

Komunikace s veřejností

Dana Diváková

KŘIŽÁNKY

2. a 3. května 2011



EUROPEAN UNION
European Regional
Development Fund



EUROPEAN TERRITORIAL CO-OPERATION
AUSTRIA-CZECH REPUBLIC 2007-2013
Gemeinsam mehr erreichen. Společně dosáhneme více.


Kraj Vysočina



Obsah prezentace

- Participační procesy
 - Metody a techniky zapojování veřejnosti
- Teorie komunikace a komunikační dovednosti
 - Jak úspěšně komunikovat
 - Nač si dávat pozor při komunikaci – záruka dobrého kontaktu
 - Problematictí lidé
 - Prezentace
- Vedení pracovních skupin
 - Techniky vedení pracovních skupin
 - Facilitátor

Participační procesy





Participace

- Co je participace?
- **Participace je podílnictví všech municipalit daného místa na jeho rozvoji a to ve všech oblastech.**



Účastníci participačního procesu

- Každý z účastníků participačního procesu se na něm podílí z různých zájmů.
- **Veřejnost**, tedy občan, chce něco změnit, chce, aby byl slyšet jeho názor, chce být součástí komunity, chce si být vědom, že někdo uznává jeho argumenty.
- **Experti** jsou ve většině případů v nějakém druhu kontraktačního vztahu se státní správou či samosprávou. Zároveň mohou být najímáni investory či občany, vždy se však jedná o nezávislou účast na procesu.
- **Politici** v prvních třech stupních zapojení veřejnosti – participačního procesu – chtějí jen obecný souhlas se svými rozhodnutími, ve vyšších stupních jsou si vědomi pozitivního dopadu participačního procesu, který již někdy vyzkoušeli či mají příklady odjinud. Měli by mít největší zájem naslouchat a uspokojovat potřeby a požadavky svých voličů. Vždy je míra zapojení do participačního procesu u politiků závislá na konkrétních osobách.



Žebřík participace

Občané mají kontrolu nad rozhodnutím

Autorita rozhodne s reprezentanty občanů

Autorita rozhodne po konzultaci s reprezentanty občanů

Autorita rozhodne po konzultaci s jednotlivci

Autorita rozhodne a dodatečně informuje



Žebřík participace

- Co není participace:
- ➤ informování veřejnosti až po uskutečnění rozhodnutí, bez jakékoli možnosti se k němu vyjádřit – sem patří různé formy odvádění pozornosti veřejnosti a jejích aktivit od skutečně důležitých otázek k nepodstatným
- ➤ získávání veřejnosti – také až po rozhodnutí – snaha autority o pozitivní prezentaci již uskutečněného rozhodnutí a získání občanů na svou stranu. Autorita někdy používá různé formy manipulace, aby občané podpořili její rozhodnutí
- ➤ konzultování názoru veřejnosti – zorganizování veřejného slyšení těsně před rozhodnutím nebo zveřejnění plánů způsobem „v místě obvyklém“ na minimální seznámení veřejnosti a získání jen formální zpětné vazby od „dotčených“ občanů.



Přijetí rozhodnutí

- Na to, aby občané rozhodnutí s veřejnými důsledky přijali a považovali je za své vlastní, je potřeba splnit čtyři základní podmínky v následujícím pořadí:
 - občané vědí – jsou dostatečně informováni o celém procesu rozhodování
 - občané jsou vyslechnuti dříve, než autorita rozhodne
 - občané mají vliv na rozhodnutí
 - občané souhlasí s rozhodnutím



Autorita rozhodne a dodatečně informuje

- Nejméně času pro rozhodování je zapotřebí v případě, kdy autorita rozhodne samostatně a o svém rozhodnutí pouze informuje veřejnost a to buď přímo – prostřednictvím veřejného shromáždění, slyšení apod. nebo nepřímo prostřednictvím médií.
- Tento přístup může být vhodný v situaci, kdy je důležité rychlé rozhodnutí a občané si to uvědomují – v krizových situacích – živelné pohromy apod.
- Autorita si může takového rozhodnutí uskutečnit i v případě, že má důvěru a podporu občanů nebo předchází-li tomuto rozhodnutí širší diskuze a dohoda o prioritách, na které se občanů spolupodíleli.



Autorita rozhodne a dodatečně informuje

- Je důležité, aby občané věděli o rozhodování ještě dříve než autorita udělá konečné rozhodnutí. V takovém případě rozhodování splní první podmínku přijetí rozhodnutí veřejností.
- Obzvláště nevhodné je takovéto rozhodování v situaci, kdy se dá předpokládat, že názor veřejnosti je opačný než názor autority. Je-li navíc veřejnost schopná rychlé mobilizace, je takovéto rozhodnutí pro autoritu velmi riskantní.




Autorita rozhodne po konzultaci s jednotlivci

- O něco více času si vyžaduje rozhodování v případě, kdy autorita před přijetím rozhodnutí konzultuje a zjišťuje názory jednotlivců ať už náhodně nebo na reprezentativním vzorku. Sem patří všechny techniky na zjišťování názorů veřejnosti – průzkumy veřejného mínění, individuální rozhovory a zjišťování názorů místních formálních a neformálních autorit a v neposlední řadě také veřejné projednání – public hearing.
- Avšak také v tomto případě se může sbírání názorů veřejnosti vnímat pouze jako zastírací manévr předcházejícího typu rozhodování. Většinou je pro veřejnost velmi těžko zřetelné, zda jsou výsledky průzkumů získané autenticky nebo jsou zmanipulované.



Autorita rozhodne po konzultaci s reprezentativními skupinami

- Další možností přijetí rozhodnutí je vytvoření komise na prozkoumání a vytvoření návrhu na řešení konkrétního problému nebo otázky.
- V případě, že hovoříme o zapojování veřejnosti či participačním procesu, musí tato skupina kromě expertů, úředníků a politiků zahrnovat také představitele zainteresovaných stran a občanů.



Autorita rozhodne společně s reprezentativními skupinami občanů

- V případě, že se autorita stane jedním z účastníků, tedy rovnocenným partnerem vyjednávání zainteresovaných stran, hovoříme o společném rozhodnutí autority a občanů. Takovýto přístup je možný pouze tehdy, začne-li si veřejná správa uvědomovat, že na vyřešení společného problému ani jeden ze zainteresovaných nemá dostatečnou moc, mandát ani prostředky.
- Jsou –li zúčastněné strany dostatečně motivované společný problém řešit, mohou začít společně vyjednávat, čímž mohou dospět až ke spolupráci. Na společném jednání se pak zúčastňují kromě autority také reprezentanti neziskových organizací, podnikatelé i individuální občané. Společnou dohodu pak obvykle zastřeší autorita a dohoda je závazná jak pro autoritu, tak pro ostatní zúčastněné strany.



Autorita deleguje rozhodnutí na jiné, občané mají kontrolu nad rozhodnutím

- Posledním stupněm participačního rozhodování je, deleguje-li autorita rozhodnutí – a někdy i realizaci – na nezávislou skupinu občanů nebo občanskou organizaci.
- Kontrolu nad rozhodnutím získává buď skupina, která vznikla obdobným způsobem jako v předcházejícím případě, nebo nezisková organizace. V tomto případě je nezbytné, aby zodpovědná autorita měla k dispozici efektivní mechanismy na kontrolu dodržování těch podmínek a pravidel, s jakými bylo rozhodování delegované na nezávislý subjekt. To se týká zejména použití veřejných prostředků a dodržování všeobecně platné legislativy.



Obecné principy občanské participace

- jasně formulujeme své vidění problému a jsme připraveni vyslechnout kritiku
- nasloucháme
- jsme připraveni ke změnám



Možné formy participačního procesu

- Dotazníky, ankety, rozhovory
- Dotazníky, ankety a rozhovory se ve většině případů používají v 1. a 2. stupni zapojování veřejnosti. Na druhé straně – jsou-li dobře sestaveny případně rozhovory zaměřeny na cílové skupiny a jsou vedeny formou strukturovaných rozhovorů, mohou velmi napomoci celému participačnímu procesu a v konečném důsledku se mohou použít i třikrát v průběhu zapojení veřejnosti.
- **Výhody:** malá časová náročnost pro zjišťování názorů
- **Nevýhody:** poměrně drahá záležitosti /tazatelé, dotazníky, ankety/, více, než-li dotazník je účinnější přímé oslovení, tedy anketa.



Možné formy participačního procesu

- **Použití:**
- Základní zjišťování názorů veřejnosti, často prostředník pro zjištění postojů veřejnosti vůči vedení města či obce /počet odpovědí, návratnost dotazníků, připomínky občanů, ochota odpovídat na otázky, přímá komunikace/.
- Zjišťování potřeb občanů – hřiště, veřejná prostranství, bezbariérovost, přechody pro chodce, parky apod.
- **Doporučení:**
- Především u přímého oslovení respondentů – anketě – je zapotřebí brát v úvahu oslovování v různých denních dobách, v různých místech, v různých prostředích tak, aby bylo dosaženo oslovení co největšího vzorku lidí.
- Naopak – chceme-li informace pouze od jedné cílové skupiny, soustředíme se na místa, na kterých se nejvíce vyskytuje.



