádat účastníky nebo sami provedeme stručné hodnocení a závěr.

JAK ORGANIZOVAT A VÉST PORADU

Po poradě

- Napište si seznam věcí a konečných termínů.
- Nezahrnujte ty věci, které si přejete projednat ústně.
- Zapisovatel provede zápis porady.
- Zápis dáme k dispozici všem účastníkům, popřípadě i těm, kterých se projednávaná problematika týká.

- 
- P N 1. Porady se konají pravidelně, přestože ne vždy je o čem diskutovat.
- P N 2. Porady mají program jen zřídka, takže nikdy nemůžeme přijít připraveni.
- P N 3. Porady se konají vždy ve stejné (přetopené* chladné) místnosti.
- P N 4. Účastníci porady mají malé pravomoci, nemohou měnit situaci.
- P N 5. Nad debatou bdí jedna osoba a nikdo jiný nedostane slovo.
- P N 6. Prezentace problému, nové myšlenky, řešení problému a rozhodování je programem každé schůze, zatím jsme však žádný problém nevyřešili.
- P N 7. Jen málokdy po poradě víme, kdo má udělat co a dokdy.
- P N 8. Často zabředáváme do konfliktů a jen vzácně jsme s to dohodnout se na dalším postupu.
- P N 9. Výsledky jsme nikdy nezaznamenávali, takže na začátku každé porady se musíme zorientovat, kde jsme.

Pokud se některý prvek stává na pracovišti pravdou (**P**) a brzdí porady stává se z nich **schůzo-mánie**.

KOMUNIKACE A PREZENTACE

(na poradách)

Vedoucí by měli mít schopnost efektivního písemného i ústního vyjadřování.

- 1. Musíte udržovat sociální kontakty s druhými osobami.
- 2. Musíte chtít s ostatními komunikovat.
- 3. Je lepší riskovat přílišnou familiárnost, než se lidí odcizit.
- 4. Setkávejte se s lidmi, poslouvejte je, poskytnete jim informace a uvádějte je do souvislostí, ve kterých pracují.

KOMUNIKACE A PREZENTACE

- 5. Rozvíjejte své prezentační dovednosti a schopnosti (školení, semináře...), bude se Vám to hodit při komunikaci s kolegy i zákazníky.
- 6. Schůzky, jak interní, tak externí, jsou klíčovými ukazateli komunikačních schopností (včetně naslouchání) každé osoby.
- 7. Zapamatujte si následnou rovnici: **velikost + geografická vzdálenost = komunikační problémy.**
- 8. Pomozte ostatním zlepšit jejich komunikační problémy.

Naslouchání (komunikace na poradách)

- Jednou z hlavních bariér efektivní komunikace je neschopnost lidí naslouchat druhým. Díky nízké úrovni naslouchání přicházejí lidé o velké množství informací, které pro ně později mohou být podstatné. Lidé si vytvářejí negativní postoj k těm, kteří neumějí naslouchat. Nedostatečné naslouchání vede k demotivaci lidí na pracovišti.

Naslouchání

ŠPATNÝ POSLUCHAČ:

- Neslyší důležité věci, je hluchý k určitým typům informací.
- Neustále skáče do řeči.
- Snadno ho rozptýlí vnější faktory (hluk, teplo, zima...).
- Více se soustředí na přednes řečníka nebo na kvalitu názorných pomůcek

Naslouchání

DOBŘÝ POSLUCHAČ:

- Věnuje pozornost tomu, co říkají druzí.
- Zajímá se o člověka, snaží se najít společné téma rozhovoru.
- Věří, že každý umí něco, co může druhé naučit nebo vlastní něco, čím může druhé obohatit.
- Nevšímá si toho, jak člověk vypadá nebo jaký má hlas, ale soustředí se pouze nato, co člověk říká a co zná.

Naslouchání

- Zajímá se o druhé lidi, jejich myšlenky.
- Dodává řečníkovi odvahu (přikývnutím nebo očním kontaktem).
- Dělá si poznámky.
- Ví, jaké má předsudky a snaží se je eliminovat.
- Má trpělivost se špatnými řečníky.
- Je otevřený názorům a pohledům jiných lidí.

