



EUROPEAN UNION
European Regional
Development Fund



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


Kraj Vysočina

Plánování s veřejností

1

DANA DIVÁKOVÁ

29.5.2012

TELČ

 **INSTITUT
KOMUNITNÍHO
ROZVOJE**

5.6.2012

NEZBYTNÉ KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI

2



Nezbytné komunikační dovednosti

3

- 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

Vcítit se a projevit to

4

- 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.

Aktivně naslouchat, ptát se

5

- **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.

Informovat, dávat zpětnou vazbu

6

- **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

Základní formy otázek

7

- 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?“
- Protiotázka – 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...“

První dojem

8

- 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.

Postavení těla

9

- 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, nebuďte 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 .

Pohled

10

- 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 opěťujte pozdvižené obočí – zvedá-li obočí váš partner, projeďte zájem.

Ruce

11

- 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.

Hlas

12

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

Úsměv

13

- Usmívejte se, nic vás to nestojí.
- Pamatujte, že dříve cenění zubů – dnes úsměv – sloužilo k zastrašení protivníka. Nepřehánějte úsměv. Upřímnost je nejdůležitější.

Osobní prostor - kruhy

14

- 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.

Zapamatujte si jména

15

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 mnemotechnické 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.../

Problematictí lidé

16

○ 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

17



- Vždy chodí pozdě
- I kdyby měli raketu, nedoletí včas
- Ztrácejí kontext 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

18

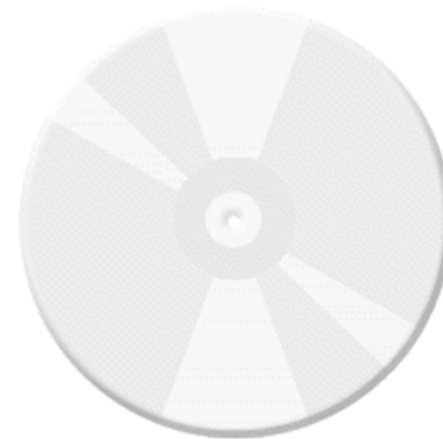
- Předčasně odchází
- Odčerpávají energii skupiny
- Ruší
- Je třeba se zamyslet – jsou setkání příliš dlouhá? Nejsou dobře vedená?
- Řešení – jedná-li se o pravidelnost, zeptat se osobně na důvod.
- Vždy se v úvodu setkání zeptat, zda všichni mají dostatek času na setkání a nemusí někdo odejít dříve.



Pokažené desky

19

- 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

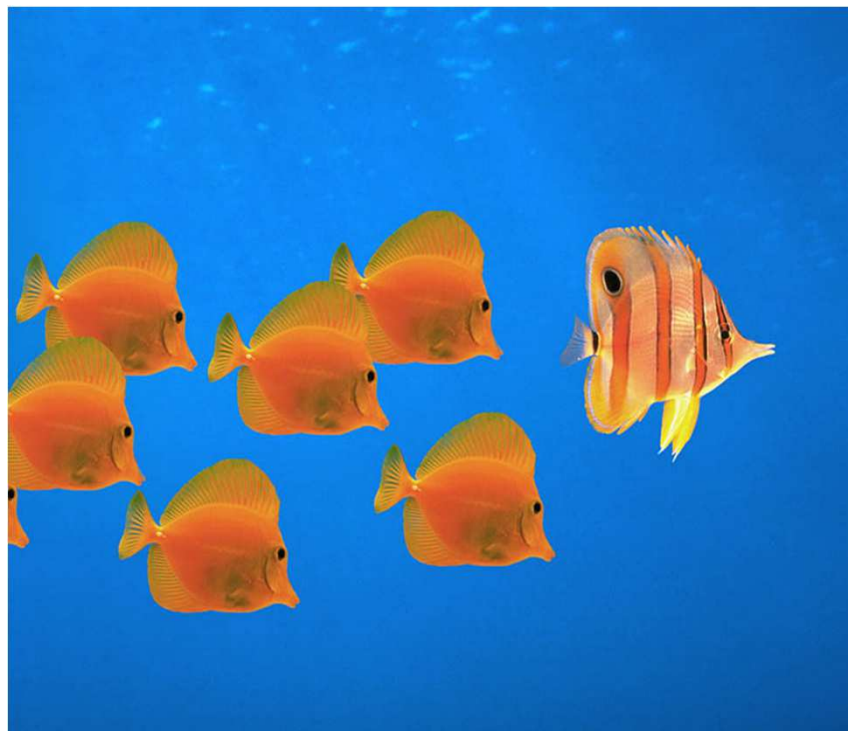
20

- 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

21



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

Útočníci

22

- 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

23



- 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

24

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



Kibicové

25



- 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

26



- 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

27



- 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

28



- Přichází na jednání s jasným cílem – jdu si vybít své nastrádané 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.

