

TRAINING  
MODULE

8



TRANSPORT  
LEARNING



[www.transportlearning.net](http://www.transportlearning.net)



## Jak komunikovat



Supported by  
**INTELLIGENT ENERGY**  
EUROPE 

Photos: eltis.org, iStockphoto, FGM-AMOR

Ursula Caser  
Mediatedomain, Lda ( OCCAM)  
[ursicaser@gmail.com](mailto:ursicaser@gmail.com)

**INSERT VENUE AND DATE IN SLIDEMASTER**



## Prezentace

Vyberte pohlednici, která symbolizuje vaši odpověď na tuto otázku:

→ Co pro mě znamená PARTICIPACE?  
(napište 3 klíčová slova)

- **Představte se**
- **Vysvětlete svůj výběr pohlednice a klíčových slov**
- **Promluvte o svých očekáváních**



# → Goals

## Kontext

### → Shoda

### → Neshoda

### → known

- Infrastruktura (ulice, cyklopruhy, elektrické vedení,...)
- Zařízení (autobusové zastávky, školy, nemocnice...)

- Dopravní plánování (např. veřejná doprava vs osobní doprava v dané oblasti)
- Místa pro určitá zařízení (letišť, nádraží atd.)

### → PLÁNOVÁNÍ + REALIZACE

### → BUDOVÁNÍ KONSENZU

## → Solutions

### → unknown

- Rehabilitace znehodnocených zón uvnitř města
- Podpora inovace

- Řízený růst města/dopravy
- Definování politických strategií (např. dopravní management, kampaně)

### → EXPERIMENTY

### → REDEFINOVÁNÍ OTÁZEK

Zdroj: upraveno podle Christensena (1995) a Balducciho (2001).

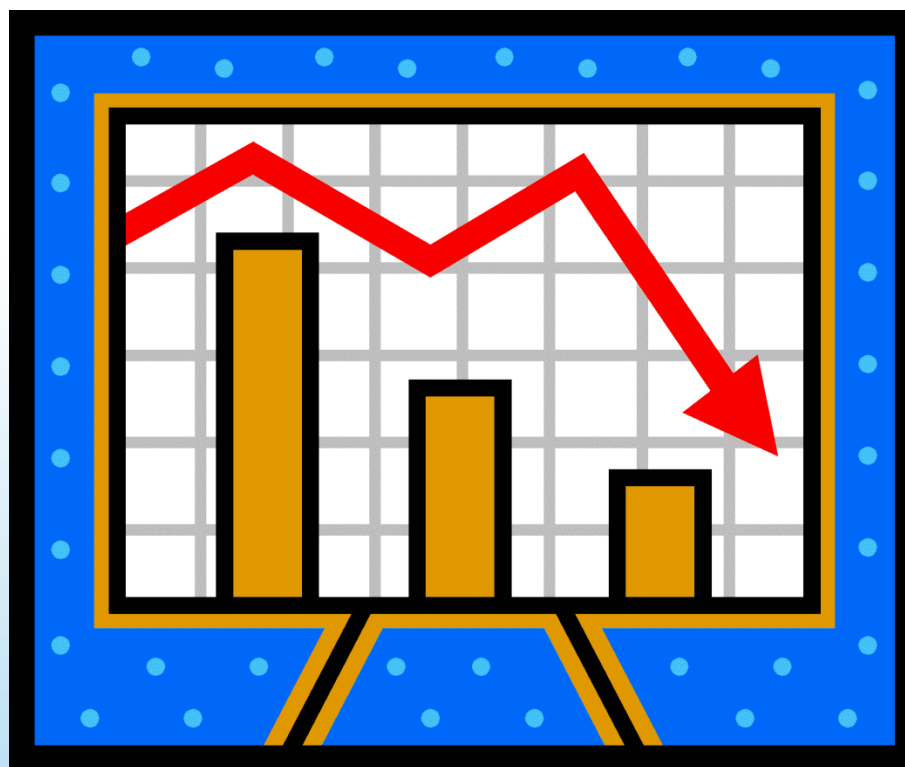


## Cíle školení - Modul 8

### → Pochopení a inspirace

- Jak komunikovat efektivně?
- Jak zapojit občany a posílit jejich vliv?
- Jak podpořit společnou odpovědnost v participativních procesech?
- Monitorované projekty osobnostního výcviku