Naslouchání

Při aktivním naslouchání buďte připraveni:

- Klást otázky.
- Posuzovat důkazy.
- Sledovat své předpoklady.
- Slyšet „mezi řádky“ (slyšet i to, co nebylo řečeno a všímat si neverbálních projevů, jako je výraz tváře, tón, postoj, gesta atd.)

Efektivní vyjadřování

6 principů efektivního vyjadřování podle Johna Adaira

- **Vyjadřujte se jasně**
- **Bud'te připravení**
- **Mluvte jednoduše**
- **Používejte živý styl**
- **Bud'te přirození**
- **Bud'te struční**

ROLE NA PORADĚ

Účastníci porady by měli:

- Znat cíl a program porady a přijít připraveni
- Dostavit se na poradu včas, protože každá ztracená minuta se násobí počtem čekajících
- Být aktivními
- Vyjadřovat se stručně, jasně a k věci

ROLE NA PORADĚ (možné)

Iniciátor/předseda/organizátor

- Určuje, zda je porada nutná
- Připravuje ji
- Řídí ji
- Provádí na poradu navazující úkony

ROLE NA PORADĚ

Zapisovatel

- Zaznamenává klíčové myšlenky
- Informace a rozhodnutí píše dostatečně velkým písmem tak, aby ho všichni přečetli

ROLE NA PORADĚ

Tvůrce zápisu

- V průběhu porady zapisuje klíčové myšlenky, informace a rozhodnutí
- Po poradě zápis rozděljuje

ROLE NA PORADĚ

Časoměřič

- Zná harmonogram celé porady i jednotlivých bodů programu
- Pět minut před vypršením stanovené doby porady upozorňuje, takže je čas k sumarizaci a zakončení diskuze
- Oznamuje konec
- K tomu používá zvukové zařízení nebo hlasitě promluví

ROLE NA PORADĚ

Účastník

- Podporuje ty, kteří vykonávají ostatní role
- Vyžaduje zřetelnost
- Přispívá informacemi a nápady
- Bez ohledu na roli, jakou na poradě plní, je účastníkem každý

ROLE NA PORADĚ

Pozorovatel

- Na poradě neparticipuje
- Může sloužit jako tvůrce zápisu
- Funguje jako zpětná vazba, hodnotí klady a zápory porady a účastníkům a předsedovi navrhuje, co by mohlo být příště lepší

CHYBY, KE KTERÝM DOCHÁZÍ NE NESPRÁVNĚ VEDENÝCH PORADÁCH

- Do porady je začleněno obrovské množství problémů. Výsledkem je řešení jednoho či dvou dílčích problémů a pocit beznaděje z neřešitelnosti všech problémů ostatních.
- Porady se účastní velké množství lidí, které nemají k řešeným problémům co přinést.
- Příliš autoritativní předsedající pojme poradu jako monolog(často vedoucí).
- Příliš volný průběh porady, postrádající kontrolu, vede k odbíhání od tématu, probírání nepodstatných detailů.

CHYBY, KE KTERÝM DOCHÁZÍ NE NESPRÁVNĚ VEDENÝCH PORADÁCH

- Účastníci prezentují svá stanoviska a přou se o ně. Nekonečný spor, postavený na snaze prosadit svá stanoviska, může pohltit celou poradu a nevede k žádnému výsledku.
- Porada dospěje k dohodě a k závěrům, ale nejsou vyvozena konkrétní opatření nebo jsou stanovena opatření velice obecná. V praxi pak nenásleduje žádná realizace a porada ztrácí smysl.

DESTRUKTIVNÍ VERSUS KONSTRUKTIVNÍ PRVKY

- **Destruktivní prvek:**
- Porada nemá svůj program.
- Pravidelné porady, které se konají podle plánu, i když není co řešit.
- Porady, které nikdy nezačnou nebo neskončí včas.
- Příliš mnoho témat- neudělá se nic.
- Po poradě nikdo netuší, kdo má co splnit a dokdy.
- Krize managementu. Málokdo je schopen řešit problém.
- Konflikt, ať už se o něm hovoří nebo ne.