A jakpak se chovají?

29

Prudič

- Přichází takřka přesně, jen o málo dříve
- Vzprímené 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 prezentátoru či oponenta
- Takřka vždy má připomínky, často osobní útoky

A jakpak se chovají?

30

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?

31

Prezentující se odborník

- Přichází často později, úvody už nepotřebuje
- Vzprámené 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

FORMY A TECHNIKY PLÁNOVÁNÍ S VEŘEJNOSTÍ

32



Možné formy plánování s veřejností



- **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 plánování s veřejností



- **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 plánování s veřejností



- **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 plánování s veřejností



- **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 plánování s veřejností



- **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 plánování s veřejností



- **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 plánování s veřejností



- **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 plánování s veřejností



- **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 plánování s veřejností



- **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 plánování s veřejností



- **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 plánování s veřejností



- **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 plánování s veřejností



- **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..

Techniky plánování s veřejností

5.6.2
012



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

Brainstorming

47

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

Brainstorming

48

- 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

49

- 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

50

- **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

51

- **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

52

- **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 píší 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

53

- **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

54

- **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, náčrtky a schémata, které jednotliví účastníci postupně přidávají k prvotnímu nápadu.

Open space

55

- 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 přestávek 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

56

- 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

57

- 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

58

- 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

59

- 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.

Samoánské kruhy

60

- 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

61

- 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.

Práce se skupinou

62



Základní pravidla pro diskuzi ve skupině

63

- 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 nedomínuje
- je v pořádku, jestliže někdo nesouhlasí
- v diskutujících je určeno podle toho, jak se přihlásili do diskuze

Jak se vyrovnat s odporem skupiny

64

- Souhlasit s nesouhlasem a potom přejít k věci, které se to týká. Je-li to potřebné, vraťte se k původnímu tématu později.
- Spolehněte se na procedurální dokument o hlasování jako alternativě – bylo-li to tak stanoveno. Navrhněte přerušení nebo přestávku, abyste umožnili uklidnění záležitosti.
- Nebud'te naklonění kompromisům, kompromis nemusí být nejlepším řešením.
- Důvěřujte postavení vedoucího týmu a tomu že může nařídít rozhodnutí.

Skupinová řešení

65

- 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

Konvergentní metody

66

- V tomto případě je nutná účast těch, kdož jsou zodpovědní, mají informace a budou nositeli realizace řešení. **Toto je situace kulatých stolů.**
- **LASO**
- Technika pro spojování podobných a eliminaci stejných nápadů, námětů a návrhů. Použité náměty se zakroužkují a na nový papír se napíše přeformulace. Po skončení lasa máme k dispozici několik jasně formulovaných námětů.
- **N/3**
- Varianta hlasovacích metod, jejímž cílem je snížit počet námětů na třetinu. Každý z účastníků má možnost označit určitý počet námětů a puntíky nebo lístečky stanovit jejich pořadí. Před touto metodou je lepší použít laso.

○ .

Konvergentní metody

67

- **Kriteriální hodnocení**
- Objektivní přístup k hodnocení všech námětů, který umožňuje vyhnout se boji o pozice mezi jednotlivými autory návrhů. Všechny náměty se podrobí zkoušce, kterým kritériím vyhovují úplně, kterým méně a kterým vůbec. Nakreslíme tabulku – náměty pro posouzení. Výsledkem je pořadí jednotlivých námětů podle toho, jak vyhovují stanoveným kritériím.
- **Informační banka**
- Účastníci sedí kolem stolu, jejich zadáním je získat co nejvíce nápadů. Účastníci dostanou hodně lístků. Na každý lístek se píše jen jedna myšlenka. Po napsání každého lístku se vloží písmem dolů do společného banku uprostřed stolu. Každý může psát tak dlouho, dokud má nápady. Délka trvání by neměla přesáhnout 15-20 minut.

Konvergentní metody

68

- **Párové porovnávání**
- Technika vhodná na porovnání navržených možností. Vybíráme postupně všechna kritéria, kterými chceme náměty posuzovat. Pro každé kritérium seřadíme náměty tak, že nejdříve porovnáváme každý s každým a pak je seřadíme podle počtu získaných bodů. Pořadí dosažené po porovnání podle kritérií opět bodujeme a body spočítáme. Výsledkem je objektivní pořadí jednotlivých námětů.
- Kritéria mohou mít různou váhu, která se projeví v nižším nebo vyšším bodovém zisku.
- **Objektivní oponent**
- Rozhodování mezi několika už vybraných variant řešení. Pro hodnocení každé alternativy se vybere jeden člen skupiny, který hraje roli oponenta.
- Jeho úlohou je objektivní, neemociální a konstruktivní upozornění na nedostatky posuzované alternativy, na těžkosti a problémy spojené s její realizací, na její potenciální a reálné krátkodobé i dlouhodobé negativní následky.

