

KAPITOLA 3

CHYBY A NEDOSTATKY PORAD

Po prostudování této kapitoly dokážete:

- identifikovat organizační nedostatky porad,
- vysvětlit chyby ve vedení porad,
- popsat chyby, kterých se dopouštějí účastníci.

Rezervy v řízení porad lze hledat nejen na straně předsedajících, ale samozřejmě i na straně účastníků a v organizaci porad ve firmě. Některé chyby a nedostatky lze vztáhnout obecně na všechny porady, jiné jsou specifické a platí jen pro některé typy porad.

Organizační nedostatky

V mnoha organizacích se nevyužívá porad jako systematického nástroje řízení. Často chybí organizovaný systém porad, řada nedostatků porad spočívá v letitých zvycích. Manažeři si pak ani neuvědomují, že je porady možné organizovat i jinak, nebo ve své snaze o změnu dokonce narážejí na nepochopení a odpor.

• *Nesystematičnost*

Porady bývají svolávány nahodile nebo naopak se pořádají zcela pravidelně, a to i v těch případech, kdy na nich není o čem jednat. Porady nebývají součástí systému identifikování, analyzování a řešení firemních problémů, nevyužívá se možnosti efektivně a cílevědomě ovlivňovat skrze porady všechny zaměstnance. Svolávání porad bývá ponecháváno na vůli jednotlivých manažerů. Tak se například občas stává, že zatímco v jednom útvaru jsou pracovníci o záměrech a situaci firmy informováni pravidelně, v jiném se mnoho měsíců nic oficiálně nedovědí. V důsledku toho pak v organizaci vznikají škodlivé fámy a dezinformace.

• *Chybějící programy*

Na pravidelné manažerské porady nebývají účastníci ani zváni pozvánkou s programem, a tím pádem ani nejsou předem seznámeni se všemi body, o kterých se má na poradě jednat. S vý-

jimkou tzv. stálých bodů programu nemohou proto jednat efektivně, neboť jim chybí hodně informací a svá stanoviska nebo návrhy nemohou mít dobře promyšlené.

• *Nedělají se zápisy*

Organizace často nevyužívá zápisů z porad jako zdroje cenných informací a na jejich pořizování proto netrvá. Mnoho manažerů se pak spoléhá na to, že všichni zúčastnění ví, o čem a s jakým výsledkem se jednalo. Vnímání a chápání stejných informací však může být u účastníků porady vlivem jejich rozdílných profesí, vzdělání, prostředí a zkušeností odlišné, a proto zdrojem pozdějších nedorozumění a zmatků.

• *Zbytečně obširné zápisy*

V některých organizacích je zvykem pořizovat zápisy v podobě doslova beletristických děl. V takových mnohastránkových zápisech se pak často ztrácí to podstatné, totiž co, jak, kdy a kým má být uděláno.

• *Nekompatibilita cílů porad*

Často se setkáte se situací, kdy jsou tytéž organizační cíle nebo opatření na poradách jednotlivých úrovní řízení či na poradách jednotlivých manažerů podávána rozdílně nebo dokonce protichůdně. To má samozřejmě nepříznivý vliv na sdílení organizačních cílů a na firemní kulturu.

• *Nepodstatné záležitosti*

Na program jednání se běžně objevují záležitosti, jejichž řešení by měla být v kompetenci jednotlivých pracovníků. I vrcholové týmy se často zabývají zcela nepodstatnými problémy, které jejich úrovni nepřísluší. Bývá to důsledek například nejasných priorit. Tato situace je častá zejména u organizací, jejichž managementy se v minulosti ani nemohly zabývat záležitostmi strategickými, a tak si navykly řešit jen věci operativní, naléhavé.

• *Zbavování se odpovědnosti*

V důsledku snahy vyhnout se osobnímu riziku se někdy porady v podstatě zneužívají k hlasování o záležitostech, které by příslušní pracovníci měli s vědomím osobní odpovědnosti řešit sami. Vůle většiny je pak využívána jako „alibi“. Výsledkem je rozměňování osobní odpovědnosti.

• *Body týkající se malého počtu účastníků*

V některých organizacích se trvá na tom, aby se na poradách probíraly všechny záležitosti, ať už se týkají jen několika pracovníků nebo všech. Není však snad nic únavnějšího než sedět někdy i dlouhé hodiny na poradě, kde se jedná o záležitostech, které se nás v podstatě netýkají.

