

Metody a techniky veřejných projednání Teorie komunikace Komunikační dovednosti

**Dana Diváková
2. dubna 2009**

Jarní škola NSZM

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
 - Problematičtí lidé
 - Prezentace
- Vedení pracovních skupin
 - Brainstorming
 - 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 najímání 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.



Účastníci participačního procesu

- **Úředníci** se musí pohybovat v mezích daných zákony. Rovněž limity zapojení občanů do věcí veřejných stanovují politici, většinou způsobem úzce vymezené participace. Úředníci jsou pak také při tvorbě koncepcí a strategických programů, kdy je názor občanů důležitý, jen málo motivovaní naslouchat a respektovat zájmy občanů.
- **Investoři** ve většině případů jsou soukromí podnikatelé, jejichž investiční záměr má veřejný dosah. Mají jasně definovaný osobní zájem a prostředky, kterými chtějí tento svůj zájem realizovat.



Žebřík participace

- Participace je často chápána jako zapojování občanů – veřejnosti – do přípravy plánování, ale v nejvyšším stupni participace se občané – veřejnost - sama podílí na rozhodovacím procesu.
- Zda a jakým způsobem se občané zapojí do veřejného rozhodování záležití ve velké míře na autoritě, která má kompetenci v dané otázce rozhodnout. Autorita sama rozhoduje nebo využije techniky zapojování veřejnosti pouze na to, aby vytvořila dojem otevřenosti a legitimnosti nebo bude skutečně otevřená a názory občanů bude rovněž respektovat.

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

- vysvětlujeme smysl občanské participace, upozorňujeme na hranice
- užíváme různé metody participace přizpůsobené konkrétním podmínkám
- ke spolupráci vyzýváme všechny občany
- volíme vtipné formy komunikace a práce
- setkání s občany zpříjemňujeme
- důvěřujeme dovednostem a zkušenostem lidí
- v diskuzích volíme osobní kontakt
- zdůrazňujeme respekt k názorům ostatních



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** – nezahazujte 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..

Komunikace a komunikační dovednosti





Komunikace a 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

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.

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.

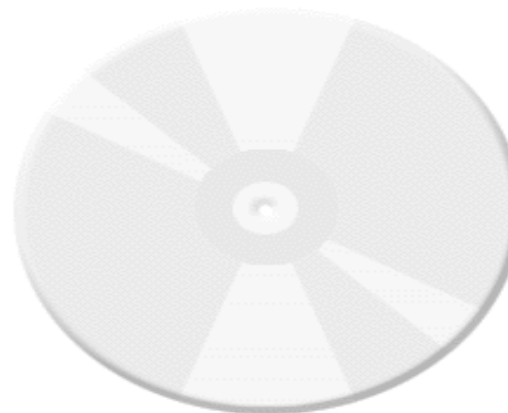
Dezertéři

- 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 vybit 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.
- Vyhybejte 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?

Nemluvící 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

Podpůrná komunikace

Schopnost přenášet jasnou a přesnou informaci mezi jednotlivci s cílem ovlivnit jejich poznávání, konání a chování, které vede ke vzájemnému posilování (činnost, zážitek, chování, které uspokojuje) mezilidských vztahů.

- je založena na shodě, nikoliv neshodě:
 - *neshoda mezi zkušenostmi a tím, čeho si je člověk vědom (vnitřní jistotou)*
 - *neshoda mezi tím, co člověk vnitřně prožívá a co skutečně sděluje*
- je popisná, nikoliv hodnotící.
- je orientována na řešení problému, ne na osoby.
- je zaměřena na rovnost komunikujících a nikoli na jejich nadřazenost.
- jedinci spíše přiznává hodnotu, než aby jej znehodnocovala.
- je pružná, nikoliv strnulá.
- je specifická, nikoliv globální.
- je spojitá, nikoliv rozdělující
- je osobní (adresná).
- je přiměřeně důvěrná, nikoliv plánovaná, nátlaková nebo rezervovaná.



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

Prezentace





Prezentace

- **Příprava prezentací**
- Mentální příprava
- Obsahová příprava
- Vyhledání zlomových bodů
- Shrnutí



Prezentace

Vždy se ptáme:

- **Komu budeme prezentovat**
- **Co budeme prezentovat**
- **K čemu prezentace slouží**



Příprava prezentací

- **Obsahová příprava:**
- NIKDY v prezentaci celý text, který chcete říct
- Prezentace jako osnova
- Prezentace podtrhuje osobnost, nenahrazuje ji
- Prezentace dle cílové skupiny a obsahu
- Prokládání prezentací fotografiemi, obrázky, videem...
- Shrnutí v úvodu, shrnutí v závěru



Příprava prezentací

- **Vyhledání zlomových bodů**
- Najděte v textu zlomové body, vypíchněte je několikrát
- Zlomové body jako prostředek pro aktivizaci
- Zvýšení dynamiky celého procesu



Příprava prezentací

Shrnutí

- Upozorněte na zlomové body
- Proveďte shrnutí řečeného
- Shrnutí směřujte do 5 jednoduchých vět





Příprava prezentací

- Pročtení celého textu
- Porozumění obsahu textu
- Výběr hlavních bodů
- Získání sebejistoty díky znalosti
- Příprava na krizové řízení /selhání techniky, nestandardní prostředí, poškození vašeho oděvu.../
- Předprezentační příprava – rozmluvení se, naladění se na prostředí a cílovou skupinu



Vystupování

- Vzhled prezentátora
- Přípravenost prezentátora
- Komunikace s publikem



Vystupování

➤ Vzhled prezentátora

- Odpověď na otázky:
- Komu budu prezentovat
- Jak velký bude prostor /místnost/
- Jak moc je prezentace podstatná

Podle odpovědí volím oděv, účes, líčení



Vystupování

➤ **Připravenost prezentátora**

- Jak je prezentátor připraven, tak prezentace působí
- Příprava na krizové řízení – selhání techniky, hlasová indispozice, náhlé „nehody“
- **NIKDY** nečíst z plátna
- Vědět co nejvíce o problematice pro případné doplňující otázky



Vystupování

➤ **Komunikace s publikem**

- VŽDY udržovat kontakt s publikem
- Zatáhnout publikum do prezentace
- Obracet se na účastníky procesu o potvrzení řečeného
- V případě „ztráty pozornosti“ změnit i připravenou prezentaci
- Udržovat dynamiku prezentace
- Ujišťovat se o porozumění





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 zapíše 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.



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 e 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.



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.



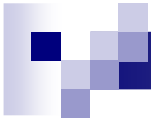
Základní pravidla pro diskuzi ve skupině

- 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
- v 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



7.4.2009



Děkuji za pozornost

Krásný den

Dana.divakova@ikor.cz

www.ikor.cz