DESTRUKTIVNÍ VERSUS KONSTRUKTIVNÍ PRVKY

- **Konstruktivní prvek:**

- Žádost o předání programu včas před poradou, abychom se na ní mohli připravit.
- Buďte smělí, navrhněte, aby byla porada zrušena a svolána, až bude existovat důvod.
- Jmenujte časoměřiče, který upozorní, že se blíží konec nebo že už porada oficiálně skončila.
- Určete priority.
- Před závěrem schůze požádejte o pomoc: „Co musím splnit do příští porady?“
- Zahajte poradu jasným vymezením problému definujte její cíle.
- Oddělte fakta od emocionálních vlivů. Taktně je formulujte tak, aby skupina mohla dospět ke konsensu ohledně dalšího postupu.

Vedení porad

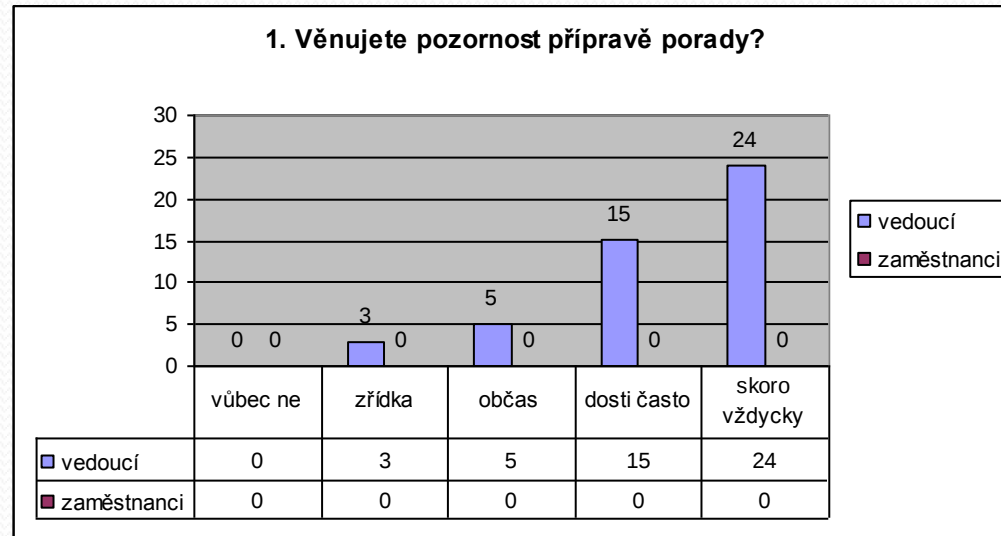
- **Výzkumná část**

137 dotazníků pedagogickým pracovníkům. Ke zpracování se vrátilo 107 dotazníků= 78%.

Stanovení hypotéz:

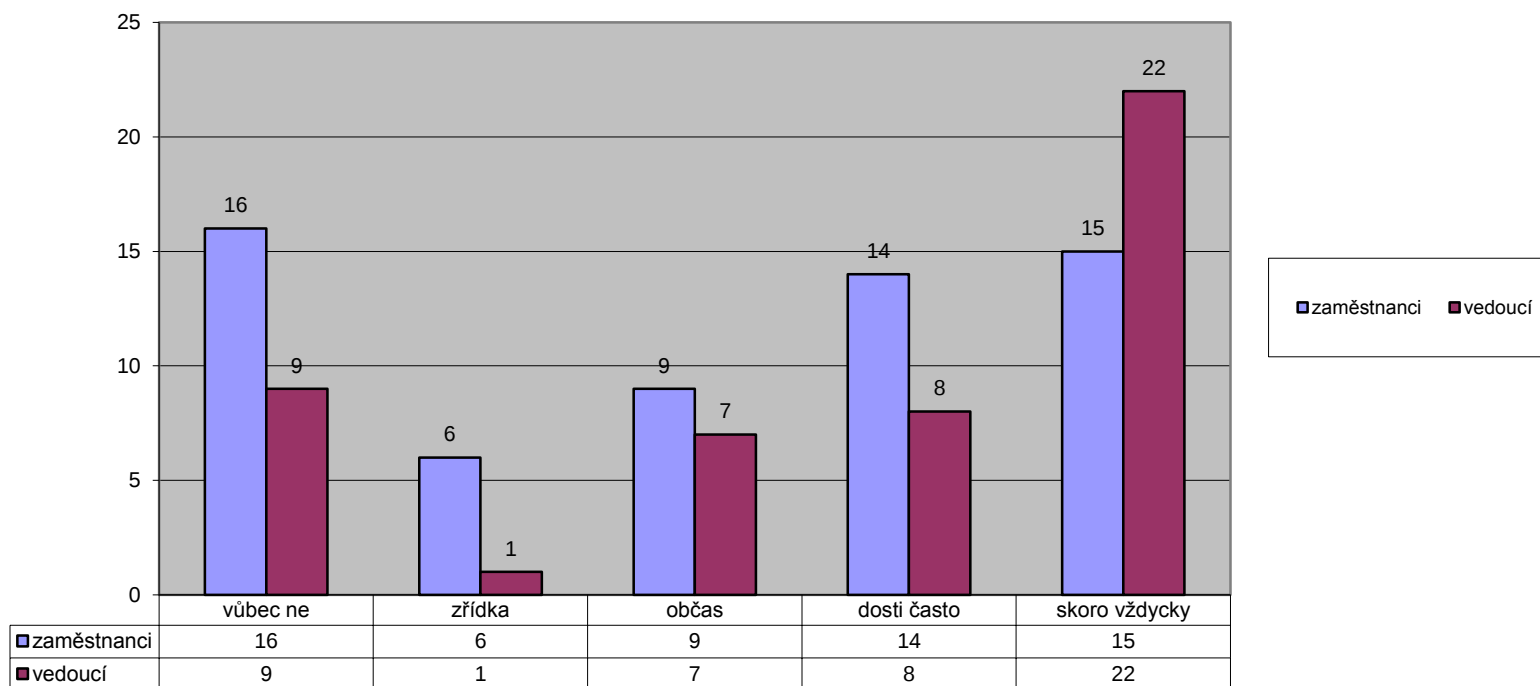
- **Pokud porada probíhá podle zásad efektivního vedení, jsou zaměstnanci spokojenější a porada se stává významným zdrojem motivace.**
- **Pokud při poradách vedoucí používají moderní techniku, jsou pro zaměstnance mnohem zajímavější.**
- **V informačním systému školy mají porady významné místo a jsou nezastupitelné.**

Zhodnocení: 39% respondentů uvádí, že věnují skoro vždy či dosti často čas přípravě porady, 8% občas, či zřídka.



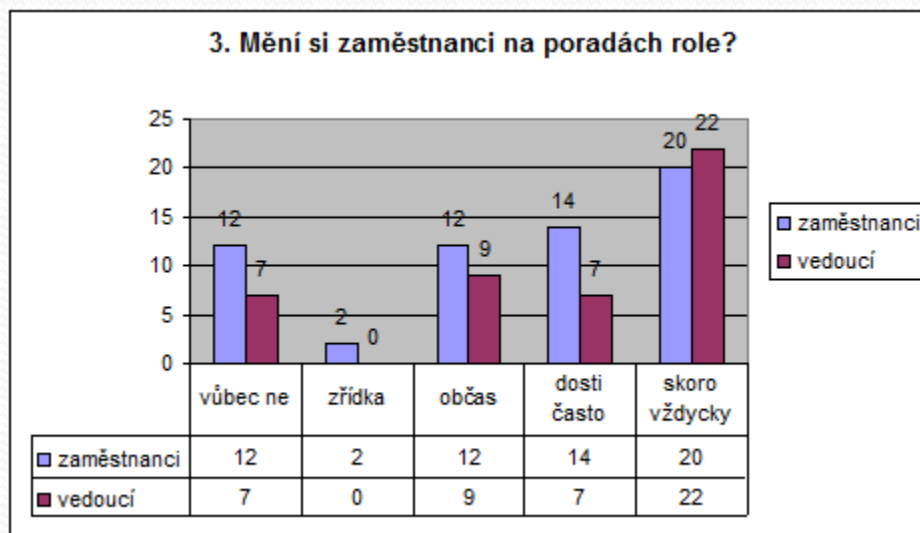
Zhodnocení: 48% respondentů uvádí, že jsou zaměstnanci seznámeni s programem porady dosti často, 15% občas a 37% uvádí, že zřídka a vůbec