• *Chybějící podklady*

Často dostávají účastníci potřebné podklady, písemné materiály, návrhy, výsledky nebo jiné číselné údaje až v průběhu porad, případně vůbec ne. Nejsou tak schopni se rychle v problému orientovat a jednat dostatečně efektivně.

Chyby ve vedení porad

Nejčastějším zdrojem nedostatků porad bývají samozřejmě sami předsedající manažeři. Některé chyby se dají snadno odstranit, protože pramení jen z neznalosti některých jednoduchých technik, jiné je eliminovat obtížnější, protože jsou spojeny s povahovými rysy nebo zažitým stylem řízení.

• *Zahájení bez úvodu nebo návaznosti*

Porady bývají zahajovány, aniž by předsedající zopakoval nebo zdůraznil cíl jednání, čeho má být na poradě dosaženo, a tak soustředil úsilí všech přítomných.

• *Tolerování nepřítomnosti klíčových pracovníků*

Někteří šéfové tolerují omluvy účastníků, kterým se přítomnost na poradě pro jejich běžné pracovní povinnosti zkrátka „nehodí“. Na takových poradách je pak samozřejmě těžké přijímat kvalifikovaná rozhodnutí.

• *Odbíhání od tématu*

Diskuse často končí u něčeho úplně jiného než u toho, co se mělo vyřešit. Předsedající buď nedokáží udržet diskusi pod kontrolou, nebo se sami nemají čeho držet, protože jim chybí program jednání.

• *Porada jako monolog*

Někteří manažeři považují za jediné přijatelnou takovou poradu, na které hovoří jen oni. Nemohou se pak ale divit, pokud „rozdané“ úkoly nejsou správně pochopeny a tím pádem ani provedeny, že nemají reálný obrázek o dění na pracovištích a už vůbec nic nevědí o názorech, postojích a motivech svých podřízených. Každý, kdo zvolí jednostrannou komunikaci, by si měl uvědomit, že tím bere veškerou odpovědnost za výsledek jen na sebe.

• *Neefektivní diskuse*

Diskuse na poradách často nemají žádný řád, strukturu. Místo aby se nejdříve problém podrobně rozebral včetně jeho projevů a příčin, účastníci ihned přednášejí své návrhy řešení, které si

vzájemně napadají a vyvracejí. Typickým důkazem špatné diskuse je opakovaná snaha předse-
dajícího udělat závěr, se kterým vždy začne někdo nesouhlasit.

• *Neřešení konfliktů*

Projevy agrese, konfliktů mezi účastníky se nedají při diskusi zcela vyloučit. Pro manažera je sa-
mozřejmě pohodlnější se konflikty nezabývat, udělat přestávku a konfliktní bod odložit. Takové
jednání ovšem nevede k ničemu dobrému, protože konflikt přetrvává, objevuje se někde jinde
nebo narůstá. Někteří manažeři zase při řešení konfliktů nejsou schopni zůstat nestranní a do
konfliktů se sami zapojují.

• *Odkládání nepopulárních rozhodnutí*

Mnoho manažerů volí „úniková řešení“ a některá nepříjemná rozhodnutí raději odkládají
s marnou nadějí, že se to *nějak samo vyřeší*. Většina rozhodnutí se někoho ve firmě nepříjemně
dotkne. Nelze se vždy zavděčit všem a skutečný manažer by měl být připraven nést i tyto nepří-
jemné důsledky svých rozhodnutí.

• *Nepřijímání rozhodnutí*

Hodnota porady spočívá v činnostech (akcích), které jsou jejím výsledkem. Porada, která neve-
de k rozhodnutí, je ztracený čas. Pokud na konci i té sebedokonalejší diskuse, týmového řešení
problému není přijatý závěr kdo, co, jak a kdy udělá, bylo to všechno k ničemu.

• *Tolerování vyrušování*

Odvolávání lidí k telefonu, zvonící „mobily“, přerušování jednání kvůli návštěvám. To všechno
jsou manažeři často ochotni v průběhu porad připouštět, resp. takovému jednání jsou sami pří-
kladem.

• *Opakování probraného opozdilcům*

Běžně je porada přerušena, aby mohl být opozdilec informován o tom, co se během jeho nepřítomnosti už probralo. Ostatní jsou tak potrestáni za svou dochvilnost a iniciativu.