Možné formy participačního procesu

- **Veřejné slyšení**
- Forma pro první stupeň zapojení veřejnosti – informování o problému bez možnosti přímých vstupů veřejnosti.
- Na panelu není více než 5 lidí – doporučený počet, moderátor jen předává slovo jednotlivým panelistům.
- **Výhody:** jednoduchá a finančně ne příliš náročná forma zapojení veřejnosti.
- **Nevýhody:** pouhé informování o problému, chybí zpětná vazba.
- **Použití:**
- Základ pro informování o zahájení jakéhokoli procesu s představením tzv. klíčových hráčů – tedy zadavatelů, investorů apod.
- Často se používá při plánované výstavbě či revitalizaci sídlišť.



Možné formy participačního procesu

- Veřejné slyšení
- **Doporučení:**
- Doplňte veřejné slyšení výstavou, je-li to možné – mapy oblasti, územní plán, studie apod.
- Buďte vůči účastníkům vstřícní, připravte drobné občerstvení – káva, voda.
- Chtějte po účastnících kontakt pro další možné oslovení – velmi citlivě.



Možné formy participačního procesu

- **Veřejné projednání**
- Forma pro druhý stupeň zapojení veřejnosti – na „panelu“ jsou představitelé investora, úřadu, politici, kteří vysvětlují občanům problém, občané mohou otázkami aktivně vstupovat do procesu.
- Moderátor už je více v roli facilitátora, který je buď najatý veřejností – v případě, kdy veřejné projednání svolává veřejnost či nezisková organizace nebo autoritou. V obou případech již může mírně ovlivňovat výstupy veřejného projednání na tu či onu stranu.
- **Výhody** : jednoduchá a finančně ne příliš náročná forma zapojení veřejnosti, poměrně známá a mediálně zajímavá, je-li dobře vedeno i zpětná vazba od veřejnosti.
- **Nevýhody** : ve většině případů se nic nevyřeší, nutně by měly následovat další kroky – připomínková místa, vytvoření pracovních skupin, kulaté stoly apod. Veřejnost je velmi citlivá na „pseudozapojení“.
- Je nezbytné pro informování o záměrech, o zjištění názorů, často se používá na odborná témata /např. projednání koncepcí v oblasti životního prostředí/.



Možné formy participačního procesu

- Veřejné projednání
- **Doporučení:**
- Není-li veřejné projednání zaměřeno velmi odborně, využijte raději formu veřejného projednání s programem.
- Není-li to možné, osvěžte celou akci – výstava, ukázka fotografií, studií, vtipné a zajímavé prezentace, pečlivý výběr prezentátorů, dostatečná příprava akce.



Možné formy participačního procesu

- **Veřejné projednání s programem**
- Veřejné projednání s programem je velmi účinnou formou veřejného projednání – především Plány zdraví a kvality života či jiné strategické dokumenty, na jejichž projednání by běžně občané do „kamenného“ prostředí nepřišli.
- Možno využít doprovodný program – např. Den sociálních služeb spojený s programem jednotlivých zařízení při prezentaci či aktualizaci Komunitního plánu rozvoje sociálních služeb.
- Pozvání může být přímé i nepřímé – přímé prostřednictvím již získaných kontaktů, nepřímé prostřednictvím médií.



Možné formy participačního procesu

- Veřejné projednání s programem
- **Výhody:**
- Velmi účinná forma pro informování veřejnosti o tom, že se „něco děje“. Získání názorů na jednom místě v krátkém čase.
- **Nevýhody:**
- I lidé budou brát tuto akci spíše jako hru. Připravte se na to.
- Pozor na počasí, může velmi ovlivnit průběh.
- **Doporučení**
 - Nezapomeňte na dostatečnou prezentaci akce.
 - Dohodněte ceny pro návštěvníky.
 - Požádejte o zanechání kontaktů. Vytvořte si databázi příznivců.



Možné formy participačního procesu

- Kulatý stůl
- Velmi záleží na tom, kdo kulatý stůl svolává, jaké autority jsou pozvány.
- Velmi interaktivní forma zapojení veřejnosti a řadíme ji do třetího až čtvrtého stupně participačního procesu, neboť očekává aktivní diskuzi a výstupy všech jeho účastníků.
- Kulatý stůl by měl nastavit parametry pro řešení problémů a ve většině případů není ojedinělý – velmi často se realizuje série kulatých stolů, v některých případech i s různými cílovými skupinami.
- U kulatých stolů se uzavírají vzájemné dohody.



Možné formy participačního procesu

- **Kulatý stůl**
- Počet osob na uzavřeném kulatém stole je max. 15 – při vyšším počtu se vytrácí interaktivita.
- Kulatý stůl už musí vést zkušený moderátor či facilitátor.
- **Výhody:** velká interaktivita, finančně nenáročné, ve většině případů dojde k nějaké dohodě /i to, že nedojde k dohodě, je dohoda/.
- **Nevýhody:** náročné na organizaci /málokdy mají všichni, které byste na kulatém stole chtěli, čas právě v den, kdy se vám to hodí.../.
- Délka trvání: max. 1,30 min.
- **Doporučení**
- Kulatý stůl použijte jako další stupeň zapojení veřejnosti, jako konkretizaci návrhů za přítomnosti odborníků. Kulatý stůl není pro první informování všech zúčastněných. Všichni by měli mít stejnou informační základnu.



Možné formy participačního procesu

- Kulatý stůl
- **Postup přípravy**
- **30 dní před konáním** je již vybráno téma
- Společná shoda na struktuře a počtu účastníků
- Výběr a oslovení účastníků
- Zajištění prostor pro konání
- Zajištění pozvánek
- Oslovení moderátora
- Příprava tiskových výstupů



Možné formy participačního procesu

- Kulatý stůl
- **Postup přípravy**
- **21 dní před konáním**
- Příprava a rozesílka pozvánek, pozvánky dvoukolově – informace, že se kulatý stůl bude konat, stačí e-mailem v prvním kole
- Potvrzení místa konání, zajištění technicko – organizačních záležitostí /technika a ostatní vybavení/



Možné formy participačního procesu

- Kulatý stůl
- **Postup přípravy**
- **14 dní před konáním**
- II. kolo rozesílky pozvánek, tentokrát písemně
- Příprava tiskových materiálů s konkrétním tématem, hosty a dalšími účastníky kulatého stolu
- Zajištění personálního zajištění ze strany realizátora – zapisovatel, fotograf, zvukař...



Možné formy participačního procesu

- Kulatý stůl
- **Postup přípravy**
- **Jeden týden před konáním**
- Ověření účastníků kulatého stolu, zda všichni mohou a počítají s účastí, případně náhradníků
- Příprava tiskové besedy
- Konkretizace průběhu s moderátorem a jednotlivými účastníky



Možné formy participačního procesu

- Kulatý stůl
- Den konání
- Prostory zcela připraveny minimálně půl hodiny před zahájením včetně techniky /vyzkoušeno, zda funguje/, občerstvení, podkladů pro účastníky /složky, dárky/ **POZOR: ošetřete rizika**
- Připravené prezenční listiny
- Připraveny cedulky se jmény účastníků
- Připraven moderátor
- Prostory označeny dostatečně při příchozí z venčí
- Organizátoři a moderátor na místě a vítají příchozí
- Začínáme přesně – nepěstujme 15 min. skluz, respektujme čas těch, kteří přišli přesně



Možné formy participačního procesu

- **Kulatý stůl**
- **Průběh**
- Zástupce města přivítá přítomné /není-li přítomen, vedoucí odboru či zástupce při oficiálnějších setkáních, jinak koordinátor, garant.../
- Sdělí:
 - Cíl setkání – k čemu je třeba dojít
 - Složení účastníků
 - Délku trvání setkání
 - Organizačně technické záležitosti /zda přestávka a kdy, občerstvení v průběhu, mobilní telefony apod./
 - Předává slovo moderátorovi
- Moderátor vyzve k představení jednotlivých účastníků /v případě, že se neznají. Pozor – je-li mezi přítomnými jediný, který ostatní nezná, musí představení všech proběhnout/
- Ověří si stejnou informační úroveň zúčastněných
- Pak už vše na moderátorovi – ten krokuje sezení, hlídá čas, hlídá dynamiku ve skupině, hlídá udržení se v intencích setkání, eliminuje prudiče....
- Na závěr kulatého stolu provede moderátor shrnutí řečeného, sdělí, co se s výsledky bude dít, předává slovo zástupci města
- POZOR: jste-li moderátory vy, máte ztíženou situaci především u lidí na vyšší hierarchické úrovni a u lidí zvenčí...