## Úvod do problematiky úspory energií



[www.blewbury.co.uk/energy/images/graph\\_cartoon.gif](http://www.blewbury.co.uk/energy/images/graph_cartoon.gif)



## Seznámení se stavem místní dopravy



<http://english1ni.files.wordpress.com/2010/12/transport.jpg>



## Čas na kávu



[www.teacoffee.gov.np/images/ABT%20COFFEE/A9-%20Coffee%20Flower.jpg](http://www.teacoffee.gov.np/images/ABT%20COFFEE/A9-%20Coffee%20Flower.jpg)



## Komunikační dynamiky



[www.nlpinfluence.com/wp-content/uploads/2012/01/Communication-skills.jpg](http://www.nlpinfluence.com/wp-content/uploads/2012/01/Communication-skills.jpg)





## 5 Axiomů komunikace (WATZLAWICK, et al., 1967)

**Každou komunikaci tvoří odesílatel, zpráva a příjemce.**

- 1 Nikdo nemůže komunikovat bez další osoby
- 2 Komunikace má obsahový a vztahový aspekt
  - Obsah: co je řečeno
  - Vztah: Jak je to řečeno (metakomunikace)
- 3 Vztah závisí na tom, jak jednotlivé strany přerušují posloupnost komunikace
- 4 Lidé komunikují jak digitálně, tak analogově
  - Digitální kódy tvoří pojmenování (Jsem naštvaný)
  - Analogové kódy tvoří podobnosti (silný hlas, zrudlá tvář atd.)
- 5 Každá komunikace je buď symetrická, nebo komplementární
  - Symetrická = rovnocenný vztah
  - Komplementární = nerovnocenný vztah