Konvergentní metody

69

- U kulatých stolů zaměřených na jedno téma, v našem případě investiční záměry, budou moci být použity především konvergentní metody. Je již většinou jasné, co se bude stavět, jsou dány jasné limity – finanční, personální, materiální – jsou přítomny zodpovědné osoby za jednotlivé oblasti.
- Někdy ale vůbec nebude využita žádná technika výše uvedená a to proto, že se bude jednat o konfliktní záležitost (stavba problematického objektu uprostřed stávající zástavby, zabránění volné plochy před domy pro výstavbu komerčních prostor apod.). Účastníci z řad veřejnosti se chtějí vykřičet, často nevnímají žádné argumenty, jsou velmi zaujatí sami sebou a svým vlastním problémem. Pak je to jen o dobrém moderování a schopnosti vést diskuzi v udržitelných mezích.

Kulaté stoly

70



Realizace kulatého stolu

71

- 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.

Realizace kulatého stolu

72

- 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.

Realizace kulatého stolu

73

Kdy se bude akce konat

- Má-li padnout rozhodnutí o investičním záměru, které bude schvalovat zastupitelstvo, pak minimálně 2 měsíce před tímto rozhodnutím.
- Zvolit takový čas a takový den, který bude co nejméně konfliktní. Zjistit si tedy, jaké kulturní, sportovní a společenské akce se mohou v daném termínu konat, přizpůsobit se.

K jakým závěrům chceme dojít

- Čeho chceme setkáním u kulatého stolu dosáhnout? Názorové jednotnosti? Seznámení se s již nezvratným záměrem? Vyhledat problematické body, které by mohly v rámci realizace investičního záměru vyplynout?
- Na tyto a další otázky je zapotřebí si rovněž odpovědět. Jakmile budeme mít stanovený cíl, uvedeme jej i do pozvánky a vyvěsíme na viditelném místě v sále.

Realizace kulatého stolu

74

Koho pozvat

- Kdo jsou klíčoví lidé pro danou aktivitu? Kolik osob a v jakém složení by se mělo zúčastnit?
- Složení účastníků by mělo být cca na třetiny, tedy 1/3 zástupci obce, města, 1/3 odborná veřejnost (investoři, právníci, provozovatelé...), 1/3 laická odborná veřejnost (zástupci občanů, kterých se daná problematika nějakým způsobem dotýká, např. postavení budovy s komplikovaným zaměřením uprostřed rodinné zástavby).

Kdo jsou potenciální účastníci

- Víme-li už, koho by bylo vhodné pozvat, musíme vyhodnotit, jak moc konfliktní či naopak nekonfliktní mohou být. Jaké osobnosti to jsou. Jaké mají zkušenosti i s projednáváním. Podle této analýzy zároveň následně tvoříme zasedací pořádek. POZOR. Jestliže vyplyne, že se může jednat o problematické projednávání, vždy dáváme na stůl jmenovky každému účastníkovi. Doporučuji velmi jmenovky i přelepit zespod páskou, aby s nimi nebylo možno manipulovat.
- Je zcela zřejmé a pravidelně se to stává, že účastníci, kteří chtějí nejvíce křičet, si sedají vedle sebe, aby vytvořili kliky, tedy skupiny s jedním názorem.

Realizace kulatého stolu

75

Cena

- V případě, že budete akci konat mimo prostory úřadu, musíte počítat se zvýšenými náklady. Stejně tak, pokud se rozhodnete, že danou záležitost raději necháte na externím moderátorovi. Ne proto, že byste se báli, ale proto, že za externím moderátorem tzv. zaklapnou dveře a vy jste stále těmi pozitivními koordinátory. Konfliktní akce mohou posunout vnímání vás samotných do negativní polohy. Na druhou stranu, pokud je zvládnete, vyrostete v očích všech.
- Nezapomeňte započítat i občerstvení a případné podkladové materiály.
- Cenu stanovujete ale nejen jako to, co skutečně zaplatíte. Počítejte čas, který jste přípravou akce strávili vy a vaši spolupracovníci i účastníci kulatého stolu.
- **Výstupy**
- **Jaké budou výstupy kulatého stolu, jak je budeme prezentovat, komu budou výstupy určeny, kdo s nimi bude dále pracovat. Jaké budeme mít garance toho, že se výstupy bude město či obec dále zabývat.**

Realizace kulatého stolu

76

- Měsíc před konáním kulatého stolu je již vybráno téma, připravena hrubá struktura jednání a vytipování účastníci kulatého stolu.
- Veškerá příprava probíhá ve vzájemné interakci přípravného týmu.
- Společná shoda na struktuře a počtu účastníků
- Výběr účastníků je závislý na projednávaném tématu. Vždy by měli být přizváni zástupci tzv. klíčových hráčů. Pozor, odborníci jsou často velmi vytížení a význam kulatého stolu tedy musí být značný.

