



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Vedení porady

Učební texty k semináři

Autoři:

Ing. Miloš Paleček (Brno)

Datum:

11.11.2011

Centrum pro rozvoj výzkumu pokročilých řídicích a senzorických technologií CZ.1.07/2.3.00/09.0031

TENTO STUDIJNÍ MATERIÁL JE SPOLUFINANCOVÁN EVROPSKÝM SOCIÁLNÍM FONDĚM A STÁTNÍM ROZPOČTEM ČESKÉ REPUBLIKY

OBSAH

Obsah.....	1
1. Vedení porad.....	2
1.1. Vypracování Cílů (A).....	2
1.1.1. Pravidelné porady.....	3
1.1.2. Řešící porady	3
1.2. Analýza účastníku porady (b)	4
1.3. Rady pro vedení pravidelných porad.....	5
1.3.1. Při všech typech prezentací na poradě se zaměřte především na tyto body.....	5
1.3.2. 3 zákony komunikace.....	6
1.3.3. Zprávy většinou předáváme třemi způsoby	6
1.3.4. Rady pro prezentaci na pravidelné poradě	6
1.3.5. Prezentace provádějte jednoduše, držte se hesla :„ K I S S “	7
1.3.6. Grafická Podpora	7
1.3.7. Zásady.....	7
2. Rady pro vedení řešících porad	9
2.1. Moderace	9
2.2. Zásady moderace.....	9
2.3. Moderační techniky	9
2.4. Popis moderačních technik	10
2.5. Tempo výuky.....	12
2.6. Jak reagovat na názory nebo otázky účastníků.....	12
2.7. Typy obtížných účastníků	13
2.8. Vedení moderace.....	13
2.9. Řízení moderace	13
2.10. Moderátor, vedoucí týmu, Chairman.....	15

1. VEDENÍ PORAD

Vedení porad je jedním z nejobtížnějších úkolů manažera.

Tak jako u všech obtížných úkolů nám pomůže **příprava na porad**.

V rámci přípravy se zamyslíme zejména nad těmito dvěma body:

A) Cíle porady

B) Analýza účastníků

Teprve v návaznosti na A, B pak připravujeme:

- strukturu a obsahovou náplň porady
- její časové členění
- pomůcky pro vizualizaci, grafy, tabulky ...
- zachycení výstupů z porady

1.1. Vypracování Cílů (A)

Ať jde o jakékoli vystoupení je důležitý cíl. Vždy si položte otázku:

„ČEHO CHCI NA PORADĚ DOSÁHNOUT?“

Dokud na tuto otázku jednoznačně neodpovíte, nemá cenu začínat s přípravami porady.

SPRÁVNÁ FORMULACE CÍLE JE ZÁKLAD!!!

Špatná formulace cíle: „Chtěl bych účastníky informovat o...“

Správná formulace cíle: „Každý účastník musí znát tři nejdůležitější...“

Špatná formulace cíle: „Chtěl bych manažery přesvědčit o...“

Správná formulace cíle: „Manažeři by měli dát souhlas s...“

Obchodní nebo odborná vystoupení na poradě mají zpravidla tyto cíle:

- informovat
- přesvědčit

- vysvětlit
 - motivovat
 - shromáždit názory
 - upozornit
-

Z hlediska cílů lze vymezit dva základní druhy porad:

- **pravidelné porady (Regular Meeting)**
- **řešící porady (Task Force, Workshop)**

1.1.1. *Pravidelné porady*

Jsou svolávány pro zlepšení informovanosti ale i pro demonstraci a posílení formální moci. Jsou důležité pro určení základních pravidel chování, rozdělení pravomoci apod.

1.1.2. *Řešící porady*

Vytvářejí se zcela cíleně za účelem analýzy a řešení složitých problémů, sbírání nápadů apod.