2. Jsou zaměstnanci seznámeni s programem porady?



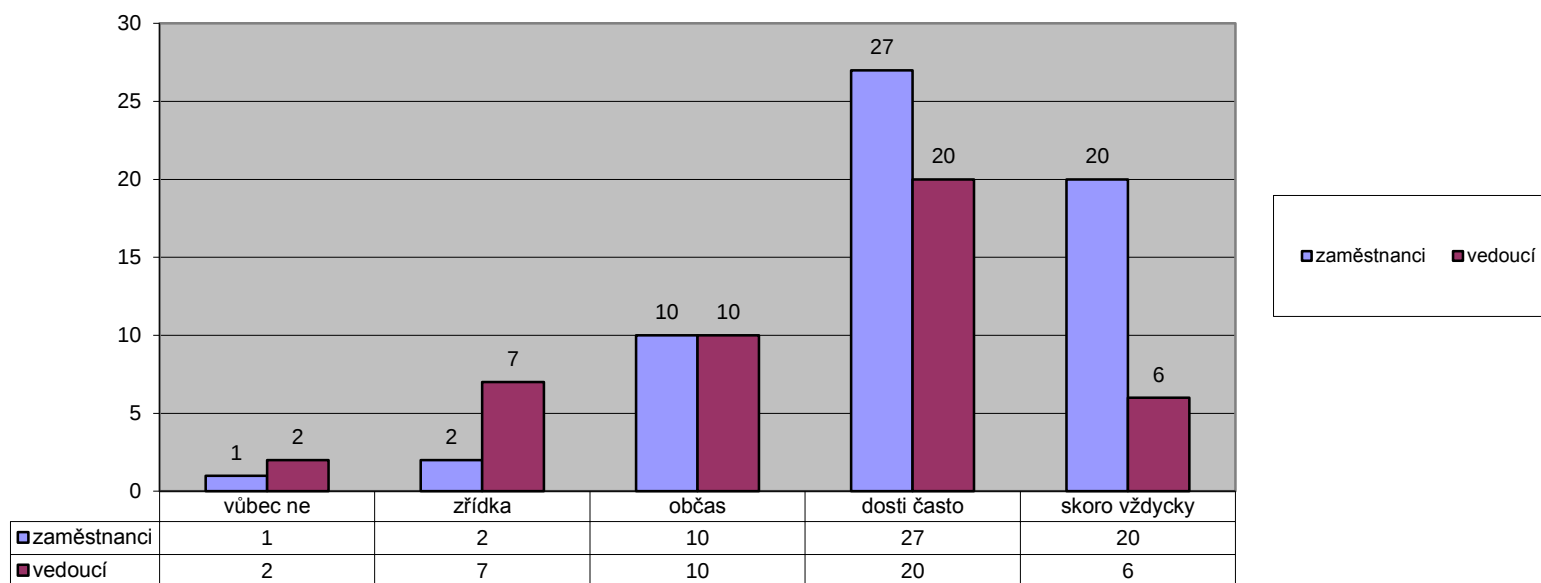
Zhodnocení: 57% respondentů uvádí, že si na poradách mění role dosti často a skoro vždy, 43% uvádí, občas, zřídka a vůbec ne.

20% zaměstnanců ze získaného vzorku tvrdí, že neví o takovém rozdělení rolí.