Realizace kulatého stolu

77

Koho pozvat

- Výběr a oslovení účastníků
- Oslovení účastníků probíhá jak formálně /např. oslovení starostou, místostarostou/, tak neformálně v případě, že daného účastníka znáte dlouhodobě. Přestože se s ním dohodnete přímo, je nezbytné, aby finální pozvánka byla rovněž oficiální.

Zajištění prostor pro konání

- Očekávání možnosti konfliktního průběhu:
- Mimo úřad
- Očekávání možnosti klidného průběhu:
- Úřad

Realizace kulatého stolu

78

- Prostory musí splňovat podmínky podle cílové skupiny, tedy účastníků kulatého stolu. Podnikatelé jsou zvyklí pohybovat se v hotelech, které nabízí prostory k jednání, stejně tak zástupci veřejné správy. Zvažte, zda se bude kulatý stůl konat na „úřadě“, již předem „úřad si zase něco vymyslel“. Nicméně z hlediska úspory finančních prostředků je to často jediná možnost.
- Velké prostory jsou studené, tedy neosobní a chladné a velmi těžko se dochází k dohodě. Malé prostory jsou pro účastníky nekomfortní – židle příliš blízko u sebe, horko, vydýchaný vzduch. Prostředí často ovlivňuje celý průběh jednání.

Realizace kulatého stolu

79

- Nezapomeňte zároveň na velmi důležitý prvek úspěšného jednání a to je spokojenost účastníků s prostorem a to, že se cítí dobře. Židle by tedy měly být umístěny minimálně 25 cm od sebe, aby se účastníci nedotýkali ani stehny, ani lokty, když si budou zapisovat poznámky. Vyzkoušejte si to. Zabráníte tím následným možným konfliktům.
- Prostor vybírejte tak, aby splňoval nejen kritéria velikosti a vhodnosti, ale také přístupnosti. Parkování, bezbariérovost, dostupnost pro účastníky.
- Většina současných prostor je již vybavena audiotechnikou, v případě, že tomu tak není, musíte počítat s tím, aby každý z účastníků dobře viděl na plátno. Nemůže se tedy jednat o skutečný kulatý stůl, pokud budete promítat informace na plátno.

Realizace kulatého stolu

80

- **Zajištění pozvánek**
- Pozvánky hodně diskutujte, měly by mít štábní kulturu, být výstižné, jednoduché s prvním nástinem programu, který ale nemusí být rozpracován do podrobností.
- Pozvánka je „obličej“ akce.
- Musí obsahovat všechny podstatné informace, loga, místo setkání, datum setkání, hlavní cíl, dílčí cíle, podpis, kontakt na koordinátora...
- Pozvánka, ve které jsou chyby, je případně v tabulce, která není nijak upravená – to nesvědčí o vaší profesionalitě. Pozvánku dejte přečíst někomu nezúčastněnému.

Realizace kulatého stolu

81

- **Oslovení moderátora**
- Budete-li mít pro jednání moderátora zvenčí, je nezbytné jej dohodnout dlouho dopředu. Většinou bývají poměrně vytíženi.
- Zvažte, zda vaše akce bude konfliktní – pak zcela jistě moderátor zvenčí. Jedná-li se o jednoduchou záležitost s pohodovou atmosférou /což je zřejmé ze složení účastníků a tématu/, využijte pouze rotace kádrů. To znamená, že téma životní prostředí vám moderuje kolega z investičního, školství kolega ze sociální oblasti apod. Proto by každý větší úřad měl mít vyškoleny 3 – 4 moderátory či facilitátory.

Realizace kulatého stolu

82

- POZOR



Častým problémem bývá, že je-li moderátorem člověk z úřadu, může to vypadat jako snaha o manipulaci již předem. O to více musíte být nezávislí, dávat si pozor na „nadržování“, nonverbální projevy.

- Příprava tiskových výstupů
- Připravť společně s vedením či tiskovým odborem podklady pro tisk a zároveň podklady pro účastníky.

Realizace kulatého stolu

83

- V menších obcích je možno pozvánky roznést osobně. Tím dáváte najevo důležitost akce i důležitost samotného účastníka. Zároveň si jako organizátor můžete otypovat účastníky, kteří projeví zájem přijít, a můžete s touto informací dále pracovat.

Realizace kulatého stolu

84

- Pokud budete posílat pozvánky poštou, zvažte, zda zasílat pozvání doporučeně. Ve většině případů musí adresát na poštu, není to příliš komfortní.
- Zcela jistě nestačí vystavit pozvánku na internet. V případě konkrétních kulatých stolů to ani není vhodné. Při uzavřených kulatých stolech nezapomeňte na výstupy na internetu.
- Potvrzení místa konání, zajištění technicko – organizačních záležitostí /technika a ostatní vybavení/

Realizace kulatého stolu

85

- Příprava tiskových materiálů s konkrétním tématem, hosty a dalšími účastníky kulatého stolu
- Zajištění personálního zajištění ze strany realizátora – zapisovatel, fotograf, zvukař...