	Pravidelná porada	Řešící porada
<i>Cíl:</i>	informovat, rozhodovat	analyzovat, vymýšlet řešení
<i>Rozhodování:</i>	dané pozicí, funkcí	na základě kvality návrhu
<i>Prostředky:</i>	finanční zdroje, moc	myšlenkový potenciál
<i>Účastníci:</i>	potřební odborníci (3 až 7)	všichni dle org. schématu
<i>Role:</i>	dle funkčního postavení	rovnocenné

- Průběh:**
- 1.kontrola minulého zápisu např. FADE
 2. zpráva o výsledcích Focus,Analyse,Deveop,Execute
 3. informace „zeshora“
 4. „kolečko“ s návrhy na rozhodnutí
- Výstup:** zápis jako soupis rozhodnutí pracovní výstupy, akční plány

1.2. Analýza účastníku porady (b)

Snažte se vcítit do jejich pozice !

Položte si základní otázky:

- jaké hodnoty uznávají?
- jaké mají potřeby?
- jaké mohou mít zábrany či předsudky?
- jakou pravděpodobně budou mít náladu při příchodu?
- jak jsou a dané problematice informováni?
- budou rozumět odborným výrazům, které běžně používáme?
- co bude přijato pozitivně?
- co může být přijato negativně?

Dále můžete hodnotit účastníky podle následujících kritérií:

MOŽNÝ POPIS ÚČASTNÍKŮ:					
SKUPINA	Firemní	oborová	všeobecná	politická	neznámá
SLOŽENÍ SKUPINY	Homogenní	smíšené	neznámé		
ÚROVEŇ PRACOVNÍ POZICE	Stejná	spíše stejná	spíše smíšená	pestrá smíšená	neznámá
ÚROVEŇ VĚDOMOSTÍ	Vysoká	střední	nízká	neznámá	
POSTOJ K TÉMATU	Souhlasný	neutrální	kritický	bez zájmu	neznámý

POSTOJ K ŘEČNÍKOVÍ	přátelský	neutrální	odmítavý	neznámý	
ZAMĚŘENÍ ÚČASTNÍKŮ	na detail	na výsledek	na zábavu	na harmonii	
VĚK	mládež	střední	starší	smíšený	
POHLAVÍ	mužské	Ženské	smíšené		
OBLEČENÍ	ležerní	rozdílné	uniformní		
ZASLOUŽÍ SI NĚKDO ZVLÁŠTNÍ POZORNOST?					

1.3. Rady pro vedení pravidelných porad

Na pravidelných (informačních, rozhodovacích) poradách je důležité umět informaci efektivně odprezentovat tak, aby byla:

- pochopena
- akceptována
- vedla k realizaci rozhodnutí

1.3.1. *Při všech typech prezentací na poradě se zaměřte především na tyto body*

- přehledná a jasná struktura
- pozitivní ladění celé prezentace
- zdůraznění klíčových momentů
- „řekni, co jim řekneš, řekni to, řekni, co jsi jim řekl“
- vizualizace (slyšet a vidět je víc, než jen slyšet)
- grafická úroveň všech materiálů
- nezahltit posluchače (číslly, detaily)
- dbejte na dynamiku prezentace (hlas, rychlost, důraz, pohyb, gesta)
- udržujte oční kontakt
- dbejte na 100% srozumitelnost

- využívejte všech možností k získání zpětné vazby

1.3.2. *3 zákony komunikace*

1. Komunikace probíhá vždy současně na dvou úrovních – **obsahová a vztahová**
2. Vztahová (pocitová) úroveň je silnější než obsahová (věcná)
3. Nemůžeš nekomunikovat

1.3.3. *Zprávy většinou předáváme třemi způsoby*

- pomocí slov (verbálně).....7 %
- pomocí tónů a barev řeči (paraverbálně).....37 %
- pomocí řeči těla (neverbálně).....56 %

1.3.4. *Rady pro prezentaci na pravidelné poradě*

- nedívejte se nepřetržitě do svých poznámek
- nečtěte nic vyjma citátů
- pauzy (mlčení) jsou delší vždy pro vás než pro posluchače
- vytvářejte dobré klima, používejte humoru
- nezkoušejte vyhrát Nobelovu cenu v technických přesnostech
- dělejte to jednoduše – K I S S
- jedna stránka slajdů (obrazovky) má mít max. 6-8 řádků
- používejte symboly, obrázky, grafy
- podporujte „bázlivé“ účastníky
- dominantní účastníky přerušujte otázkami k ostatním („Co si myslí ostatní“)

1.3.5. *Prezentace provádějte jednoduše, držte se hesla :„KISS“*

Keep, It, Simple, Stupid!