Možné formy participačního procesu

- **Kulatý stůl**
- **Ošetření rizik:**
- **Technika** – ověřte si, zda funguje, mějte v zásobě náhradní, Murphyho zákony fungují vždy
- **Prostory** – hodně malá místnost může připadat útulná, ve chvíli, kdy je tam 15 lidí bývá „vydýcháno“, velká místnost je studená a chladná i když je v ní teplo
- **Na poslední chvíli se může omluvit klíčová osoba** – nezhazujte jednání, některé věci můžete vyřešit i bez ní
- **Účastníci, kteří se nemají navzájem rádi** - cedulky se jmény na stole, neposazujte je proti sobě navzájem, největšího prudiče naproti moderátorovi, sedí-li nebo největší autoritě ve skupině, pokud to není zrovna tato osoba
- **Moderátor z řad úřadu** – v případě, že jste přímo vtaženi do projednávané problematiky ze své funkce, neměli byste moderovat. Využijte tzv. rotace, dohodněte se s kolegou z jiného odboru či problematiky.



Možné formy participačního procesu

- Workshop

- Pracovní setkání neboli workshop je metodou, která je zaměřena na zpracovávání připomínek, konkrétních námětů a vždy se v tomto případě musí dojít k rozhodnutí či návrhu dalšího postupu.
- V rámci workshopu se pak využívají další metody hledání vzájemného porozumění a přípravy na konsenzus jako např. brainstorming, brainwosching.



Možné formy participačního procesu

- **Workshop**

- **Výhody:** workshop je velmi účinný v případě, že již všechny předchozí kroky proběhly, účastníci se znají a vědí, co od sebe mohou očekávat, ve většině případů se dojde ke konkrétním závěrům a návrhům.
- **Nevýhody:** časově i organizačně poměrně náročné.
- Workshop musí vést zkušený facilitátor.
- Délka trvání – dle potřeby a možností organizátorů – i celý den.
- Doporučení
- Workshop je velmi pracovní. Připravte proto jeho účastníkům příjemné prostředí. Nešetřete na občerstvení. Upravte prostor tak, aby byl vlídný. Účastníci workshopu za nás dělají část naší práce. Zaslouží si pozornost.



Možné formy participačního procesu

- Plánovací den – akční plánování
- Plánovací víkend nebo den se používá v případech, kdy veřejná správa chce aktivní účast občanů na přípravě realizace.
- Většinou se jedná o plánování úprav veřejných prostor a předchází mu takřka všechny shora uvedené aktivity, doplněné dalšími – výtvarnou soutěží pro děti, stavění modelů apod.
- Plánovací den má svá jasně stanovená pravidla a jejich metodika je podrobně popsána v publikaci Akční plánování.



Možné formy participačního procesu

- Plánovací den – akční plánování
- **Výhody:** velmi aktivní účast občanů, přijetí „obecného“ konsenzu, přijetí plánu za své.
- **Nevýhody:** časově náročná příprava, poměrně vysoké náklady.
- Plánovací den musí vést zkušený facilitátor, záleží na počtu lidí, ale minimálně 1 hlavní facilitátor, 2 – 3 pomocní.
- Délka trvání: 1 – 3 dny.
- **Doporučení**
- Celá akce musí být velmi dobře zorganizována. Nemáte-li dostatečně zkušený tým, nepouštějte se do akčního plánování a raději zvolte jinou metodu..



Možné formy participačního procesu

- **Konference**

- Jedno nebo vícedenní setkání, při kterém se sejdou techničtí experti a zástupci různých skupin za účelem prodiskutování nějakého předem daného tématu. Součástí konferencí jsou i prezentace. Konference nebo série konferencí může vést také k dohodě mezi technickými experty.

- **Výhody**

- Dokáží vytvořit mezi vedoucími experty „pocit společné skupiny“ či konsenzus, který může sloužit jako nejodbornější odhad při pokuse o vyřešení nejobtížnějších technických problémů.

- **Nevýhody**

- Velká časová náročnost na přípravu
- Vysoké náklady

Komunikace a komunikační dovednosti





Nezbytné komunikační dovednosti

- Proč hovoříme o komunikačních dovednostech ve smyslu komunikace a práce s veřejností?
 - Dokážete lépe rozpoznat nastavení účastníků akcí na proces či na vás.
 - Dokážete vycítit situaci ve skupině a dokážete včas předejít konfliktům.
 - Dokážete pracovat s dynamikou skupiny, budete-li to potřebovat.
- **Komunikace a proč ji potřebujeme**
- Jak rozpoznat typy osobností
- Proč?
 - Pro usnadnění vlastní prezentace
 - Pro vytvoření příznivého prostředí
 - Pro dobrý výsledek



Komunikace a komunikační dovednosti

Jak úspěšně komunikovat

- **Vcítit se a projevit to**
- Chápete, jak se členové skupiny či veřejnost cítí. Jste přece jedni z nich. Věříte tomu, co děláte. Oni budou věřit vám.
- Nikdy vám neublíží, když řeknete – Je tady hodně horko, že? Jestli ještě chvíli vydržíte, dáme si pauzu, ale budeme dobří, když dojedeme tenhle blok. A pak si můžeme odpočinout.
- Jste jeden ze skupiny. Jeden člen veřejnosti.



Komunikace a komunikační dovednosti

Jak úspěšně komunikovat

- **Aktivně naslouchat**
- Naslouchajte. Ptejte se, zda jste porozuměli řečenému. Ptejte se, i když vy víte a cítíte, že některý ze členů skupiny nerozumí. Sved'te to na sebe.
- **Umět se ptát a analyzovat vyslechnuté**
- Ptejte se. Nepokládejte uzavřené otázky, chcete-li získat co největší škálu odpovědí a námětů.
- Uzavřená otázka: Pojedeme na dovolenou k moři:
- Otevřená otázka: Kam pojedeme na dovolenou? Ještě lépe: kam byste chtěli na dovolenou... Co když třeba nebudou chtít jet s vámi.
- Analyzujte to, co slyšíte. Neanalyzujte ale jen vyřčená slova. Sledujte celého člověka. Často je nonverbální projev důležitější než to, co vám někdo říká slovy.
- Analyzujte si nastavení na vás jako na osobu.



Komunikace a komunikační dovednosti

Jak úspěšně komunikovat

- **Informovat – podat informaci**
- Jestliže předáváme informace, je důležité, jak je předáváme.
- Autoritativně – nechci slyšet názor ostatních.
- Kooperativně – je to návrh, ale můžeme jej korigovat.
- Participačně – tady je základní informace, pojďme se společně dohodnout.
- **Dát zpětnou vazbu – poskytnout zrcadlo**
- Nezapomeňte dávat všem zpětnou vazbu. Ukažte, že jste porozuměli. Ptejte se, zda porozuměli ostatní. Dávejte najevo pochopení či nepochopení. Stačí jen nonverbálně.
- Používejte jednoduchý jazyk – ne všichni jsou odborníci v dané problematice



Komunikace a komunikační dovednosti

Přehled základních forem otázek

- Otevřená otázka – předpokládá volnou výpověď partnera – „jaký je váš názor na...“
- Uzavřená otázka – dává možnost pro ano ..ne – „máte zájem o ...“
- Informační otázka – zjištění skutkové podstaty věci. Možná i uzavřená otázka. Pozor – více takovýchto otázek spíše výslech – „dostal jste náš dopis, že..“
- Sugestivní otázka – ovlivnit partnera – „jistě víte, že..“, přece byste nechtěl...“
- Alternativní otázka – nepředpokládá zamítavé stanovisko. Výběr ze dvou alternativ. „hodí se vám pondělí nebo čtvrtek?“
- Protioptázka – možnost čelit námitkám nebo získat zpátky ztracenou iniciativu. „proč myslíte, že vyhláška není dobrá?“, chcete tím říct, že s námi nebudete dále jednat?“
- Kontrolní otázka – podoba otevřené otázky, ověření pochopení výroku partnera. Vhodné opakovat často, dává najevo posluchačovu pozornost a odhaluje možná nedorozumění. „rozuměl-li jsem správně, tak...“
- Motivační otázka – navazování důvěry partnera. „jako zkušený odborník jistě víte, že...“
- Rétorická otázka – vyburcování posluchače a vzbudit zájem. Odpovídáme si sami. „Jistě se ptáte, jaké výhody vám naše řešení přinese? Získáte...“