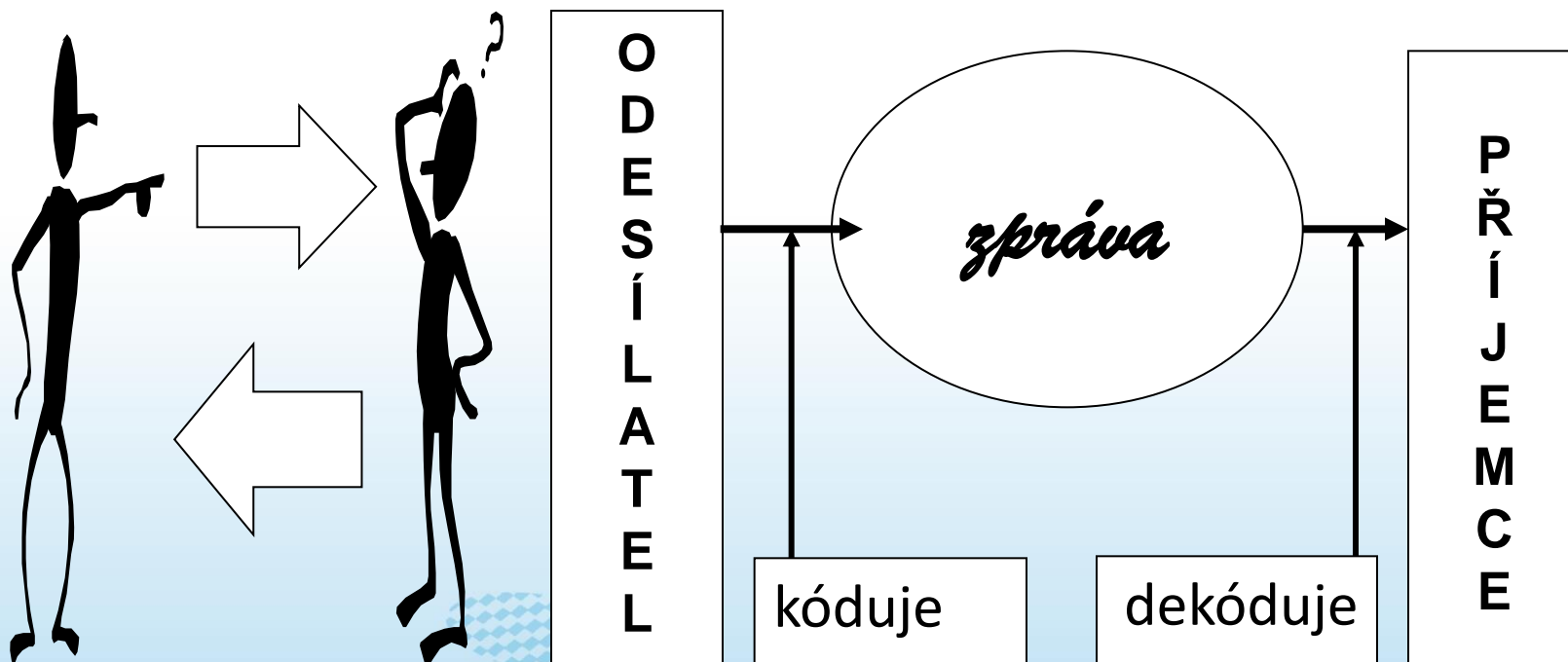


## Cvičení: Umění komunikace



[www.easyvectors.com/assets/images/vectors/afbig/painter-color-palette-with-brush-cartoon-clip-art.jpg](http://www.easyvectors.com/assets/images/vectors/afbig/painter-color-palette-with-brush-cartoon-clip-art.jpg)

## Přenos zpráv



Přenos zpráv (VASCONCELOS & CASER (2011): PPA II



## Přenos zpráv

### Efektivní komunikace...

... nastává pouze tehdy, když příjemce přesně chápe informaci nebo myšlenku, kterou má odesílatel v úmyslu sdělit

Nějaký příklad z VAŠÍ  
osobní zkušenosti?



[www.creativeeducation.co.uk/blog/wp-content/uploads/2010/11/conversation.gif](http://www.creativeeducation.co.uk/blog/wp-content/uploads/2010/11/conversation.gif)



## Přenos zpráv

### PROBLÉMY

1. Příjemce a odesílatel mají odlišné kódování

(výsledek: odesílatel něco „říká“ a příjemce něco jiného „slyší“)

⇒ nedorozumění)

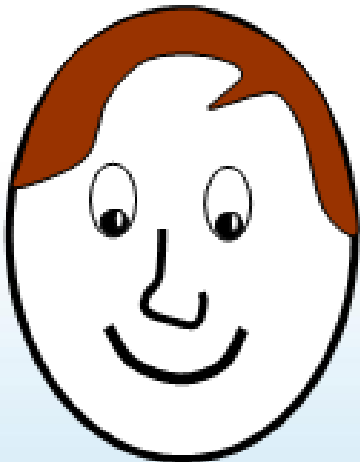
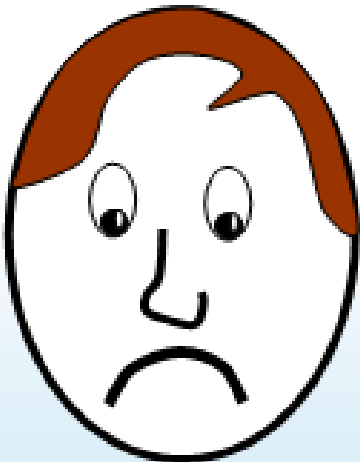
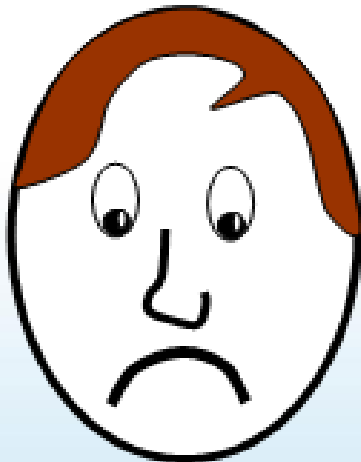
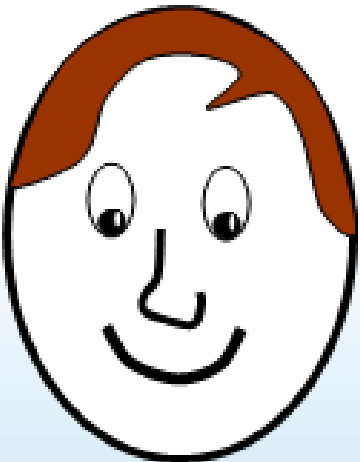
2. Neverbální projev (mimika, gesta atd.) a verbální projev se liší

