

Jiří Plamínek

# Vedení porad

Jak dosáhnout maximálního výsledku  
s minimem lidí, času a energie

2., rozšířené vydání



**P**oradce  
ro praxi

*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 nejrozličnějším 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](http://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

|                                                           |           |
|-----------------------------------------------------------|-----------|
| <b>O autorovi .....</b>                                   | <b>7</b>  |
| <b>Úvod .....</b>                                         | <b>8</b>  |
| 1. kapitola                                               |           |
| <b>Smysl a podstata porad .....</b>                       | <b>11</b> |
| 1.1 Předpoklady úspěchu porad .....                       | 12        |
| 1.2 Některé užitečné pojmy .....                          | 13        |
| 1.3 Práva účastníků porady .....                          | 14        |
| 2. kapitola                                               |           |
| <b>Typy a témata porad .....</b>                          | <b>17</b> |
| 2.1 Volba témat a cílů .....                              | 18        |
| 2.2 Typy porad .....                                      | 24        |
| 2.3 Vývoj porad z pohledu teorie vitality .....           | 29        |
| 3. kapitola                                               |           |
| <b>Stavba a dynamika porady .....</b>                     | <b>31</b> |
| 3.1 Standardní průběhy porad .....                        | 32        |
| 3.2 Průběh diskuse .....                                  | 39        |
| 3.3 Příklady postupů, ovlivňujících dynamiku porady ..... | 46        |
| 4. kapitola                                               |           |
| <b>Lidé a role .....</b>                                  | <b>51</b> |
| 4.1 Účastníci porady .....                                | 52        |
| 4.2 Rozdělení rolí .....                                  | 58        |
| 4.3 Spokojenost účastníků .....                           | 61        |
| 5. kapitola                                               |           |
| <b>Role facilitátora .....</b>                            | <b>63</b> |
| 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

|                                |           |
|--------------------------------|-----------|
| <b>Organizace porady .....</b> | <b>85</b> |
| 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

|                                         |           |
|-----------------------------------------|-----------|
| <b>Praktické rady .....</b>             | <b>97</b> |
| 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

|                                                           |            |
|-----------------------------------------------------------|------------|
| <b>Doporučené zdroje .....</b>                            | <b>111</b> |
| 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. Znájí 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 – vyjednávačů, 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](mailto:jplaminek@seznam.cz)) nebo prostřednictvím webové adresy [www.jiriplaminek.cz](http://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 případě 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



# 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).

Souvisí 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 blahodárný 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.