Komunikace a komunikační dovednosti

Nač si dávat pozor při komunikaci – záruka dobrého kontaktu

- **První dojem**
- Prvních 30 vteřin utváří náš názor na jiného člověka. Stejně tak je tomu u ostatních ve vztahu k vám. Nehodnotíme jen vzhled, vzrůst, atraktivitu, ale celkové sympatie nebo antipatie.
- Nicméně pozor – první dojem nebývá vždy ten nejpřesnější, i když velmi ovlivňuje váš vztah k protějšku.
- Mírný úsměv při prvním setkání nikdy nic nepokazí
- Vstřícnost, otevřenost, ale ne přehnaná gesta či narušování osobního prostoru
- Projevení zájmu, zvýšení pozornosti a zrcadlení gest



Komunikace a komunikační dovednosti

Nač si dávat pozor při komunikaci – záruka dobrého kontaktu

- **Postavení těla**
- Vzpřímené držení těla je signálem přímé duše. Schoulená ramena působí sklíčeným dojmem. Celkové postavení těla při komunikaci je přirozené – nohy máme mírně rozkročené špičky od sebe směrem k tomu, s kým hovoříme a horní polovina těla je rovněž natočena k tomu, s kým komunikujeme. Je-li to jinak /tělo partnera otočeno mimo a špičky směřují směrem k východu/ je nejvyšší čas hovor ukončit.
- Stůjte rovně, nebudte vyzývaví ani podbíziví
- Nakloní-li někdo hlavu na stranu při komunikaci s vámi, naslouchá
- Než-li založit ruce v obraně – jste příliš blízko protějšku a nelíbí se vám to – odstupte



Komunikace a komunikační dovednosti

Nač si dávat pozor při komunikaci – záruka dobrého kontaktu

- Pohled**
- Nedívejte se při rozhovoru do země.
- Nenechávejte pohled upřený déle než několik vteřin při prvním kontaktu.
- Potřebujete-li uhnout pohledem, nedívejte se do stropu.
- Vždy se podívejte do očí, potřebujete-li se ujistit, že váš společník rozumí tomu, co říkáte.
- Vždy opětujte pozdvižené obočí – zvedá-li obočí váš partner, projeďte zájem.



Komunikace a komunikační dovednosti

Nač si dávat pozor při komunikaci – záruka dobrého kontaktu

- Ruce**
- Dbejte na to, aby vaše ruce byly pokud možno stále vidět.
- Při podání ruky se nesnažte svého partnera „přetlačit“.
- Podávejte ruku pokud možno vertikálně.
- Pozor na ruce u rtů – vy nebo váš partner neříkáte asi právě pravdu anebo se ke lži chystáte.



Komunikace a komunikační dovednosti

Nač si dávat pozor při komunikaci – záruka dobrého kontaktu

- Hlas**
- Naučte se odposlouchávat z hlasu – vysoký hlas budí nedůvěru, značí nejistotu.
- Vyzkoušejte si posadit hlas do různých poloh



Komunikace a komunikační dovednosti

Nač si dávat pozor při komunikaci – záruka dobrého kontaktu

Úsměv

Usmívejte se, nic vás to nestojí.

Pamatujte, že dříve cenění zubů – dnes úsměv – sloužilo k zastrašení protivníka. Nepřehánějte úsměv. Upřímnost je nejdůležitější.



Komunikace a komunikační dovednosti

Nač si dávat pozor při komunikaci – záruka dobrého kontaktu

- **Osobní prostor - kruhy**
- Při prvním kontaktu buďte velmi opatrní na narušení osobních kruhů – osobního prostoru. Většinou platí vzdálenost mezi cizími lidmi cca 1,20 – 1,5 m s výjimkou podání ruky, kdy se přiblížíme.
- Jsou lidé, kteří narušují – ať již vědomě nebo nevědomě – váš vlastní osobní prostor – naučte se několik triků jak jim v tom zabránit – viz jednání s problémovými typy osob a kouzla se stolem.
- Každá osobnostní kategorie potřebuje a uznává jiný osobní prostor – agresor vás chce vystrašit a je blízko, nejistý člověk zůstane stát u dveří. Naučte se proto odhadnout svého partnera – viz školení řešení konfliktů.



Komunikace a komunikační dovednosti

Nač si dávat pozor při komunikaci – záruka dobrého kontaktu

- Velmi dobrou pomůckou pro navázání dobrého kontaktu je zapamatování si jmen těch, se kterými se setkáváte či budete dlouhodobě spolupracovat na přípravě dokumentů apod.
- Není to často jednoduché. Mohou vám pomoci mimotechnické pomůcky a časté opakování, zapamatujete-li si tedy jedno, dvě či pět jmen, opakujte je, vnímejte, jak ti, které už znáte oslovují ostatní.
- Zapamatujte si přívlastky ke jménům /např. divoká Dana, křehká Kateřina.../



Komunikace a komunikační dovednosti

Co nám může pomoci

- **Silové pole kanceláře**
- Tím, kam si sedneme, dáváme najevo své sympatie. Člověk, který si sedá ke konferenčnímu stolu, odhaluje již uchopením a posunutím židle hluboko skryté motivy. Židle a místo u stolu prozrazují místo ve skupině, dají najevo, komu patří sympatie a kde sedí protivník, protože tím, jak a kde sedíme, ukazujeme, co cítíme.
- **Modelová situace**
- Třikrát, čtyřikrát týdně se setkává stále stejná skupina. Všechny účastníky porady do vždy táhne k místům, která si vybrali poprvé.
- Objeví-li se však ve skupině někdo nový, kdo se snad bezděčně usadil na „obsazeném místě“, začne se šířit neklid. Proč? Zhroutila se komplikovaná konstrukce velmi subtilních vztahů, neboť tzv. náhodný zasedací pořádek je všechno možné, jenom ne náhoda.



Komunikace a komunikační dovednosti

Co nám může pomoci

- Hrátky se stoly**
- Přes roh
- Čelo stolu – umožní přátelský rozhovor, aniž by měl partner pocit, že na něj naléháte. Dovoluje zrakový kontakt, ale můžete se pohledu i vyhnout. Zároveň slouží roh stolu i trochu jako bariéra. Nikdo se necítí stísněně, nikdo druhého neohrožuje.
- Vedle partnera
- Oba už se shodujete v mnoha bodech. Proběhla již předchozí jednání. Pozor na pocit stísněnosti vašeho partnera.
- Tato pozice je výhodná i v případě, že se do rozhovoru zapojuje i třetí osoba. Vy sedíte na straně zákazníka a to v reálném i přeneseném smyslu slova, vyjasňují se detaily, technické parametry.
- Sezení proti sobě je často kontroverzní.



Komunikace a komunikační dovednosti

Co nám může pomoci

Stát nebo sedět

Převaha „domácího pána“

- Jen člověk, za kterým jdete do jeho kanceláře rozhoduje o tom, zda jednání bude probíhat vsedě nebo vestoje. Jednání ve stoje je vždy „narychlo“, nechcete s dotyčným uzavírat dohody – nebo on s vámi – a většinou jde pouze o informace. Vyzve-li vás partner – nebo vy jeho – k tomu, aby se posadil, může již jen gestem ruky nabídnout a určit místo, kde vás chce mít. Je-li v kanceláři na výběr – sedačka, stůl se židlemi - už místem můžete ukázat, jak se má jednání odvíjet.
- Sledujte gesta partnera , směřování nohou, ruce.



Problematictí lidé

- **Problematictí lidé? Kdo jsou? Proč se jimi zabýváme?**
 - ruší proces
 - ruší skupinu
 - nesoustředí se na práci, ale na sebe
 - mají tendenci prosazovat partikulární zájmy
 - chtějí být dominantní
 - chtějí převzít řízení skupiny

Opozdilci



- Vždy chodí pozdě
- I kdyby měli raketu, nedoletí včas
- Ztrácejí kontext porady – setkání.
- Nejčastěji hovoří o věcech, které už byly předmětem úvodní části.
- Řešení – nenapomínat před skupinou. Počkat na konec jednání a pak se jej zeptat na důvod jeho pozdního příchodu. Nekomentujte. Jedná-li se o chronického opozdilce, zeptejte se ho, co by se mělo udělat, aby přišel včas.

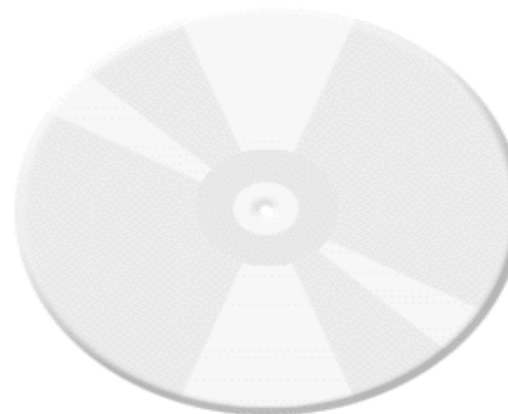
Dezertéři

- Předčasně odchází
- Odčerpávají energii skupiny
- Ruší
- Je třeba se zamyslet – jsou setkání příliš dlouhá? Nejsou dobře vedená?
- Řešení – jedná-li se o pravidelnost, zeptat se osobně na důvod.
- Vždy se v úvodu setkání zeptat, zda všichni mají dostatek času na setkání a nemusí někdo odejít dříve.