Věnujte dostatečný čas přípravě každé porady dle:

3P = MURPHYHO ZÁKONY

- PŘÍPRAVA
- PŘÍPRAVA
- PŘÍPRAVA

1.3.6. *Grafická Podpora*

Obrázky umožňují zapojit vizuální stránku do výkladu. Lidé vnímají převážně zrakem (80%), méně pak sluchem (20%)

1.3.7. *Zásady*

- nepřetěžovat počtem obrázků (max. 20 během půlhodinové prezentace)
- nepřetěžovat množstvím informací na obrázku (max. 10 řádků textu)
- místo textu raději používat obrázky a grafy (např. dvourozměrné, koláčové, sloupcové, čárové)
- zejména nepoužívat tabulky s mnoha čísly
- pokud možno u číselných údajů používat stejné rozměry veličin
- podpořit hlavní výsledky barevným rozlišením, základní barva textu tmavá
- pozor na velikost textu a obrázků vzhledem ke vzdálenosti od plátna
- souladu s přednáškou možno dosáhnout postupným odkrýváním obrázků
- laserové ukazovátko je možné použít na stěnu
- na začátku seznámit s obsahem prezentace

- Každý obrázek by měl obsahovat výrazné poselství (message), tedy to, co daný text nebo obrázky říkají. Toto poselství má mít tvar věty se slovesem (např. „Obrat v sortimentu A roste již 3 roky po sobě o 15%“).
- pokud účastníci nemají Vaši prezentaci v kopii, pozor na rychlé měnění obrázků
- Pokud účastníci mají předem kopii Vaší prezentace, umožňuje jim to dopisovat si poznámky přímo do té kopie. Často však budou listovat a nebudete mít soustředěnou pozornost.

2. RADY PRO VEDENÍ ŘEŠÍCÍCH PORAD

Na řešících poradách (workshopech) se s výhodou uplatňuje tzv. moderace.

2.1. Moderace

Moderace vznikla koncem 60. let v Německu (Quickborner Team, Eberhard Schnelle – metaplán)

Došlo k přechodu od učitele („který ví vše nejlépe“) k moderátorovi, jehož hlavním úkolem je, aby skupina „porozuměla sama sobě“.

2.2. Zásady moderace

- každý názor je platný, nutnost naslouchat si navzájem
- logika, jako červená niť moderace
- směřování k jednoznačnému závěru

Moderace často začíná volbou moderátora, což nebývá účastník s maximem znalostí o problému, nýbrž s nejlepší schopností komunikace a používání moderačních technik.

Další průběh moderace je hodně ovlivněn tvořivostí, zkušenostmi a znalostmi moderátora. Lze použít například systém FADE.

2.3. Moderační techniky

- brainstorming, brainwriting, free-wheeling
- setřídění dle systému „metaplán“
- multivoting, vícenásobné hlasování
- jednobodový dotaz v jednom nebo dvou kritériích
- skupinová práce

Výstupem moderace je určité rozhodnutí (nebo návrh na rozhodnutí), který je často zpracováno ve formě akčního plánu. Lze použít i grafické metody výstupu (procesní mapa, GANTTův graf a.j.).

Výstupy moderace musí být **SMART** (chytřé)

S – specifické

M – měřitelné

A – akceptovatelné členy týmu

R – realistické

T – termínované

2.4. Popis moderačních technik

Brainstorming

Účastníci píší současně svoje nápady na kartičky nebo lepící štítky (postity). Tím nedochází k ovlivnění účastníků mezi sebou.