Realizace kulatého stolu

86

- Ověření účastníků kulatého stolu, zda všichni mohou a počítají s účastí, případně náhradníků
- Příprava tiskové besedy
- Konkretizace průběhu s moderátorem a jednotlivými účastníky

Realizace kulatého stolu

87

Den konání

- Prostory musí být zcela připraveny minimálně hodinu před zahájením včetně techniky /vyzkoušeno, zda funguje/, občerstvení, podkladů pro účastníky /složky, dárky/
- Připravené prezenční listiny
- Připraveny cedulky se jmény účastníků
- Připraven moderátor
- Prostory označeny dostatečně pro příchozí zvenčí
- Organizátoři a moderátor na místě a vítají příchozí
- Začínáme přesně – nepěstujeme 15 min. skluz, respektujeme čas těch, kteří přišli přesně. Oceňte ty, kdož přišli včas.
-

Realizace kulatého stolu

88

- **Průběh**
- Účastníci jsou vyzváni, aby se posadili dle svých jmenovek. Rozsazení účastníků je následující:
- Rozdělte účastníky vždy podle oborů, např. architekt vedle občana, ten vedle investora, pak opět občan, pak zástupce města (ne starosta/ka, ale zastupitel) atd.
- Zabráňte tím vzniku klik, šuškanď. Jestliže se skutečně jedná a napůl kulatý stůl, neposazujte potenciální oponenty naproti sobě.
- Vy jediný/á jako moderátor BUDETE STÁT. Zůstanete-li sedět, zásadně se vám snižuje tzv. manipulační pole.

Realizace kulatého stolu

89

- **Přivítáte krátce účastníky, předáte slovo zástupci města**
- Zástupce města přivítá přítomné /není-li přítomen, vedoucí odboru či zástupce při oficiálnějších setkáních, jinak koordinátor, garant.../ Neprotahujte úvod na déle než pět minut.
- **V případě, že je akce realizována z některého z dotačních titulů, upozorněte na to.**
- **Moderátor sdělí:**
 - Cíl setkání – k čemu je třeba dojít
 - Složení účastníků
 - Délku trvání setkání (zároveň se nezapomene zeptat na to, zda všichni mají dostatek času nebo někdo potřebuje odejít dříve)
 - Organizačně technické záležitosti /zda přestávka a kdy, občerstvení v průběhu, mobilní telefony apod./

Realizace kulatého stolu

90

- Moderátor vyzve k představení jednotlivých účastníků /v případě, že se neznají. **Pozor** – je-li mezi přítomnými jediný, který ostatní nezná, musí představení všech proběhnout/, moderátor se představuje jako poslední a zároveň sdělí svoji roli v procesu – *dnes jsem pouze moderátorem, budu se snažit o to, abychom společně naplnili cíl našeho dnešního setkání, kterým je.....*
- Ověří si stejnou informační úroveň zúčastněných
- Prezentace projektu, investičního záměru, ve většině případů ppt prezentace, moderátor vyzve k představení

Realizace kulatého stolu

91

- Případné limity ze strany města – zástupci města
- Limity ze strany investora - investor
- 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
- Je-li třeba zpracovat zápis, mějte spolumoderátora, který bude zapisovat rovnou do počítače, velmi zjednodušená situace, odpadá nutnost přepisování flipchartů, zdržování se, nesrozumitelnosti zapsaného.
- Mějte k dispozici pravidla diskuze.
- Mějte k dispozici papíry pro případná Parkoviště – témata, která některý z účastníků neustále opakuje a jsou mimo téma, ale hierarchicky či jinak není možné říct, že je to nesmysl.
- Chování moderátora, jeho oblečení apod. na akci samotné je popsáno v oddíle Moderování a facilitace.

Realizace kulatého stolu

92

- **Ošetření rizik:**
- **Technika** – ověřte si, zda funguje, mějte v zásobě náhradní, Murphyho zákony fungují vždy. Mějte pro jistotu prezentaci připravenou na CD i USB i nahranou v počítači, mějte v zásobě dataprojektor nebo notebook.
- **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. Viz výše.
- **Na poslední chvíli se může omluvit klíčová osoba** – nezhazujte jednání, některé věci můžete vyřešit i bez ní. Buď máte náhradníka, nebo dotyčného omluvíte.
- **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.
- **Počasí, fotbal, povodně** – tzv. vnější vlivy, které nemůžete ovlivnit a mohou zásadně ohrozit samotné jednání. S tímto rizikem se může jen počítat, těžko můžete najít cestu k řešení.