Pokažené desky

- Většinou starší lidé, věční stěžovatelé.
- Řešení - zeptat se jich, zda by jim pomohl individuální rozhovor po skončení jednání s odpovědným pracovníkem a požádat – je-li někdo takový přítomen – o věnování se dotyčnému.
- Předem vymezit časový limit.

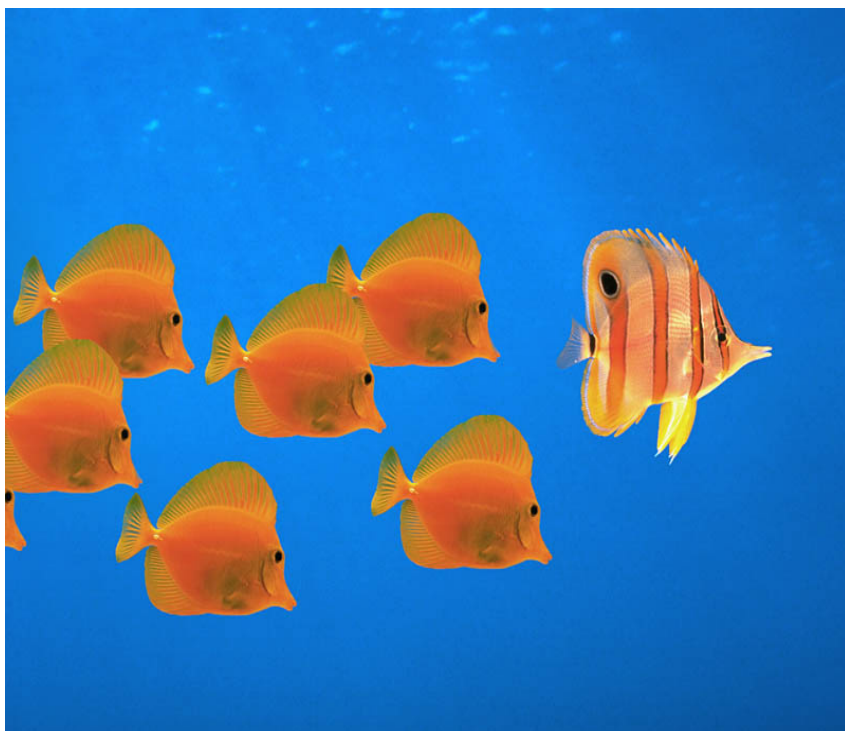


Šušandy

- Povídají si se sousedy
- Vytváří vlastní diskuzní skupinky
- Nejsou soustředění na problém – oni to vědí lépe
- Jedna z nejhorších situací pro moderátora. Rozbíhá se paralelní diskuze, skupina začíná ztrácet pozornost a je po dynamice.
- Řešení - vyvolat, obrátit se na ně, vyzvat k diskuzi.
- Použít sílu, jít k němu. Ztichnout, nechat na skupině.



Velkohubí řečníci



- Hovoří dlouho a hlasitě
- Nejde jim o téma, ale o vlastní prezentaci
- Řešení - tady jen hrubá síla – přijít blíže, narušit kruhy, nekomentovat jeho vystoupení, dát velmi rychle slovo někomu „svéprávnému“ aby se odstranil negativní dojem.

Útočníci

- Osobní útok na prezentátora, moderátora, šéfa...
- Vždy si najdou příležitost
- Řešení - požádat, aby osobní věci byly řešeny po skončení setkání – většinou argumentují tím, že musí odejít a nemají čas čekat na konec.
- Mírně upozornit, že veřejné fórum není na vyřizování osobních sporů a ostatní to nezajímá.



Tlumočníci



- Opakují to, co již bylo řečeno
- Doplní – já si myslím
- Být viděn, být slyšen
- Řešení - poprvé nechat bez povšimnutí, podruhé upozornit na to, že již bylo řečeno a vyzvat fórum k dalším námětům.

Vševědové

- Lidé se zkušenostmi
- Všude byl, všechno zná, všechno viděl
- Všichni to dělají špatně, on by to dělal jinak



Kibicové



- Je zaměřen na proces
- On by to dělal zcela jinak – schůze je špatně vedená
- Káva byla horká, voda studená...
- Jen pomáháte skupině a jestliže se rozhodne jinak, vy zajistíte procedurální postup.

Přerušovači



- Dát do pravidel diskuze, že nejdříve musí domluvit jeden a teprve poté udělujete vy slovo dalšímu.
- Slušně, nejsou to otravové, mají v sobě jen přetlak.

Dominantní člověk v diskuzi



- V diskuzi převažuje, bere si slovo, jeho věty začínají – mám konstruktivní návrh, já si myslím, jsem přesvědčen apod.
- Řešení - použijte přímé otázky, abychom zapojili ostatní do diskuze, přičemž pohledem, natočením těla, vzdálením se apod. vyhýbáme se dominujícímu účastníkovi.

Člověk, který se chce hádat



- Přichází na jednání s jasným cílem – jdu si vybít své nastřádané emoce, většinou na zcela jiné téma, než které se projednává.
- Jen ví, že budou přítomni zástupci města a potřebuje se prezentovat před větší skupinou.
- Řešení – zachovejte jasnou hlavu a nehrajte jeho hru.
- Nepouštějte se do polemiky nebo dlouhého vysvětlování.
- On sám vyvolává negativní reakce u ostatních a ti vám budou vděční, usměrníte-li ho.



Jak dávat neohrožující otázky

- Ptejte se celé skupiny.
- Nechejte skupinu , aby si promyslela, nač jste se ptali.
- Odpoví-li někdo, uznejte jeho odpověď a dále se jí věnujte pokud je to možné nebo potřebné.
- Jestliže nikdo neodpoví v přijatelném čase, pozorujte neverbální signály členů skupiny, kteří chtějí spolupracovat.
- Neodpoví-li někdo na vaši otázku, zkuste ji přeformulovat.
- Vyhýbejte se otázkám, které mohou zatlačit skupinu do defenzívy.
- Odolejte pokušení kárat skupinu za jejich nepozornost nebo si získat jejich pozornost tím, že je oslovíte jménem.



A jakpak se chovají?

Prudič

- Přichází takřka přesně, jen o málo dříve
- Vzpřímené držení těla
- Vyhledávání pohledem
- Sedne si k podobným – časté vytváření minidavu
- Sedá si na kraj, aby byl vidět a mohl vstoupit do uličky, případně odejít
- U stolu si sedá naproti prezentátora či oponenta
- Takřka vždy má připomínky, často osobní útoky



A jakpak se chovají?

Zakřiknutý člověk

- Přichází s velkým předstihem
- Schoulené držení těla
- Klopení očí
- Sedne si dozadu, nechává si zadní vrátka
- U stolu si sedá na boční strany, aby nebyl vidět
- Jde mu o věc – proto přišel, jeho případné připomínky jsou vždy promyšlené dlouho dopředu



A jakpak se chovají?

Prezentující se odborník

- Přichází často později, úvody už nepotřebuje
- Vzpřímené držení těla, sebejistota
- Je na něm vidět, jak očekává svou chvíli
- Sedá si na viditelné místo, 1 max. 2 řada, uprostřed
- U stolu si sedá na čelní místa
- Jde mu o věc – proto přišel, jeho případné připomínky jsou vždy promyšlené dlouho dopředu, často se prezentuje velmi nekompromisně a nechce ustoupit ze svých stanovisek



A jakpak se chovají?

Nemluvíci prudiči

- Výraz pochybností z celého výrazu těla
- Neustále kývá hlavou v nesouhlasu
- Nonverbální i verbální projevy nesouhlasu, ale neříká žádnou námitku nahlas, souhlas si bere od spolusedících
- Většinou tak, aby na něj bylo zepředu vidět, cca 4 řada
- Skupinu ruší, vyvádí z konceptu prezentátora
- Velmi opatrně s vyzýváním k diskuzi



Rétorika

- **Nejčastější chyby při verbálním projevu:**
- Pomocná slovíčka – hm, uhm, jako, prostě jako, takže, tudíž, ovšem....samozřejmě.... – po čase začínají překážet, posluchači začínají ztrácet koncentraci na mluvený text a začínají počítat
- Nikdy nekončící věty – většinou pod tlakem. Bojíme se, že budeme přerušeni ve chvíli, kdy klesneme hlasem a proto nekončíme věty. Po chvíli posluchači zcela ztratí červenou nit a nejsou schopni reagovat. Tento projev je kontraproduktivní.
- Nedostatek dechu – správné dýchání je velmi důležité pro správnou prezentaci. Vyzkoušejte si některé texty přečíst jedním dechem. Trénujte dýchání – vraťte se k poezii.
- Špatná práce s hlasem – příliš tichý nebo příliš hlasitý projev, monotónnost projevu, nedostatek pomlky – to vše je pro posluchače velmi složité pro naslouchání. Zkuste propojit verbální i nonverbální projev. Nebudte statictí..