Brainwriting

Moderátor zapisuje jednotlivé nápady účastníků na společné médium (flipchart). Tím se umožňuje rozvíjení jednotlivých nápadů. Základním principem je zamezení jakékoliv kritiky předchozích nápadů („to už jsme zkoušeli“, „to nejde“ atd)

Freewheeling

Účastníci píší svoje nápady na kartičky. V druhém kole potom tyto kartičky obíhají mezi účastníky, kteří k nim píší svoje rozvíjející komentáře (nikoliv kriticky!)

Metaplán

Po ukončení brainstormingu je možno kartičky seskupovat do sloupců podle příbuznosti. O přiřazení kartiček rozhoduje pouze skupina. Pokud se skupina neshodne, kam je třeba kartičku umístit, napíše moderátor kartičku tolikrát, kolik je různých názorů.

Po ukončení prvního kola je možno kartičky opět jakkoli přeskupovat, dokud celá skupina nesouhlasí s tříděním na tabuli. Nejlépe je použít tabuli typu PINWAND. Po vytvoření sloupců moderátor hledá se skupinou výstižné názvy pro jednotlivé sloupce kartiček. Tyto názvy napíše nad sloupce.

Multivoting

Používá se k rychlému rozhodování o prioritách. Je-li potřeba rozhodnout mezi N možnostmi, dostane každý účastník N/2 bodů (barevných kartiček)

Jednobodový dotaz

Skupině se položí uzavřená nebo alternativní otázka. Jednotliví účastníci odpovídají nalepením bodu (kolečka) na jednorozměrnou stupnici (osu) nebo na plochu o dvou osách.

Technika otázek

Většina moderátorů se ptá velmi špatně. Položení správné otázky není vrozený talent.

Máme přirozený sklon mluvit příliš mnoho, tak abychom účastníky provedli našimi vlastními myšlenkovými pochody a zahrnuli je mnoha různými otázkami.

Výsledkem je velmi špatná moderace s omezeným množstvím informací často nedobré kvality.

Potom se dovíme, že rozhodnutí provedená na základě takto získaných informací, jsou chybná.

Technika otázek nebo interaktivní naslouchání?

Mezi otázkami a interaktivním nasloucháním je rozdíl.

Otázky:

Moderátor sám rozhoduje, jaká druh informace potřebuje. Způsob, jakým postupuje při získávání informace, se může měnit od empatických otázek až po výsledch.

Interaktivní naslouchání:

Zde se moderátor omezí pouze na informaci, kterou mu poskytli účastníci sami.

Naslouchání

Naslouchání je hlavní komunikační činností.

Komunikujeme průměrně 80% našeho celkového bdělého času. Z toho 45% zabere naslouchání. Moderátor tráví nasloucháním 60 až 80%.

Jako profesionální moderátor se vždy zabývejte otázkou: „Co zajímavého se mohu dozvědět od tohoto člověka?“. Buďte sobecký!

2.5. Tempo výuky

Tempo výuky a moderace ovlivňují dva faktory:

1. úroveň znalostí a celková inteligence účastníků (nízká – pomalé tempo, vysoká – rychlé tempo)
2. Váš vlastní styl výuky (autoritativní, direktivní – rychlé tempo; uvolněný, neformální – pomalé tempo)

Jak změnit tempo:

Zpomalení:

použijte případové studie, příklady, anekdoty, mluvte pomaleji, kladte otázky

Zrychlení:

mluvte rychleji, udržujte direktivnější tón, zkráťte diskuze, kladte uzavřené otázky

2.6. Jak reagovat na názory nebo otázky účastníků

přímá reakce:

zodpovězení otázky

přenesení se:

„Dobrá otázka. O jakých dalších otázkách bychom měli diskutovat?“

reference:

„Děkuji za otázku. Setkal se někdo z Vás s podobným problémem?“

reflexe:

pokud otázka obsahuje zároveň i odpověď, přenecháte ji tomu, kdo ji klade

odvedení:

„Myslím, že bychom se měli vrátit k...“

2.7. Typy obtížných účastníků

agresivní, vševěd, negativista, šeptal, tichošlápek...