• *Není dán prostor všem účastníkům*

Někteří manažeři nedají v průběhu porady slovo nikomu, většina pak dává šanci jen těm dosta-
tečně asertivním či spíše dominantním a se silným hlasem. Ti tišší (a často také přemýšlivější)
pak už příležitost nedostanou. K čemu potom ale na poradě jsou? Důsledkem takového jednání
je nedostatečné využívání potenciálu přítomných.

• *Chybějící shrnutí*

Účastníci porady by měli přesně chápat a zapamatovat si to nejpodstatnější, tj. přijaté závěry, rozhodnutí, která se mají realizovat. Z verbálního projevu si však zpravidla zapamatují jen okolo 20 procent. Pokud chybí shrnutí, často chybí i následné akce.

• *Frustrující závěr*

Někteří direktivní šéfové s oblibou na závěr porady přítomné „seřvou“ v domnění, že tak si lidé uvědomí závažnost přijatých rozhodnutí a budou si je lépe pamatovat. Netuší, že tímto postupem zpravidla úspěšně dosáhnou pravého opaku. Lidé mají přirozenou tendenci zapomínat věci spojené s negativními zážitky a lépe si pamatují události spojené se zážitky příjemnými.

Chyby, kterých se dopouštějí účastníci

Účastníci porad samozřejmě rovněž mohou negativně ovlivňovat průběh porady, i když větší odpovědnost za její výsledek je na předsedajícím.

• *Pozdní příchody*

Často jakoby si lidé neuvědomovali, že čekáním deseti lidí po dobu pěti minut se neztrácí oněch pět minut, ale 10 krát 5 minut, tedy celých padesát minut placeného času! Troufám si říci, že účastníci porady někdy i deset minut po plánovaném začátku bývají bohužel v našich firmách stále docela běžným obrázkem.

• *Nepřipravenost*

Jeden nepřipravený klíčový účastník porady může negovat úsilí celého týmu, protože pak není možné nalézt optimální řešení. Navíc někteří účastníci porad mají ve zvyku otevírat problémy, o kterých sami téměř nic neví, a vytvářejí tak zbytečnou neefektivní situaci.

• *Nekázeň*

Odchody v průběhu jednání, společenské hovory, vyřizování soukromých záležitostí, spánek, čtení novin, skákání si do řeči, několik lidí hovořících současně, hádky. To všechno jsou jevy, které můžete na poradách zažít. Je samozřejmě na předsedajícím, aby společně s účastníky stanovil „pravidla hry“, dal poradě řád a sjednával pořádek.

• *Rozvláčné příspěvky*

Někteří lidé se rádi poslouchají. Zpravidla je příliš nezajímá výsledek diskuse jako forma vystoupení. Umění říci nic mnoha slovy je v našich podmínkách dodnes docela rozšířené.

• *Image přepracovanosti*

Určitě je znáte. Na poradu přibíhají takřka pravidelně pozdě, s oroseným čelem, ustaraným výrazem ve tváři a hromadou papírů v podpaždí. Většinou ani neznají program jednání a omlouvají se, že „toho mají moc“. Ostatní zpravidla s uznáním pokývují hlavami a málem se stydí, že oni nejsou tak důležití a nepostradatelní pro firmu, že mohli přijít včas a připravení. Mít moc práce je samozřejmě věc velice relativní a pokud ji někdo „nestíhá“, měl by být nahrazen někým, kdo je schopen ji zvládnout. Rozhodně je pak velice „nefér“ řešit si svou neschopnost na úkor času ostatních.

• *Vyřizování si účtů*

Někteří účastníci porad využívají (správněji „zneužívají“) porad k vyřizování osobních účtů. Oběti takových útoků nemusí být jen kolega, ale samozřejmě i předsedající. Někdy se tak děje i s tichým souhlasem či podporou ostatních. Porada by však neměla být arénou, ale společným pracovištěm sloužícím naplnění zájmu celku.

• *Vlastní zájmy*

Intriky, lobbování, zákulisní dohody, nátlak i vydírání jsou rovněž jevy, které se objevují na poradách. Vždy za nimi stojí něčí zájmy, nikdy to ale nejsou zájmy toho, kdo to všechno platí, totiž organizace, která je dějištěm a v tomto případě ve svém důsledku i obětí.