Rétorika

- **Rady**
- Před jednáním si napište krátké záchytné body – osnovu – toho, o čem chcete mluvit.
- Jste-li připraveni na určitou skupinu, mějte připraveny varianty – buďte flexibilní.
- Nezapomeňte udržovat oční kontakt.
- Usvědčujte se o tom, že jste byli pochopeni.
- Zopakujte již řečené v případě, že si nejste jisti, že posluchači pochopili.
- Zformulujte znovu výrok někoho jiného, vedete-li skupinu, který byl zjevně pro ostatní nesrozumitelný tak jednoduše, jak je to jen možné. Zeptejte se autora výroku, zda s přeformulací souhlasí.
- Mluvte jasně a zřetelně, nespěchejte.



Chyby v komunikaci

- užití slov, jimž nerozumíme
- špatné formulování myšlenek
- zaujatost příjemce
- lhaní, ironie, pohrdání
- mentorování
- skákání do řeči
- neschopnost naslouchat, být empatický
- zkreslený příjem informace
- netrpělivost, spěch
- poruchy řeči



Techniky vedení pracovních skupin

- Proč teorie k vedení pracovních skupin?
 - pro poznání principů a metod
 - pro schopnost přizpůsobovat se situaci
 - pro vyšší nebo stejnou informační úroveň členů skupiny



Formy vedení pracovních skupin

Brainstorming

- Brainstorming je skupinová technika, vyvinutá za účelem zvýšení tvořivosti skupiny. Při brainstormingu je každý člen skupiny podněcován k tomu, aby nabídl co nejvíce myšlenek a nápadů, včetně „ulítlých“ idejí. Většinou se všechny nápady zapíší na tabuli nebo velký kus papíru. Hodnocení jednotlivých idejí začne až potom, když už nikdo není schopen dodat další nápady.
- Z toho důvodu se brainstorming po určité době – přestávce – opakuje a nastává druhá vlna. V první vlně se ve většině případů vystřílí tzv. prázdné náboje a druhá vlna bývá již konkrétnější a smysluplnější. Na brainstorming musí tedy být vyčleněno dostatek času.
- Použití :Většinou se používá při hledání námětů, problémových oblastí a často je prvním stupněm zpracovávání strategického plánu



Pravidla brainstormingu

- Všechny nápady jsou o.k.
- Nápady se nehodnotí skupinou
- Stavějte na nápadech jiných



Výhody a nevýhody

- Výhody brainstormingu
- Pomáhá skupinám prorazit přes zužívaná řešení a nacházet tak tvořivější řešení. Zvyšuje počet vygenerovaných řešení. Vytváří psychologicky bezpečné prostředí, ve kterém se lidé cítí svobodní vyjádřit se, bez strachu z hodnocení a odsouzení jejich idejí.
- Nevýhody brainstormingu
- Někteří lidé – a paradoxně právě úředníci, kteří většinou nejsou schopni se pohybovat „mimo zákon“ – mohou reagovat při brainstormingu tak, že nejsou schopni se otevřít /především jsou-li účastni vedoucí spolu s řadovými referenty/ nebo naopak berou brainstorming pouze jako zábavnou hru. Často generuje tolik řešení, že jen zkušený facilitátor dokáže ve spolupráci se skupinou vybrat relevantní.



Brainwriting

- Platí-li, že brainstormingovým sezením vládnou dominantní jedinci, brainwriting umožní každému vyjádřit svůj nápad. Nápady se neříkají nahlas, sezení probíhá v té nejdůležitější fázi v tichosti a každý své nápady zapisuje.
- Nejčastěji se používají varianty **metody** zvané **6-3-5**: *6 účastníků napíše během 5 minut na svůj papír 3 nápady*. Během 30 minut čistého času (ve skutečnosti trvá sezení 6-3-5 spíše 60 minut – čas narůstá při čtení předchozích nápadů) získáte více než 100 různých nápadů, s nimiž můžete později pracovat.



Brainwriting

■ Jak sezení probíhá

- Účastníci sedí kolem stolu rozdělení do skupin po 6. Každý má před sebou list papíru s nadepsaným tématem brainwritingu.
- Na povel moderátora má každý účastník přesně 5 minut, aby na svůj papír napsal (a patřičně popsal nebo vysvětlil) 3 nápady.
- Po 5 minutách se posune každý svůj papír o jedno místo dále, řekněme doleva
- Všichni si přečtou 3 předešlé nápady a přidají 3 nové, další. Mohou se inspirovat již popsanými podněty, nebo zapisují zcela nové myšlenky. Neopakují však ty nápady, které napsali na předchozí papír.
- Po uplynutí dalších 5 minut se kola opakují až do okamžiku, kdy před každým účastníkem jeho původní papír.
- Jakmile se skončí, nápady se přečtou, prodiskutují a zhodnotí tak, jako každé jiné brainstormingové sezení.
- Počty minut a účastníků můžete samozřejmě podle potřeby jakkoliv upravit, např. 5-3-3, neboli 5 účastníků, 3 nápady ve 3 minutách. Vždy ale platí, že z obdobného sezení získáte velké množství nápadů. A ze statistického hlediska bude určitě alespoň jeden z nich použitelný.



Brainwriting

- **Další varianty brainwritingu:**
- **Kolotočový brainwriting** – místo přesně stanoveného počtu nápadů zapisují účastníci v průběhu 3 minut VŠECHNY nápady, které stihnou zapsat. Kolotočový brainwriting se hodí především v nejranějších fázích projektu, kdy se teprve hledá zaměření nebo celé téma. Hlavním cílem podobných sezení je získat co největší počet nápadů, z nichž by se dalo vybírat a postupně je zužovat.
- **Brainwritingový zápisník** je určený pro delší setkání, například denní či vícedenní akce. Každý z účastníků dostane notýsek (nebo třeba jen několik listů papíru – ale snadno odlišitelných od ostatních materiálů používaných během jednotlivých sezení a aktivit). Účastníci do zápisníku zapisují vše, co je během akce napadne. Na konci akce moderátor zápisníky vybere, sepíše všechny nápady a rozešle je VŠEM, kteří se na akci brainwritingu účastnili.



Brainwriting

- **Další varianty brainwritingu:**
- **POST-IT brainwriting** – místo papíru se používají slavné post-itky, neboli barevné lepicí lístečky, které se po dokončení první části sezení (tj. během hodnocení) shlukují a uspořádávají podle různě nastavených kritérií. Základní zásada zní: na jeden lísteček patří vždy jeden jediný nápad. Na rozdíl od klasického "post-it" brainstormingu, kdy nápady zapisuje na lístky sám moderátor, při "post-it" brainwritingu píšou nápady sami účastníci.
- **Brainwriting jako myšlenková mapa** - místo tradičních řádků zkuste během sezení zapisovat nápady formou myšlenkové mapy. Místo tradiční zásady myšlenkových map – jedna čára jedno slovo – pište vždy na jednu část větve mapy vždy jeden nápad (tzn. klidně více slov). Jednotlivé nápady máte ve výsledku rozdělené do jakýchsi kategorií, s nimiž se vám možná bude lépe pracovat.



Brainwriting

- **Další varianty brainwritingu:**
- **Volné psaní** – po určitou dobu zaznamenávejte jakýkoliv nápad nebo podnět (pro začátek doporučuji alespoň 10 minut). Na rozdíl od „klasického“ brainwritingu, kdy částečně nápady před zaznamenáním promýšlíte, u volného psaní zaznamenáváte vše pod tlakem zásady „tužka nesmí opustit papír“. Jakmile stanovený limit skončí, měly by se stát dvě věci:
 - S hrůzou zjistíte, o čem jste vlastně 10 minut psali.
 - Bude vás nesnesitelně bolet ruka.
- **Brainwriting pomocí flipchartů** – rozmístěte po místnosti stojany s flipcharty (nebo vytvořte podobná místa pomocí např. balicího papíru). Na jednotlivé flipy můžete nadepsat témata. Pak už jen dejte účastníkům do ruky něco na psaní a časový limit. O ostatní se postarají sami. Tato metoda ovšem není příliš vhodná pro „ostýchavé“ kolektivy.



Brainwriting

- **Další varianty brainwritingu:**
- **Brainsketching** – na samém okraji aktivit, které lze ještě považovat za formy brainwritingu, leží brainsketching. Jak název sám napovídá, místo slov se používají jednoduché obrázky, náčrty a schémata, které jednotliví účastníci postupně přidávají k prvotnímu nápadu.