Realizace kulatého stolu

93

- **Po skončení akce**
- **Vyhodnocení akce**
- Vyhodnocujte po každé akci. Sejděte se s realizačním týmem, formou brainstormingu zhodnoťte, co bylo dobré, co byl problém tak, abyste příště mohli akci realizovat lépe. Záznam z vyhodnocení zpracujte, uchovejte a vraťte se k němu. Nestačí jen vyhodnotit, musíte i vyvodit důsledky.
- Pochvalte kolegy, kteří se s vámi na přípravě a realizaci podíleli. Poděkujte jim.
- **Poděkování účastníkům**
- Je-li to vhodné (např. dojde k nečekané dohodě apod.), zpracujte děkovný dopis, který podepíše vedení města či obce. Zašlete účastníkům kulatého stolu.

Realizace kulatého stolu

94

- **Záznam z jednání**
- Stručný záznam z jednání kulatého stolu umístěte na internet, případně zpracujte krátkou tiskovou zprávu, je-li to vhodné.
- Informování o dalším postupu
- Došlo-li k nějaké dohodě, jsou-li stanoveny úkoly či byl dohodnut další postup v dané věci, informujte účastníky KS průběžně o naplňování dohody.
- Následujícím krokem po kulatém stole by měl být workshop, který rozpracuje jednotlivá témata se znalostí limitů a zároveň zodpovědností.

Facilitace a moderování

95



5.6.2012

Facilitace a moderování jednotlivých aktivit

96

Malé akce – workshop, kulatý stůl

- Malou akci rozumíme aktivitu, které se účastní max. 30 osob a je zaměřena především na rozpracování témat, návrh témat řešení, jednání pracovních skupin k jednotlivým tématům apod.
- Časový harmonogram stejný jako u přípravy kulatého stolu.
- **Moderátor, facilitátor**
- Oblečení spíše formální, nepřiliš výrazné. U mužů je to jasné – oblek nebo alespoň košile, kravata. Ženy tmavší barvy s nějakým výraznějším prvkem – šála, šperk. Nesmí toho být hodně, jen zdůraznit osobnost,
- Na místě je minimálně půl hodiny před prezencí účastníků tak, aby zkontroloval, zda vše funguje, připravil se, nasál atmosféru, zkontroloval sám sebe /oko na punčoš, rozmazaný make up, kravata nakřivo – tedy vše, co by mohlo upozornit účastníky a svést je z pozornosti na téma/.

Facilitace a moderování jednotlivých aktivit

97

Malé akce – workshop, kulatý stůl

- Vítá účastníky.
- Rozdává motivační dárečky.
- Vytváří příjemnou pracovní atmosféru.
- Sleduje nonverbální projevy účastníků, krokuje sezení.
- Vysvětlí práci ve skupině.
- Předchází případným konfliktním situacím.
- V případě odklonu od tématu vrací skupinu zpět.
- Na závěr jednání provede krátké shrnutí toho, co se uskutečnilo a projednalo.
- Upozorní na termín zaslání zápisu a jeho případné připomínkování či jeho umístění.
- Poděkuje za aktivní účast.
- Připomene další aktivity.
- Rozloučí se se všemi účastníky.

Facilitace a moderování jednotlivých aktivit

98

Malé akce – workshop, kulatý stůl

- **Organizátor**
- Oblečení spíše formální.
- Na místě 45 min. před prezencí účastníků.
- Připraví techniku, vyzkouší,
- zkontroluje prezentace, případně připojení k internetu,
- má v záloze náhradní techniku včetně prezentací,
- rozdává materiály,
- připraví občerstvení,
- připraví prezenční listiny,
- připraví případně jmenovky na stoly,
- připraví flipcharty, fixy, lepítka, tužky, prázdné papíry,

Facilitace a moderování jednotlivých aktivit

99

Malé akce – workshop, kulatý stůl

- **Organizátor**
- připraví a vyvěsí Cíle setkání,
- připraví a vyvěsí Pravidla práce ve skupině /pokud se již na nich účastníci dohodli dříve, pokud první setkání pravidelně se opakující skupiny dobrý nástroj pro vyzkoušení si brainstormingu či brainwritingu/,
- je k dispozici moderátorovi/facilitátorovi při jednání – vyvěšuje flipchartové papíry, případně zpracovává zápis přímo do notebooku,
- případně hlídá čas,
- sleduje skupinu a přizpůsobuje prostředí nonverbálním projevům – horko, zima, špatný vzduch apod.