Případová studie:

NEPOVEDENÁ PORADA

Začíná pravidelná porada vrcholového vedení stavební firmy. Vedle generálního ředitele, technického ředitele a vedoucího personálního útvaru jsou v zasedací místnosti jen čtyři z celkem šesti ředitelů divizí. Zatímco generální ředitel ještě podepisuje nějaké doklady, které mu přinesla sekretářka, ostatní se baví nebo čtou noviny.

Půl hodiny po plánovaném začátku dorazí téměř současně ředitel divize Plzeň a ředitel brněnské divize, který se generálnímu omlouvá, že se cestou dostali do dopravní zácpy. „No, to nic, stejně jsme museli počkat na Plzeň,“ reaguje generální ředitel a pokračuje: „Tak bychom už mohli začít, že?“

Generální ředitel začíná rovnou s jednotlivými řediteli divizí probírat jejich hospodářské výsledky. Zatímco si zapisuje hlášená čísla, s každým ředitelem o nich diskutuje a ptá se na výhled na příští měsíc, ostatní se polohlasně baví. Asi po hodině končí část porady týkající se výsledků a všichni přijímají s úlevou návrh předsedajícího na přestávku.

Po desetiminutové přestávce, která se protáhla takřka na dvacet minut, otevírá generální ředitel otázku neplatičů: „Minule jsem vás požádal, abyste si každý připravil návrh, jakým způsobem snížit naše pohledávky a jak zabránit vzniku dalších. Tak kdo začne?“

Po chvíli trapného ticha se přihlásí nejstarší, už šedovlasý ředitel ostravské divize: „Já jsem sice neměl čas o tom moc přemýšlet, ale myslím, že není tak jednoduché na to odpovědět. Podívejte se třeba na takového stavbyvedoucího. Ten je z titulu své funkce odpovědný za spoustu věcí. Vezměte si třeba...“ Ostravský ředitel pokračuje a přechází k problémům odměňování, pracovní morálky, nedostatku pracovníků, fakturaci, krádežím nafty na stavbách...

Asi po deseti minutách monologu se až dosud příkryvujícím personálnímu zavřely oči a ředitel pražské divize si ostentativně vytáhl noviny. Po dalších patnácti minutách, kdy ostravský ředitel ukončil své vystoupení, poděkoval generální ředitel za příspěvek a obrátil se na ostatní: „Tak jste slyšeli kolegu – co k tomu máte?“

„Proboha, co k tomu můžeme mít?“ zaúpěl pražský ředitel. „Náhodou mě tam zaujalo to o odměňování,“ reaguje ředitel divize Plzeň. „Fakt je, že některé divize si vyplácejí velké prachy a přitom je musíme živit my ostatní, protože dělají pro zákazníky, kteří stejně nikdy nezaplatí!“ „To tím snad myslíš mne?“ vyskočil ředitel pražské divize. „Ty víš moc dobře, koho myslím! A taky by mě zajímalo, co za to máš, že klidně děláš pro někoho, o kom víš, že stejně nezaplatí!“ rozhohnl se plzeňský ředitel. „Tohle si přece nenechám líbit! Všichni jste to slyšeli, co o mně prohlásil ten...!“ Hádky ještě chvíli pokračovala, až pražský ředitel vyběhl z místnosti. Generální ředitel, který dosud scéně bezradně přihlížel, po chvíli ticha prohlásil: „Takže si tu otázku neplatičů necháme raději na příště,“ a udělal přestávku.

Po dvaceti minutách pokračuje porada i za přítomnosti ředitele pražské divize. Generální ředitel: „Vrací se nám příští týden po vojně osm vysokoškoláků. Po praxi na technickém úseku, kterou absolvovali před válkou, by se teď měli hlásit na divizích. Kdo je chce?“ Kromě brněnského ředitele, který se hned přihlásil jmenovitě o dva vysokoškoláky s tím, že už na ně čeká, se ostatní nemohou rozhodnout: „A co jsou vlastně zač? Jaký dělali obor? Odkud jsou? To si budu muset probrat na naší divizní poradě.“ Na to reaguje podrážděně vedoucí personálního útvaru a vysvětluje jim, jak bylo obtížné je na VUT získat. Během diskuse konečně přichází finanční ředitel a omlouvá se, že dříve nemohl, protože má spoustu práce. Generální ředitel jej polohlasně informuje o všem, co se zatím probralo, čímž vznikne asi desetiminutová neplánovaná přestávka.