Open space

- Jednou z celkem zajímavých řešitelských metod, která se v poslední době aplikuje, je Open Space Technology, překládaná do češtiny jako technologie otevřeného prostoru.
- Metoda je založena na něčem, co každý z nás velice dobře zná z vlastní účasti na seminářích či konferencích, hovoří se o „efektu přestávky na kávu“.
- Právě v těchto přestávkách (podobně jako přestávky na kouření či občerstvení) vzniká neopakovatelná atmosféra „tvořivých sil“. Je k dispozici málo času, komplexní téma a mnoho bezprostředně formulovaných názorů.
- Open Space je založena na těchto principech:



Open space

- 1. Kdokoli přichází na setkání, je správný člověk, který se může svobodně vyjádřit. Je jedno, zda vytvoří skupinu od 5 do 1000 lidí.
- 2. To, co probíhá a co řeší, je jediná důležitá věc a všichni se na řešení soustředí. Je nutno eliminovat všechna tvrzení „mohlo by se“, „mělo by se“, „snad by mělo“.
- 3. Každý začátek diskuse přichází ve správný čas a je inspirující k výkonu a skutečné kreativitě bez ohledu na běžící čas (lidská tvořivost se nedá načasovat).
- 4. Konec řešení je definitivní, co bylo uděláno, je konkrétní řešení. Odpovědnost leží na každém jednotlivci a na facilitátorovi. Tento proces bývá nazýván nadšením k odpovědnosti. Kdykoli se skončí, je to ten nejlepší okamžik ke konci.



Open space

- Open Space se z tohoto pohledu může jevit jako metoda s nedostatkem pevné struktury. Ve skutečnosti je to však naopak. Výsledkem této metody jsou diskuse vedoucí k určitým pracovním záměrům a plánům mající obecně komplexnější, pevnější a trvalejší charakter.
- Postup v Open Space metodě lze charakterizovat takto:
 - účastníci nadnesou (otevřou v diskusi) všechna pro ně důležitá témata a problémy
 - ke každému z nadnesených témat promluví ti účastníci, kteří jsou pro danou oblast nejvíce kvalifikovaní a kompetentní
 - v určitém časovém období (1–2 dny) jsou všechny nejdůležitější myšlenky, nápady, doporučení, závěry, plány na další činnost, otázky pro další práci s nimi písemně zpracovány a předány účastníkům
 - výsledný obsah zprávy se může stát předmětem diskuse mnoha dalších diskusních skupin, které doplňují či korigují daný text
 - po ukončení určité etapy projednávání v různých skupinách jsou výsledky k dispozici nejen všem zúčastněným, ale i dalším zájemcům o problematiku, kteří s nimi mohou začít hned pracovat



Open space

- Pomocí této metody lze dosáhnout takových výsledků, které klasické metody mohou dosáhnout jen systematickým opakováním.
- Open Space prokazuje schopnost přenést život do podobných řešitelských setkání.
- Vytváří prostředí pro řešení problémů, tvořivost, týmovou práci, inovace a rychlou změnu „zaběhnutých“ přístupů.
- Dává lidem „dohromady“ rychle a způsobem odstraňujícím „předsudky“ účastníků z podobných setkání.
- Problémy je možno řešit intenzivně, v krátkém čase v malých i větších skupinách.
- Open Space se dá použít v různých tématech, jako je například strategie školy, marketingové příležitosti firmy, řešení rozporů či konfliktů ve škole, budování firemní kultury.



Tematická kavárna

- Kavárna je první metodou, kterou byste měli zvolit při řešení nějakého složitého problému.
- Tzv. hostitel kavárny přichystá několik stolů s pohoštěním a následně přivítá své “hosty” (spolupracovníky).
- Vysvětlí jim účel setkání a vyvěsí na viditelné místo (např. flipchart) otázky, které je třeba vyřešit.
- Každé otázce by měl být věnován jeden stůl, který by měl dostat stálého hostitele. Ostatní kolegové postupně rotují po kavárně a diskutují nad zmíněnými otázkami.



Proces nominálních skupin

- Proces nominálních skupin
 - Podpora tvořivých idejí a informací
 - Možnost dosažení konsenzu
 - Eliminace přiklonění se k názoru někoho jiného

- Proces
- Lidé píší své nápady na papír dříve, než o nich začnou diskutovat s jinými, přičemž přednesou ostatním své nápady.
- Proces nominálních skupin tvoří jednoduché hierarchické pořadí idejí generovaných účastníky.



Proces nominálních skupin

- Úvodní prezentace: po úvodní prezentaci, která popíše proces, se účastníci rozdělí – nebo lépe jsou rozděleni - do menších skupin po 6-9.
- Vedoucí diskuze a zapisovatel: každá skupina dostane určeného vedoucího diskuze a zapisovatele. Ještě před setkáním si tyto lidé připraví minimálně 4 velké papíry a potřebné psací potřeby.
- Představení se: vedoucí diskuze se představí a vyzve ostatní členy skupiny k témuž.
- Nastolení otázky: vedoucí diskuze uvede otázku, na kterou je nutné najít odpověď. Aby se docílilo odpovědi, musí být formulace otázky velmi přesná. Napíše se nahoru jednoho ze čtyř papírů.



Proces nominálních skupin

- Generování nápadu: účastníkům se rozdají papíry a psací potřeby a jsou požádáni, aby si zapsali všechny odpovědi na danou otázku, které je napadnou. Tyto poznámky jsou jen pro jejich vlastní potřebu a nebudou rozebírány.
- Zapsání nápadů: každý účastník je pak požádán, aby řekl jeden ze svých nápadů. Zapisovatel zapíše nápad na velký papír co nejpřesněji. Není dovolena žádná diskuze, ale účastníci mohou navrhnout zapisovateli vhodnější formulace zapisovaných nápadů. Vedoucí diskuze dává slovo dokola každému, vždy po jednom nápadu až do chvíle, kdy už skupina žádné nápady nemá. Komu už nápady došly, říká dále, ale není v dalším kole automaticky vynechán. Když všichni oznámí dále, proces končí. Účastníci nejsou vázáni na nápady, které si předtím napsali na papír, mohou přijít i s dalšími. Nakonec se udělá abecední označení vygenerovaných nápadů A - Z.



Proces nominálních skupin

- Diskuze: každá odpověď je pak diskutována. Začíná se nahoře seznamu. Diskuze by se měla zaměřit na důkladné pochopení nápadu, určení jeho důležitosti a jeho slabých stránek. I když mohou lidé kritizovat, je důležité, aby jen stručně vyjádřili svůj názor a nepouštěli se do dlouhých hádek. Diskuze zabere kolem 40 minut.
- Výběr nejpreferovanějších nápadů: každý účastník pak označí nápady, které považuje za nejlepší. Měl by být předem dán návod – např. vyberte nejlepších pět řešení. Vybraná řešení se zapisují na indexové karty, na každou kartu jedna.
- Určení pořadí vybraných nápadů – účastníci potom seřadí své indexové karty podle osobních a indexových preferencí.



Proces nominálních skupin

- Výhody
 - Vygenerování velkého množství myšlenek nebo informací
 - Ukáže předběžný odhad jejich přijatelnosti pro veřejnost
 - Spolupráce lidí s odlišnými názory s minimálními neshodami
-
- Omezení
 - Nedokáže zhodnotit nápady
 - Pozor na pocit – toto jsme vybrali, to se uskuteční



Samoánské kruhy

- Technika, jejíž pomocí velké skupiny mohou dosáhnout takřka tak intenzivních interakcí, jaké je jinak možno dosáhnout jen v malých skupinách.
- Uprostřed místnosti, kde se setkání koná, se umístí vnitřní kruh z pěti – šesti stoliček.
- Na úvod se může sedět jen na stoličkách vnějších kruhů, obklopujících vnitřní kruh.
- Jakmile se dohodnou pravidla setkání každý, kdo chce na dané téma promluvit, se musí přesunout na stoličku vnitřního kruhu. Hovořit mohou jen lidé sedící na stoličkách vnitřního kruhu.



Samoánské kruhy

- Jsou li všechny stoličky vnitřního kruhu obsazené, osoba, která také promluvit se postaví za některou z obsazených stoliček vnitřního kruhu. Většinou některá stolička ve vnitřním kruhu se brzy uvolní.
- Diskuze pokračuje, než se lidé z povídání unaví, nebo když vyprší předem stanovený čas.
- Jedna stolička ve vnitřním kruhu je trvale přidělena určenému moderátorovi. Ten se nezapojuje do obsahu diskuzí, ale pomáhá udržovat diskuzi v rámci zvoleného tématu, sumarizuje komentáře, ponouká diskutující, aby projeví své pocity.
- Výhodou nestrukturalizovaného přístupu je to, že shromáždění kompletně řídí sami účastníci. Neměl by vzniknout pocit, že někdo z veřejné správy se snaží diskuzi jakkoli usměrňovat.
- Zkušenosti ukázaly, že samoánské kruhy jsou účinnější, je-li téma diskuze kontroverzní a je o ni velký zájem.