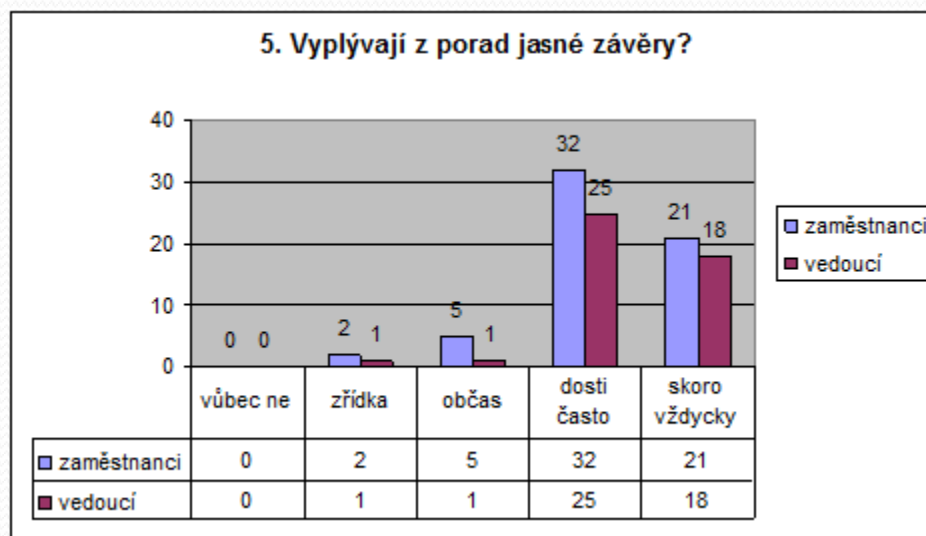


Zhodnocení: 78% respondentů uvádí, že je s komunikací na poradách spokojeno, 22% občas, zřídka a 2% vůbec ne.

4. S komunikací na poradách jsem spokojen

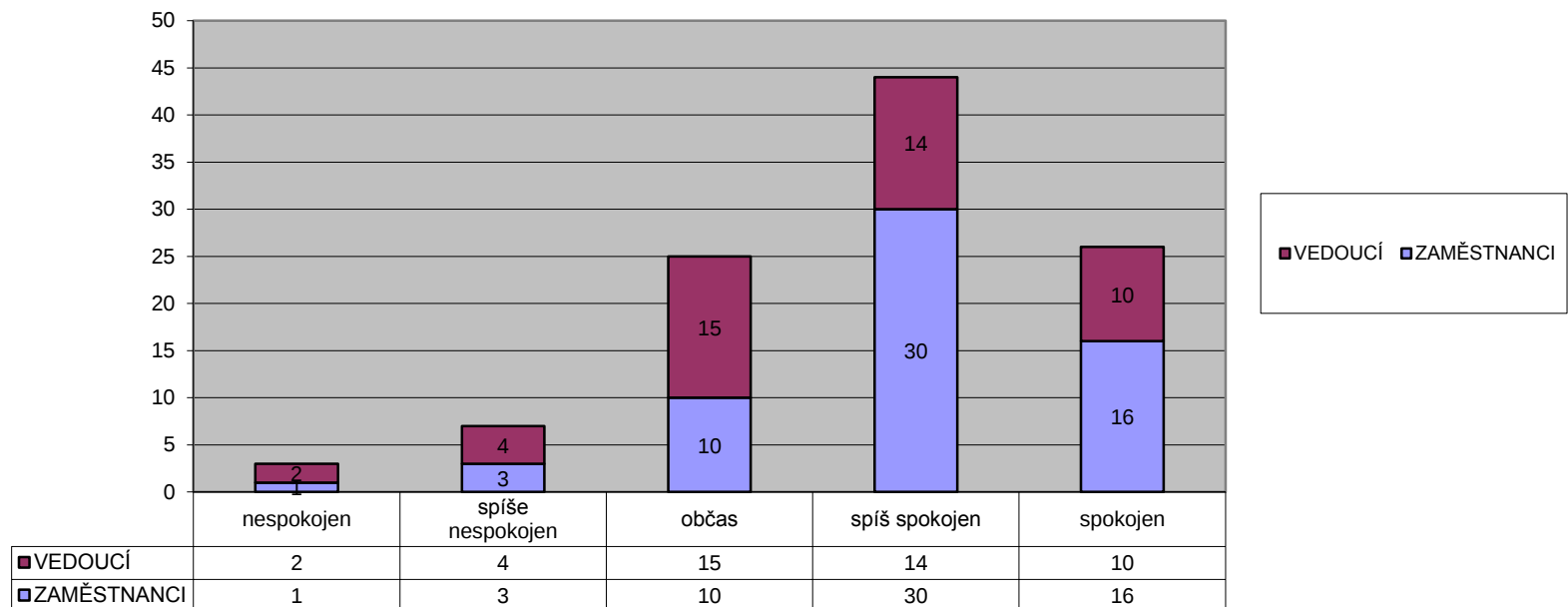


Zhodnocení: 89% dotázaných uvedlo, že z porad na jejich pracovišti vyplývají jasné závěry, 11% zřídka a vůbec ne.