Po přestávce generální ředitel trvá na tom, aby si divize vysokoškoláky hned rozebraly, a tak jednotliví ředitelé hlásí, kolik jich vezmou. Generální poté otevírá diskusi k svému návrhu z minula zrušit centrální dopravu. O slovo se poprvé hlásí takřka všichni přítomní. Začínají padat různé návrhy a argumenty. Vprostřed diskuse do místnosti vstoupí personální, který hned po ukončení bodu týkajícího se vysokoškoláků zmizel, a kategoricky prohlásí: „Tak rychle, musíme končit! Už je pro nás připravený oběd. Ať to nemáme studené!“ Porada je tedy přerušena s tím, že bude pokračovat po obědě.

Po obědě je opět otevřena otázka dopravy. Ani po dalších čtyřiceti minutách diskuse se ale nepodařilo dojít k závěru. Generální ředitel ji proto ukončí slovy: „Nedá se nic dělat, dnes už to nevyřešíme. Ještě se na to podívejte, ať to příště můžeme dotáhnout.“

„Teď si uděláme kolečko s různým,“ generální ředitel dává slovo ředitelům divizí. Ředitel první divize si stěžuje, že nemá na jedné stavbě k dispozici všechnu potřebnou techniku. Zatímco o tom diskutuje s generálním a technickým ředitelem, ostatní se začínají bavit nebo si vyřizují své „papíry“. Ředitel je nabádá ke klidu, ale vzápětí přichází jeho sekretářka, že tu má nějakou návštěvu. Generální přítomné vyzve, aby pokračovali bez něj a odejde. Ředitel divize, na kterém je řada v kolečku, však konstatuje, že bez generálního to nemůže vyřídit, a proto následuje bezmála čtyřicetiminutová přestávka vyplněná společenským hovorem.

Generální ředitel se vrací a je očividně nazloben, že ostatní nepokračovali bez něj. „Tak to máte, pánové, smůlu! Teď už na různé čas nemáme. Ale chci vám ještě něco říct. Když jsem tu teď měl tu návštěvu, tak jsem si všiml, jaký tu je b...! Na římsách jsou uvolněné plechy, ve větru to mlátí, dělá randál a zatéká tam. A u vás na divizích to není o nic lepší! Všude je nepořádek a chlastá se!“ Technický ředitel, který je zodpovědný také za správu budov, se snaží ospravedlnit tím, že řemeslníci mají opravy okapů a říms naplánovány tak, že postupují systematicky a k této římse ještě nedošli. Odpor technického ředitele generálního ještě více rozohní a vede téměř desetiminutové kázání o nepořádkách na pracovištích. Své vystoupení ukončí varováním, že budou následovat tvrdé postihy na prémiech, a odejde.

Když se otrávení ředitelé trousí z místnosti, kdosi si povzdechne: „To jsme toho zase vyřešili...“

Otázky k případové studii:

1. Popište organizační nedostatky popsané porady.
2. Vyjmenujte chyby ve vedení porady.
3. Identifikujte nedostatky na straně účastníků porady.

Shrnutí:

Chyby a nedostatky porad mají základ ve špatné organizaci porad, jejich neefektivním vedení a chování účastníků.

Mezi organizační nedostatky patří nesystematické pořádání, chybějící programy porad, nevyžadování zápisů, zbytečně obširné a nepřehledné zápisy, nekompatibilita cílů porad, zaobírání se nepodstatnými záležitostmi, zbavování se osobní odpovědnosti, probírání záležitostí týkajících se jen omezeného počtu účastníků, chybějící podklady.

K chybám ve vedení porad můžeme zařadit zahajování porad bez úvodu nebo návaznosti, tolerování nepřítomnosti klíčových pracovníků, odbíhání od tématu porady, monology předsedajícího, neefektivní diskusi, neřešení konfliktů, odkládání nebo nepřijímání rozhodnutí, opakování probraného opozdilcům, nedání prostoru všem účastníkům, chybějící shrnutí a frustrující závěr porady.

Účastníci ovlivňují negativně průběh porady pozdními příchody, nepřipraveností, nekázní, rozvláchnými příspěvky, předváděním své přepracovanosti a zneužíváním porad k vyřizování si účtů a prosazování vlastních zájmů.

TEST

JAKÉ NEDOSTATKY MAJÍ VAŠE PORADY ?