Možný postup:

- ice-break (prolomení ledu, BANG)
- co nejvíce vtáhněte účastníky do hovoru
- pozorujte neverbální chování (řeč těla)
- podporujte tiché účastníky k projevu
- nedovolte snaživým, aby dominovali
- zjistěte co nejdříve výchozí úroveň a postavení každého účastníka
- můžete si dělat poznámky do seznamu účastníků

2.8. Vedení moderace

Pokud chcete podpořit účastníky k aktivitě, použijte Sokratova pravidla:

- uvědomte si, jakou odpověď byste chtěl(a) slyšet
- položte otevřenou otázku
- zapisujte odpovědi účastníků
- shrňte odpovědi
- přidejte svoje vlastní body

2.9. Řízení moderace

regulování:

přerušete hovorné účastníky otázkou, přiveďte skupinu zpět k tématu

centrování:

zvýrazněte vizuálně diskutované téma, použijte uzavřených otázek

vedení:

použijte Sokratova pravidla

shrnutí:

shrnujte po ukončení logického celku

Tipy pro uživatele flipchartů

- při psaní nehovořte s obličejem obráceným k tabuli
- na jeden list nepište víc jak 10 řádků, list nevyplňujte až k dolnímu okraji, lidé sedící dále od tabule tam pravděpodobně nedohlédnou
- na list pište jen klíčové body ve zkrácené formě, základem je pomoci posluchači rychle si zapamatovat informace, všechno se zapisovat nemusí
- máte-li vysvětlovat složitou problematiku, připravte si ji na list předem, když se pak k vlastnímu problému dostanete během přednášky, obtáhnete jen své poznámky tlustým fixem, budete vypadat velmi zběhle, o úhlednosti nemluvě
- pokud víte, že se ve vašem textu vyskytnou obtížně vyslovitelné nebo zapamatovatelné výrazy, slova si napište malými písmeny tužkou do horního rohu příslušného listu, ve výšce očí tak, abyste je mohli přečíst jen vy
- když dopíšete, nestůjte před tabulí
- výkladu můžete dodat na důrazu a jasnosti a také si usnadnit rekapitulaci, když připevníte klíčové listy na zeď
- nahoru na každý list napište stručný, ale výstižný nadpis
- používejte široké fixy a pište tlustě
- barevné fixy jsou pestřejší a zajímavější, ale vyhněte se světlým barvám, použijte silné a jasné odstíny
- systematicky používejte jednu barvu na nadpisy, další na nejdůležitější body a další na podbody

Belbinova typologie týmových rolí:

*„Nikdo není dokonalý, ale **tým** může být“.*

Anglický psycholog Belbin definoval 8 týmových rolí, které musí být zastoupeny v dokonalém týmu:

2.10. Moderátor, vedoucí týmu, Chairman

Rozpoznává schopnosti v týmu, koordinuje, tolerantní, klidný, věcný, přirozeně sebevědomý

Činorodý aktivista, Shaper

Tahoun, až „otrokář“, vyzývavý, netrpělivý, dynamický, napnutý, provokující

Myslitel, Plant

Tvořivý, inteligentní, spíše individualista, zanedbává detaily

Věcný expert, Monitor Evaluator

analytik, protipól myslitele, schopnost racionálního úsudku, tvrdohlavý, demotivující

Diplomat, udržovatel klimatu, Team Worker

Odvrací konflikty, dobře komunikuje, empatický, měkký, citlivý, vtipný

Organizátor, Company Worker

Praktický, realistický, konzervativní, organizační talent, disciplinovaný

Styčný důstojník, Ressource Investigator

Využívá síť kontaktů, tvořivý, úzké vztahy k lidem, extrovert

Detailista (Completer Finisher)

Puntičkář, velká sebedisciplína, svědomitý, snaživý, perfekcionista

Centrum pro rozvoj výzkumu pokročilých řídicích a sensorických technologií
CZ.1.07/2.3.00/09.0031

Ústav automatizace a měřicí techniky
VUT v Brně
Kolejní 2906/4
612 00 Brno
Česká Republika

<http://www.crr.vutbr.cz>

info@crr.vutbr.cz