Samoánské kruhy

- Jsou li všechny stoličky vnitřního kruhu obsazené, osoba, která také promluvit se postaví za některou z obsazených stoliček vnitřního kruhu. Většinou některá stolička ve vnitřním kruhu se brzy uvolní.
- Diskuze pokračuje, než se lidé z povídání unaví, nebo když vyprší předem stanovený čas.
- Jedna stolička ve vnitřním kruhu je trvale přidělena určenému moderátorovi. Ten se nezapojuje do obsahu diskuzí, ale pomáhá udržovat diskuzi v rámci zvoleného tématu, sumarizuje komentáře, ponouká diskutující, aby projevili své pocity.
- Výhodou nestrukturalizovaného přístupu je to, že shromáždění kompletně řídí sami účastníci. Neměl by vzniknout pocit, že někdo z veřejné správy se snaží diskuzi jakkoli usměrňovat.
- Zkušenosti ukázaly, že samoánské kruhy jsou účinnější, je-li téma diskuze kontroverzní a je o ni velký zájem.



Facilitátor a moderátor

- Moderátor i facilitátor pomáhají procesu. Rozdíl je však zásadní. Moderátor pouze uděluje slovo, hlídá čas, udržování diskuze v intencích tématu.
- Role facilitátora je mnohem složitější:
- Má konečnou zodpovědnost za přípravu a za vedení procesu.
- Uvádí smysl a proces setkání,
- představuje hosty a ostatní účastníky,
- v diskuzi je v přímém kontaktu s účastníky setkání,



Facilitátor a moderátor

- strukturuje proces,
- formuluje zápis,
- ve zlomových momentech rozhoduje, jak se bude proces ubírat dále,
- sumarizuje výstupy ze setkání.



Co se očekává od facilitátora

- je primárně orientovaný na potřeby skupiny a účastníků, ne na své
- pomáhá vzájemnému porozumění členů ve skupině
- je opravdu nestranný
- připraví – spoluvytváří – strukturu procesu, který potom vede
- přetváří očekávání účastníků na body diskuze, které je možno řešit
- je pružný ve struktuře procesu i ve stylu práce
- je primárně orientovaný na způsob, jakým se vede setkání
- hlídá konfliktní a krizové situace
- neřeší, pomáhá skupině vyřešit problémy



Co se očekává od facilitátora

- krokuje sezení
- dává otevřené a cílené otázky účastníkům
- vytváří společný zápis ze setkání
- povzbuzuje a reguluje skupinu v její práci
- je vyrovnaný, klidný, neutrální
- zvládá útoky nebo pochybnosti na jeho osobu a práci facilitátorů
- pojmenovává a hlídá pravidla komunikace a fungování skupiny dohodnutých s účastníky



Facilitátor

- Získává souhlas o pravidlech diskuze
- Získává souhlas o žádaných výsledcích a bodech programu
- Identifikuje účel setkání a očekávané výstupy
- Udržuje pořádek v diskuzi
- Navrhuje procesuální cesty jak postupovat na poradě a ověřuje si, je-li s nimi souhlas
- Naslouchá nápadům jiných, v diskuzi nedominuje
- Udržuje diskuzi u tématu a dbá, aby u něj zůstala
- Zabezpečuje, aby měl každý možnost aktivní účasti
- Hlídá čas a to, aby se informace zaznamenávaly



Ostatní účastníci - pomocníci

Pomocník

- Přilepuje flipcharty, rozdává a sbírá dotazníky a jiné pomůcky účastníkům, hlídá čas pracujícím podskupinám i celé skupině, upozorňuje řečníky, hovoří-li příliš dlouho nebo dává signály o čase facilitátorovi.
- Pomocník na rozdíl od kofacilitátora se stará zejména o logistické záležitosti souvisící s děním ve skupině. Ideální pomocník je ten, který chápe, co se děje ve skupině a jak probíhá proces tréninku nebo facilitace a tak bez vyzvání trenéra nebo facilitátora ví, kdy je co potřeba udělat.



Ostatní účastníci - pomocníci

- **Zapisovač**

- V této roli je člověk připraven dělat zápis ze skupiny.
- Většinou je to zápis na flipchart, kde zapisuje výstupy z diskuze, aby zůstaly zachovány jako skupinová paměť.
- Zápis na flipchart je většinou heslovitý. Důležité je, aby zapisovatel uměl jasně formulovat i dlouhé texty a vystihl podstatu řečeného. Tato znalost je poměrně složitá, nicméně dobrý zápis je velmi důležitý pro zpracování záznamu.
- V současné době se používá zápis přímo do notebooku, což je přehlednější, jasnější a jednodušší pro další zpracování.



Ostatní účastníci - pomocníci

■ Kofacilitátor

- Pomáhá facilitátorovi dávat instrukce k dělení do skupin a k jiným strukturovaným aktivitám ve skupině, pomáhá ji vést, při práci ve skupinkách plní stejnou roli jako facilitátor.
- V určitých částech programu přebírá vedení on.
- Stará se o to , aby lidé, kteří se hlásí o slovo, ho dostali v takovém pořadí jak se hlásili.



Základní pravidla pro diskuzi ve skupině

- je dohodnut časový limit
- zjistit, zda každá má čas na celé setkání – ne-li, kdy musí odejít
- jsou určeny cíle setkání, očekávané výstupy a body programu s přibližným časovým limitem
- je určen vedoucí setkání nebo facilitátor a zapisovatel
- mluví vždy jen jeden člověk
- časový limit se respektuje a na jeden vstup pro člověka je
- každý se zúčastňuje stejnou měrou, nikdo nedominuje
- je v pořádku, jestliže někdo nesouhlasí
- diskutujících je určeno podle toho, jak se přihlásili do diskuze



Facilitace skupinového řešení problémů

- Kromě hlasování nebo klasické diskuze je možno při skupinovém řešení problémů použít množství metod, které pomáhají zefektivnit průběh jednání, překonat krizové momenty a lépe využít potenciál skupiny.
- divergentní metody – rozšíření oblasti zkoumání, tvorba různorodých možností, přístupů a směrů řešení
- konvergentní metody – hodnocení myšlenek a výběr nejvhodnějších variant řešení problému
- kombinované metody – obsahují v sobě prvky konvergentních a divergentních postupů



Divergentní metody skupinového řešení problémů

- Použití:
- Formulace problému – hledání dalších variant formulací. Účastníci vedeni tak, aby se vyjadřovali k problému z různých úhlů, časových a prostorových hledisek, na jiné úrovni všeobecnosti apod. cílem je analýza, strukturalizace a reformulace problému.
- Při sběru údajů, názorů, námětů, možných směrů uvažování.
- Při tvorbě variant řešení.
- Při implementaci rozhodnutí – hledání možných bariér, které by mohly ovlivnit realizaci rozhodnutí.



Jednoduchý postup při práci se skupinou

- Technické zajištění:**
- dataprojektor
- plátno – bílá zeď
- notebook
- občerstvení
- flipchart
- fixy
- dostatek papírů
- lepky
- hodiny
- místnost odpovídající počtu účastníků
- upravená místnost pro typ jednání



Jednoduchý postup při práci se skupinou

- Personální zajištění**
- moderátor /facilitátor/
- zapisovatel /musí umět pást všemi deseti a pracovat v Microsoft Word/
- asistent – zajišťuje občerstvení před jednáním, pomáhá s mikrofony a technikou
- Průběh**
- představení všech
- představení tématu, metod práce
- zpracování pravidel diskuze /v případě dlouhodobějších procesů/
- základní info pro zajištění stejné informační úrovně /metody a principy práce ve skupině/
- Vystavení cíle setkání na viditelném místě
- vystavení dohodnutých pravidel diskuze na viditelném místě
- neustálá kontrola nastavení skupiny
- generování nápadů, námětů, případně shrnování diskuze /vedení pracovních skupin/



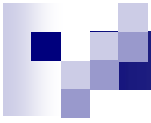
Jednoduchý postup při práci se skupinou

- **Doporučení**
- Zapisovat přímo do notebooku – viditelné pro všechny, jednoduše zpracovatelné.
- Nezapomenout na „dobré klima“ – vstřícnost, dobré a vlídné zacházení, občerstvení, vzduch, přestávky.
- Zakažte si používat Já a Takže.



Závěr

- NIKDO NENÍ DOKONALÝ
- S ÚSMĚVEM JDE VŠECHNO LÍP



Děkuji za pozornost

Krásný den

Dana.divakova@ikor.cz

www.ikor.cz



EUROPEAN UNION
European Regional
Development Fund



EUROPEAN TERRITORIAL CO-OPERATION
AUSTRIA-CZECH REPUBLIC 2007-2013
Gemeinsam mehr erreichen. Společně dosáhneme více.


Kraj Vysočina