- | | | | | | |
|-----|---|--------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|
| 1. | Teprve na poradě se dovídáme, co je na programu jednání. | <input type="checkbox"/> nikdy | <input type="checkbox"/> zřídka | <input type="checkbox"/> často | <input type="checkbox"/> vždy |
| 2. | Naše porady začínají se zpožděním. | <input type="checkbox"/> nikdy | <input type="checkbox"/> zřídka | <input type="checkbox"/> často | <input type="checkbox"/> vždy |
| 3. | Na poradě hovoří téměř výhradně předsedající. | <input type="checkbox"/> nikdy | <input type="checkbox"/> zřídka | <input type="checkbox"/> často | <input type="checkbox"/> vždy |
| 4. | Rozhodnutí na našich poradách nejvíce ovlivní ti s nejsilnějším hlasem. | <input type="checkbox"/> nikdy | <input type="checkbox"/> zřídka | <input type="checkbox"/> často | <input type="checkbox"/> vždy |
| 5. | Porady jednotlivých úrovní řízení na sebe časově ani obsahově nenasazují. | <input type="checkbox"/> nikdy | <input type="checkbox"/> zřídka | <input type="checkbox"/> často | <input type="checkbox"/> vždy |
| 6. | Prosadit něco na poradě proti zájmům některé skupiny bývá téměř nemožné. | <input type="checkbox"/> nikdy | <input type="checkbox"/> zřídka | <input type="checkbox"/> často | <input type="checkbox"/> vždy |
| 7. | K některým na poradě dlouho probíraným bodům se nakonec stejně nepřijme žádné rozhodnutí. | <input type="checkbox"/> nikdy | <input type="checkbox"/> zřídka | <input type="checkbox"/> často | <input type="checkbox"/> vždy |
| 8. | Když se někteří účastníci dostanou ke slovu, už ho nikomu nevrátí. | <input type="checkbox"/> nikdy | <input type="checkbox"/> zřídka | <input type="checkbox"/> často | <input type="checkbox"/> vždy |
| 9. | Předsedající musí na začátku porady některým zopakovat, o čem se vlastně má jednat. | <input type="checkbox"/> nikdy | <input type="checkbox"/> zřídka | <input type="checkbox"/> často | <input type="checkbox"/> vždy |
| 10. | Zápisy z porad u nás nikdo vyžaduje. | <input type="checkbox"/> nikdy | <input type="checkbox"/> zřídka | <input type="checkbox"/> často | <input type="checkbox"/> vždy |
| 11. | Na závěr porady nám šéf vždycky pěkně „umyje hlavy“. | <input type="checkbox"/> nikdy | <input type="checkbox"/> zřídka | <input type="checkbox"/> často | <input type="checkbox"/> vždy |
| 12. | Než v zápisu najdu úkoly, musím pročíst několik stránek. | <input type="checkbox"/> nikdy | <input type="checkbox"/> zřídka | <input type="checkbox"/> často | <input type="checkbox"/> vždy |
| 13. | Při diskusi si lidé skáčou do řeči a urážejí se. | <input type="checkbox"/> nikdy | <input type="checkbox"/> zřídka | <input type="checkbox"/> často | <input type="checkbox"/> vždy |

14. Většina bodů programu porady se mě vůbec netýká. nikdy zřídka často vždy
15. Předsedající nám nedává možnost vystupovat s našimi pracovními problémy. nikdy zřídka často vždy

Vyhodnocení

Započtete si za každou odpověď:

nikdy – 0 bodů

zřídka – 1 bod

často – 2 body

vždy – 3 body

1. Bodové hodnoty запиšte do tabulky k číslům jednotlivých tvrzení

Oblast nedostatků	Čísla tvrzení					Výsledek
Organizace	1	5	10	12	14	
Předsedající	3	4	7	11	15	
Účastníci	2	6	8	9	13	

2. Sečtete hodnoty v jednotlivých řádcích.

3. V oblasti s nejvyšším výsledkem je pravděpodobně největší prostor ke zlepšení vašich porad.

4. Výsledné hodnoty napovídají následující:

0–5 bodů: Tato oblast vašich porad je na dostatečně vysoké úrovni.

6–10 bodů: V této oblasti je ještě prostor ke zlepšení.

11–15 bodů: Tato oblast pravděpodobně znehodnocuje vaše porady.