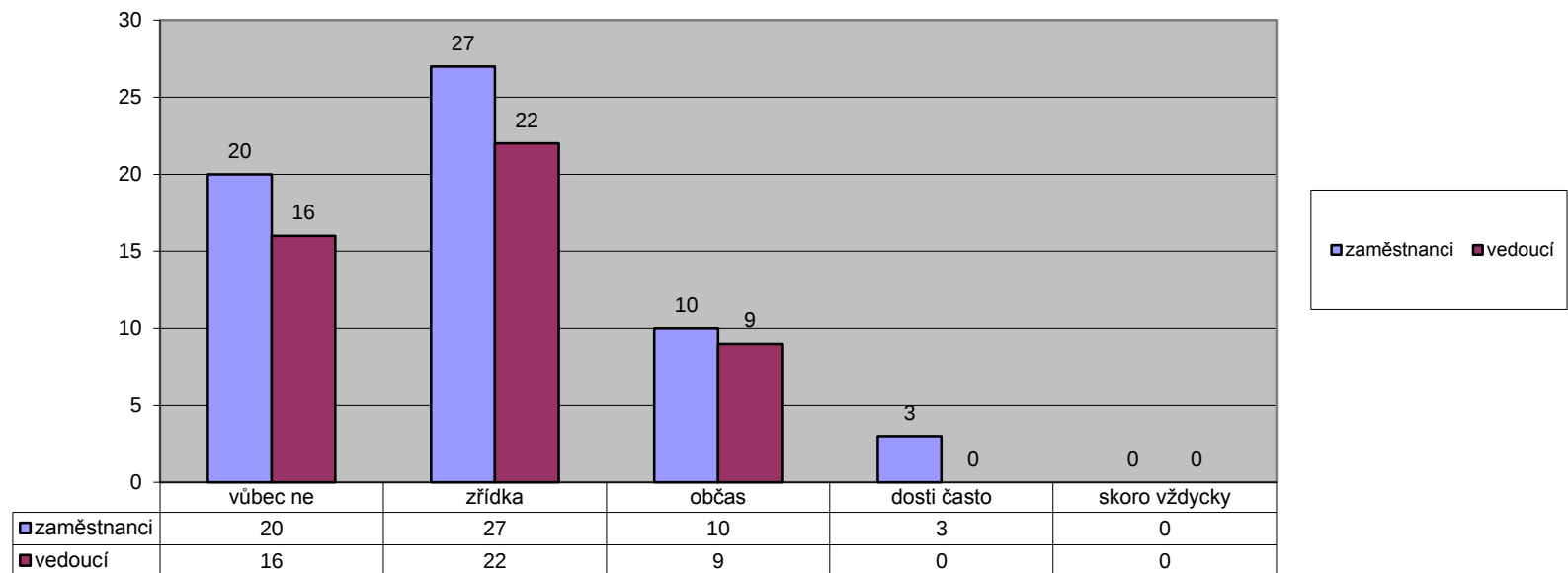
Zhodnocení: 76% dotázaných je spokojeno s délkou a průběhem porad, 17% občas a 7% je nespokojeno.

