

OBSAH:

ÚVOD 1

kapitola 1

TYPY A CÍLE PORAD 3

Základní koncept řízení porad 3

Operativní porada 4

Výrobní porada 4

Manažerská porada 5

Řešitelská porada 5

Kontrolní porada 5

Krizová porada 5

Strategická porada 6

kapitola 2

PŘÍNOSY PORAD 7

Co může přinést účastníkovi 7

Co může získat předsedající 10

Přínosy pro organizaci jako celek 12

Případová studie: Problém s materiálem 15

kapitola 3

CHYBY A NEDOSTATKY PORAD 19

Organizační nedostatky 19

Chyby ve vedení porad 21

Chyby, kterých se dopouštějí účastníci 23

Případová studie: Nepovedená porada	24
TEST	27

kapitola 4

OPERATIVNÍ PORADA29

Účel operativní porady	29
Příprava operativní porady	29
Složení porady	29
Místo a čas jednání	30
Taktika jednání	30
Podklady a návrhy	32
Vedení operativní porady	33
Představení záležitosti	33
Zásady jednání	33
Řízení konfliktů	34
Přijímání závěrů	35
Případová studie: Problém na lince 12.....	35

kapitola 5

VÝROBNÍ PORADA39

Účel výrobní porady	39
Příprava a program	39
Body programu	40
Příprava prezentace	40
Postup výrobní porady	41
Přehled výsledků	41
Prezentace	42
Zadání úkolů	43
Diskuse	44
Zpětná vazba	45

Případová studie: Porada provozu	46
--	----

kapitola 6

MANAŽERSKÁ PORADA49

Účel manažerské porady	49
Příprava porady	49
Sestavení programu porady	52
Zásady vedení porady	54
Přijímání rozhodnutí	59
Přednosti skupinového rozhodování	60
Nevýhody skupinového rozhodování	60
Bariéry skupinového rozhodování	61
Vyhodnocení porady	61
Případová studie: Porada vedení	61

kapitola 7

ŘEŠITELSKÁ PORADA65

Účel řešitelské porady	65
Příprava řešitelské porady	65
Zadání	65
Složení řešitelské porady	67
Skupinové techniky řešitelských porad	68
Postup řešitelské porady	70
Úvod	71
Analýza problému	71
Produkce alternativ	73
Hodnocení a výběr	73
Přijímání závěrů	74
Konsensus	74

Bariéry dosahování výsledku	75
Nebezpečí skupinových závěrů	76
Případová studie: Co s tím uděláme?	77

kapitola 8

KONTROLNÍ PORADA **79**

Účel kontrolní porady	79
Příprava kontrolní porady	79
Zaměření porady	79
Program kontrolní porady	80
Místo a vybavení	80
Zkušební setkání	80
Příprava otázek	81
Postup kontrolní porady	81
Kontrola úkolů	81
Prezentace	82
Diskuse	83
Nápravná opatření	83
Případová studie: Kontrolní den	84

kapitola 9

KRIZOVÁ PORADA **87**

Účel krizové porady	87
Organizování krizových porad	87
Preventivní krizové porady	88
Řídící krizové porady	89
Postup preventivní krizové porady	90
Identifikace potenciálních krizí	90
Analýza ohrožení	91
Kritické scénáře	91

Stanovení krizové strategie	92
Příprava krizového (alternativního) plánu	93
Úkoly řídicích krizových porad	94
Realizace krizových opatření	94
Záznam průběhu krize	95
Krizová komunikace	95
Likvidace následků	95
Případová studie: První zasedání krizového týmu	96

kapitola 10

STRATEGICKÁ PORADA **99**

Účel strategické porady	99
Příprava strategické porady	100
Přípravný / řídicí tým	100
Účastníci strategické porady	101
Místo jednání	101
Přípravné úkoly	102
Postup strategických porad	102
Úvod jednání	102
Analýza vnějšího prostředí	103
Analýza konkurenční schopnosti	105
Základní strategická rozhodnutí	107
Aktualizace strategie	109

kapitola 11

TYPY PŘEDSEDAJÍCÍCH **115**

Přehled základních typů	115
Přednosti a nedostatky jednotlivých typů	116
Taktiky ovlivňování předsedajících	120