Facilitace a moderování jednotlivých aktivit

100

Malé akce – workshop, kulatý stůl

- **Technické zajištění**
- Dataprojektor
- Notebook
- Flipchart – dle potřeby
- Usb disky
- Papíry na stolech
- Propisky
- Prázdné flipchartové papíry
- Lepky
- Dostatek papírů
- Občerstvení
- Hodiny
- Místnost odpovídající počtu účastníků
- Upravená místnost pro typ jednání

Facilitace a moderování jednotlivých aktivit

101

Malé akce – workshop, kulatý stůl

- **Průběh**
- Začínat přesně
- Úvod – zahájení /bud' politik nebo moderátor/
- Představení cíle setkání
- Představení účastníků
- Dotázat se na čas, po který budou společně pracovat /především kvůli dezertérům – jestli potřebuje někdo odejít dříve/
- Stanovení pravidel pro diskuzi ve skupině – pokud je to relevantní
- Vysvětlí práci ve skupině – pokud nejsou pravidla
- Shrnutí a zhodnocení jednání
- Závěr

Facilitace a moderování jednotlivých aktivit

102

Malé akce – workshop, kulatý stůl

- **Personální zajištění**
- moderátor /facilitátor/
- zapisovatel /musí umět pást všemi deseti a pracovat v Microsoft Word/
- organizátor – zajišťuje veškerou organizaci
- **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.

Facilitace a moderování jednotlivých aktivit

103

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

Facilitátor a moderátor

104

- 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

105

- Z výše uvedeného je zřejmé, že facilitátor musí mít dostatečné zkušenosti, mít dostatečné sebevědomí, ale není sebestředný a dokáže dostatečně a kvalitně komunikovat s účastníky procesů.
-  **Pozor** – facilitátor nemusí nutně být plně orientován v problematice, kterou facilituje. Je primárně zaměřen NA PROCES, tedy na to, aby vše probíhalo dle daných regulí, a napomáhá ostatním, aby došli ke konečnému výsledku.

Facilitátor a moderátor

106

○ Osobnostní charakteristiky

- Minimálně středoškolské vzdělání
- Věk nad 25 let
- Dostatečná míra empatie
- Schopnost analyzovat v krátké době získané informace
- Schopnost strukturovaného myšlení
- Orientace na Vy více, nežli na Já
- Dobrá schopnost vyjadřovací a to jak verbální, tak písemná
- Dobrá znalost mateřského jazyka
- Velmi dobré komunikační dovednosti, schopnost číst nonverbální projevy účastníků procesů

Facilitátor a moderátor

107

○ Co facilitátor nesmí

- Já – já to znám, já tam byl, já bych to udělal lépe, já jsem odborník.
- Používání pomocných slovíček, výplní ve slovech a větách – uhm, tedy, jako, že, samozřejmě, prostě, takže... Nahrajte si sami sebe při běžné řeči a naslouchejte sami sobě.
- Neschopnost empatie.
- Neschopnost „číst“ v lidech jejich pocity, tedy nedostatečná znalost neverbální komunikace.
- Malá sebejistota. Velká sebejistota.
- Submisivita.
- Arogance.
- Netrpělivost.
- Neschopnost přizpůsobení se okamžité situaci.
- Neschopnost změnit svou vlastní image kvůli akci.

Co se očekává od facilitátora

108

- 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

Facilitátor

109

- 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

110

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

111

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.

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

112

- **Při jednání v malých pracovních skupinách (cca do 15 osob) a především tam, kde očekávám velkou diskuzi, případně i prosazování partikulárních zájmů, je vhodné buď ve spolupráci se skupinou /lepší, obecné přijetí/ nebo samostatně zpracovat Pravidla diskuze.**
- Možná pravidla diskuze jsou tato:
- je dohodnut časový limit
- zjistit, zda každý 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 nedomnuje
- je v pořádku, jestliže někdo nesouhlasí
- pořadí diskutujících je určeno podle toho, jak se přihlásili do diskuze

Jak se vyrovnat s odporem skupiny

113

- Souhlasit s nesouhlasem a potom přejít k věci, které se to týká. Je-li to potřebné, vraťte se k původnímu tématu později.
- Spolehněte se na procedurální dokument o hlasování jako alternativě – bylo-li to tak stanoveno. Navrhněte přerušení nebo přestávku, abyste umožnili uklidnění záležitosti.
- Nebud'te naklonění kompromisům, kompromis nemusí být nejlepším řešením.
- Důvěřujte postavení vedoucího týmu a tomu že může nařídít rozhodnutí.

Moderátor

114

- Na rozdíl od facilitátora by měl moderátor mít alespoň minimální znalosti o problematice, kterou moderuje. Musí dostatečně znát či lépe být obeznámen s účastníky.
- Hlídání času jednotlivých prezentujících
- Hlídání celkového harmonogramu akce
- Organizační a technické informace pro účastníky
- Udržuje pozitivní atmosféru při akci
- Eliminuje vznikající konflikty
- Řeší konflikty, které již vzniknou, primárně má na paměti klidný a pozitivní průběh akce
- Je v neustálém kontaktu s organizátory akce i v jejím průběhu
- Přizpůsobuje časování vzniklým situacím