6. S délkou a průběhem porad jsem spokojen

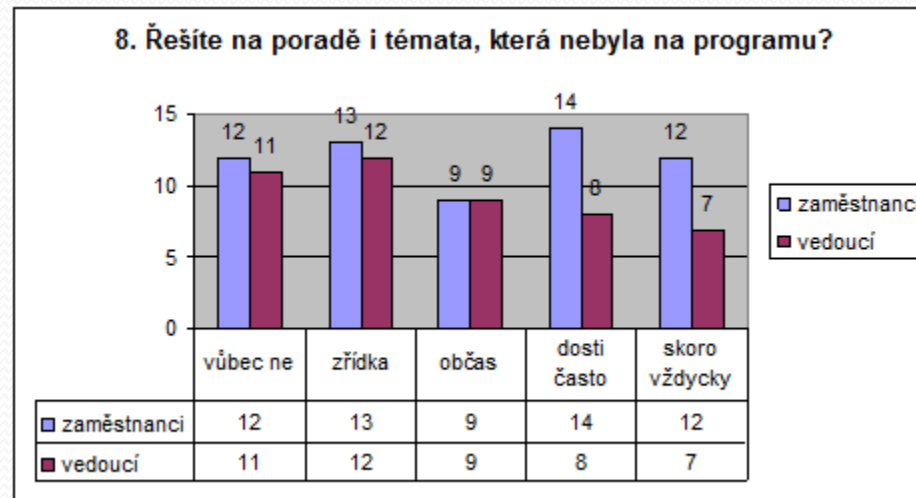


Zhodnocení: 78% dotázaných odpovědělo, že na poradách konflikty a problémy jednotlivých pracovníků neřeší, 17% občas a 5% dosti často. Skoro vždycky neodpověděl nikdo.

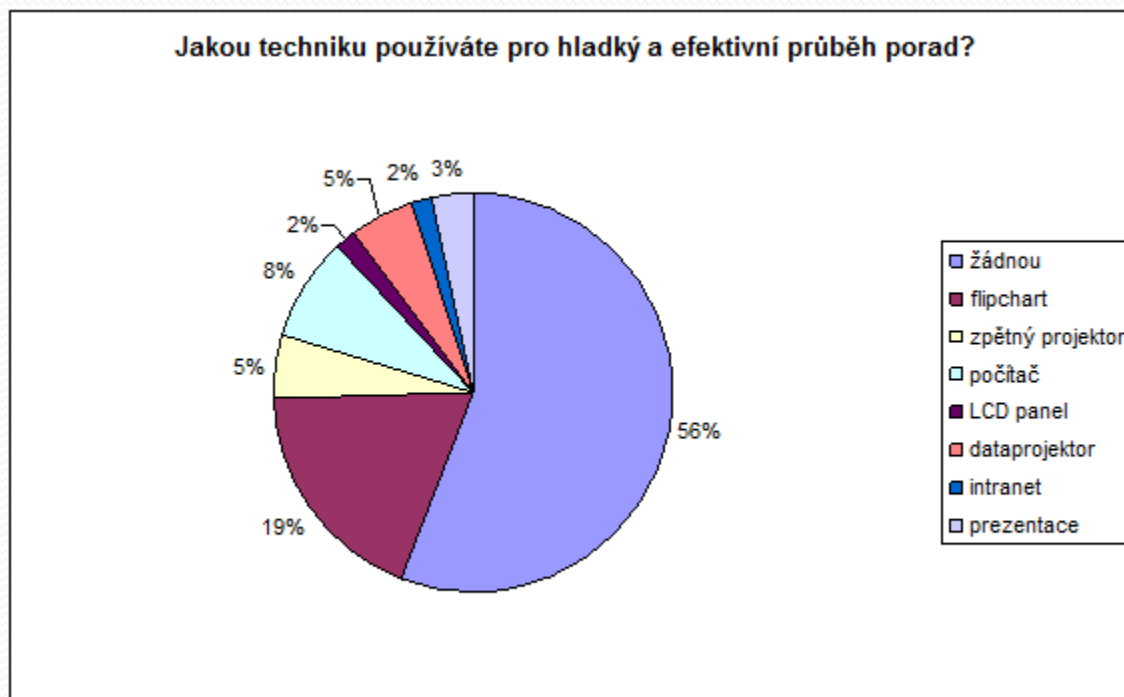
7. Řeší se na poradách jednotlivé problémy, či konflikty?



Zhodnocení: 57% dotázaných odpovědělo, že se nebrání řešit na poradě téma, které nebylo na programu, 40% se drží skoro vždycky programu a nedovoluje zasahování nepřípravených témat.



Používání techniky na poradách



Shrnutí a závěr

- ***Přejeme všem, kdo se budou snažit řídit těmito zásadami, mnoho štěstí při vedení porad***
- ***Naše doporučení jsou funkční, je nutné je však používat s ohledem na situační kontext***
- ***Nevzdávejme to, budme trpěliví a důslední***

Děkuji za pozornost

Kontakt:

PaedDr. Bc. Jiří K n o l l

Pedagogicko-psychologická poradna Pardubice

Sukova třída 1260

Tel.: 603 905 945

E-mail: Knollj@seznam.cz