kapitola 12

TYPY ÚČASTNÍKŮ PORAD 127

Přehled základních typů účastníků 127

Přínosy a rizika jednotlivých typů 128

Techniky vedení jednotlivých typů 129

ODPOVĚDI NA OTÁZKY 133

POUŽITÁ LITERATURA 136

ÚVOD

V organizacích po celém světě se denně odehrávají statisíce porad. Často jsou však vnímány jen jako nezbytné zlo, někdy jsou zdrojem frustrace a občas dokonce ztrátou času. Z vlastní zkušenosti možná víte, jak vyčerpávající je přítomnost na špatně řízené poradě.

Řada firem v zájmu úspory času a větší operativnosti upouštěla od pravidelných porad celých týmů a větší důraz kladla na častější individuální rozhovory mezi manažery a pracovníky. Pravda je, že mnoho záležitostí, které se objevují na poradách, lze snáze a rychleji vyřešit po telefonu, e-mailem, faxem nebo dopisem. Ostatně jeden z *Murphyho zákonů* říká, že i ten nejjednodušší problém se stane neřešitelným, diskutuje-li se o něm na dostatečném počtu zasedání.

Mé vlastní zkušenosti nebyly příliš odlišné od uvedených námitek. Dá se říci, že jsem nezažil poradu, z které bych odcházel zcela přesvědčen o efektivitě právě stráveného času. Až do okamžiku, kdy jsem se počátkem devadesátých let dostal do kontaktu s manažery působícími v amerických a západoevropských firmách. Pamatuji si, jak mne jeden z nich takřka šokoval prohlášením, že každé nedělní odpoledne tráví přípravou na pravidelnou pondělní poradu. Připadalo mi směšné, jak si podle svých slov detailně připravuje formulace, trénuje před zrcadlem argumentace či vymýšlí vtipy pro odlehčení po předpokládané vzrušené debatě.

Poradu řízenou tímto manažerem jsem měl posléze příležitost vidět a teprve tehdy jsem pochopil, čím vším může porada být. Netrvala ani celou hodinu a přesto na ní bylo s využitím potenciálu všech přítomných vyřešeno neuvěřitelné množství věcí. Ačkoliv na ní docházelo i k ostrým názorovým střetům, byli všichni přítomní schopni dospět ke konsensuálně přijímaným rozhodnutím. A když jim na závěr předsedající poděkoval za dobře odvedenou práci, společně si zatleskali. Směšné? Možná. Ale faktem je, co se na této poradě přijalo, to se také uskutečnilo. Bez řečí, dodatečných námitek, pochybností nebo výmluv, se zaujetím a přesvědčením o správnosti a potřebnosti svého snažení. Vždyť si o tom sami rozhodli. Na další poradu pak přicházeli s očekáváním, že jim opět pomůže dosáhnout vyšší efektivity a přinese lepší uspokojení z práce.

Když jsem své dojmy z této porady probíral se zmiňovaným manažerem, řekl mi: „Umět připravit a řídit poradu patří k základním manažerským dovednostem. Nemůže se za dobrého manažera považovat člověk, jehož porady podřízení nepovažují za nezbytné pro zvyšování efektivity jejich práce. Skrze porady můžeš ostatně naplňovat všechny znaky práce vedoucího. Můžeš na ní zadávat úkoly, předávat a získávat informace, kontrolovat, dávat zpětnou vazbu, motivovat, delegovat, rozvíjet dovednosti podřízených.“

Někdy může být efektivnější strávit s pěti lidmi několik minut s každým zvlášť než zorganizovat půlhodinovou poradu. Zdá se ale, že stále existuje dost dobrých důvodů pro to, abychom poradu mohli považovat za jeden ze základních nástrojů řízení, který se stěží dá něčím nahradit.

V této knize se můžete seznámit s různými typy porad odlišujícími se svým účelem a tím pádem i programem, zásadami vedení, použitými technikami a dalšími nástroji efektivního dosahování

cíle. Upozornění budete rovněž na možné přínosy i na nejběžnější chyby a nedostatky porad. V závěru se pak zaměříme na přednosti, nedostatky a efektivní taktiky jednání se základními typy předsedajících i účastníků porad.