Moderátor

115

- **Před akcí**
- Velmi podrobně se seznámí s projednávanou problematikou
- Minimálně 2x se sejde s organizátory akce, případně na základě svých zkušeností jim pomůže i s časováním akce
- Minimálně půl hodiny před začátkem akce je na místě
- Vítá příchozí – pokývnutí hlavou, úsměv, případně i přivítání osobně
- Vyzkouší techniku, především mikrofony
- „nasává atmosféru místa“
- Seznámí se s případnými změnami v organizaci akce
- Připraví si podrobný scénář včetně variant Málo času versus Hodně času
- Připraví si pomůcky pro hlídání času, např. hodiny, přesýpací hodiny, mincovník
- Seznámí se s prezentujícími, upozorní je na systém hlídání času

Moderátor

116

- **Při akci**
- Přivítání účastníků, poděkování za jejich účast
- Představení hostů
- Představení financování akce, poděkování donátorům
- Předání slova hostům, úvodní „zdravice“
- Technicko – organizační záležitosti, např. vypnout mobily, kdy budou přestávky, kdy bude konec, jestli někdo potřebuje dříve apod.
- Představení prezentujících
- Hlídání času prezentací
- Hlídání nastavení účastníků – některé prezentace mohou být nudné, je zapotřebí rozpoznat na lidech, jak se cítí.
- Hlídá vnější vlivy – horko, zima, hluk z ulice, snaží se eliminovat nebo alespoň na ně upozornit.

Moderátor

117

- **Při akci**
- V případě, že prezentátor použije cizí slova nebo hovoří tzv. svahilsky, tedy svým vlastním jazykem (eurožargon apod.), kterému ne všichni účastníci v sále rozumí, převede je po skončení prezentace do českého jazyka, ale velmi šetrně, aby neurazil prezentující.
- Poděkování za příspěvek
- Výzva k diskuzi – po dohodě s organizátory akce
- Řízení diskuze (pozor, při větším počtu lidí je nezbytný mikrofon i pro dotazy a další člověk, který upozorňuje na další zájemce o diskuzi)
- Poděkování za diskuzi
- Poděkování za účast
- Rozloučení
- Závěr – většinou některá z VIP nebo organizátoři

Moderátor

118

- **Po akci**
- Neodchází, neodjíždí, setrvá až do konce
- Děkuje VIPům, účastníkům, navazuje kontakty
- Vyhodnocení akce, vyhodnocení moderování s organizátory
- Toto je krátké shrnutí moderování akce typu konference, prezentační akce. Nicméně velmi podobně probíhají i další aktivity typu venkovní akce, prezentace firem apod.

Vzhled moderátora

119



- Moderátor se VŽDY musí přizpůsobit svým vzhledem akci, kterou moderuje. Není tedy možné, aby tzv. přírodní člověk, který rád nosí bavlněné oblečení volného charakteru, korálky apod. moderoval akci, která je velmi formální ve svém běžném oblečení. Musí se přizpůsobit. V tomto případě u ženy kostým, šaty, u muže oblek s kravatou.
- Oblečení se přizpůsobuje také množství lidí a velikosti sálu, ve kterém se akce koná.
- Půjde-li např. o moderování kulatého stolu, může být oblečení tmavší, které nebude zářit, moderátor na sebe nemusí strhávat pozornost účastníků. U žen pozor na přemíru šperků, výrazně nalakované nehty, výrazné líčení.

Osobnostní charakteristika moderátora

120

- Je vnímavý, empatický
- Má dar řeči, nepoužívá pomocná slovíčka, je rétozem
- Umí navázat kontakt s posluchači
- Umí navázat kontakt s prezentujícími, je pro ně partnerem
- Je trpělivý, ale přísný
- NIKDY neprezentuje své vlastní názory na to, co bylo prezentováno



Vlastnosti, které moderátor mít nesmí

121

- Já – já to znám, já tam byl, já bych to udělal lépe, já jsem odborník.
- Používání pomocných slovíček, výplní ve slovech a větách – uhm, tedy, jako, že, samozřejmě, prostě, takže... Nahrajte si sami sebe při běžné řeči a naslouchejte sami sobě.
- Neschopnost empatie.
- Neschopnost „číst“ v lidech jejich pocity, tedy nedostatečná znalost neverbální komunikace.
- Malá sebejistota.
- Velká sebejistota.
- Submisivita.
- Arogance.
- Netrpělivost.
- Neschopnost přizpůsobení se okamžité situaci.
- Neschopnost změnit svou vlastní image kvůli akci.

Závěr

122

- **NIKDO NENÍ DOKONALÝ**
- **VŠICHNI DĚLÁME CHYBY, ALE MUSÍME SE Z NICH POUČIT A PŘÍŠTĚ SE JICH VYVAROVAT**
- **UČME SE SAMI OD SEBE**
- **VYHODNOCUJME AKCE**



Děkuji za pozornost

124

KRÁSNÝ DEN
DANA.DIVAKOVA@IKOR.CZ
WWW.IKOR.CZ

5.6.2012