(výsledek: příjemce neví, na kterou zprávu (verbální či neverbální) by měl reagovat)

⇒ (nejistota a nepochopení)



## Přenos zpráv

			
<b>Je mi dobře</b>	<b>Je mi špatně</b>	<b>Je mi dobře</b>	<b>Je mi špatně</b>
<b>Souhlasné sdělení</b>		<b>Nesouhlasné sdělení</b>	

Congruent and Incongruent Messages (VASCONCELOS & CASER (2011): PPA II



## Cvičení: Puzzle

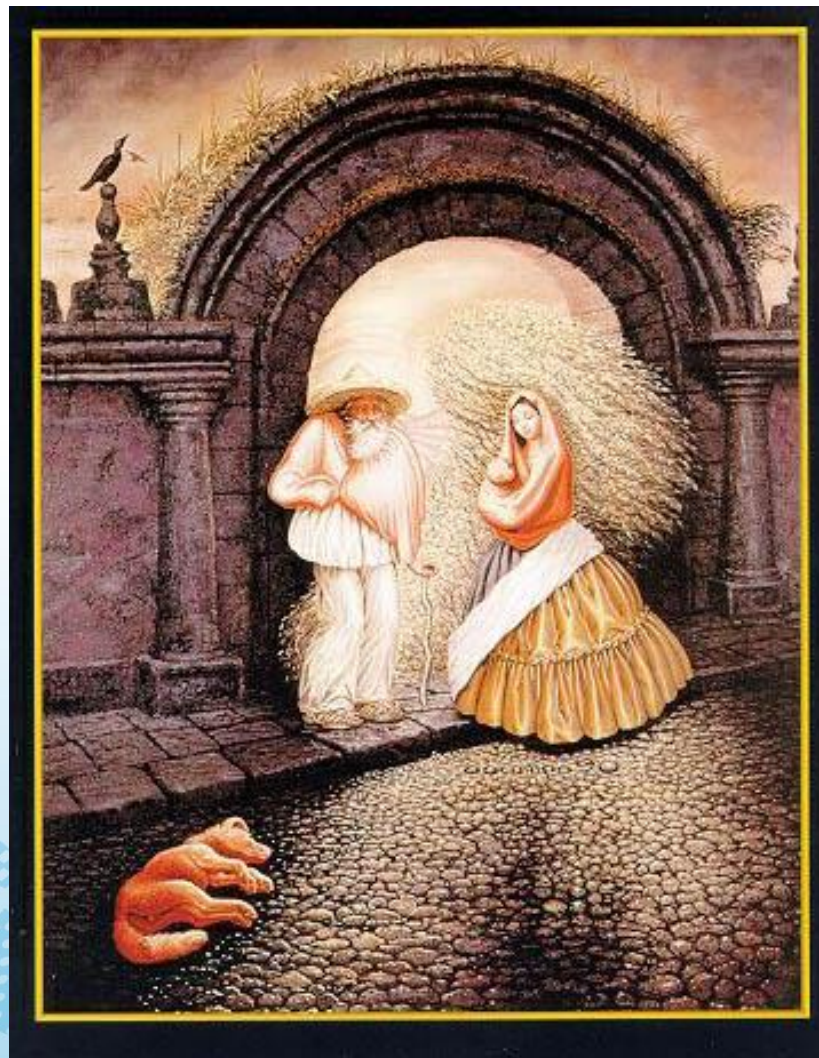


[//www.die-internetmarketer.de/images/puzzle3.jpg](http://www.die-internetmarketer.de/images/puzzle3.jpg)



## Cvičení: Puzzle

[www.puffun.com/illusions/general.phtml](http://www.puffun.com/illusions/general.phtml)







## Světy, reality, jazyky a vzájemné porozumění

→ *nejednoznačnost*



[www.eyetricks.com/illusions.htm](http://www.eyetricks.com/illusions.htm)



## Světy, reality, jazyky a vzájemné porozumění

→ *nejednoznačnost*



[www.eyetricks.com/illusions.htm](http://www.eyetricks.com/illusions.htm)



## Světy, reality, jazyky a vzájemné porozumění

→ *kontext*

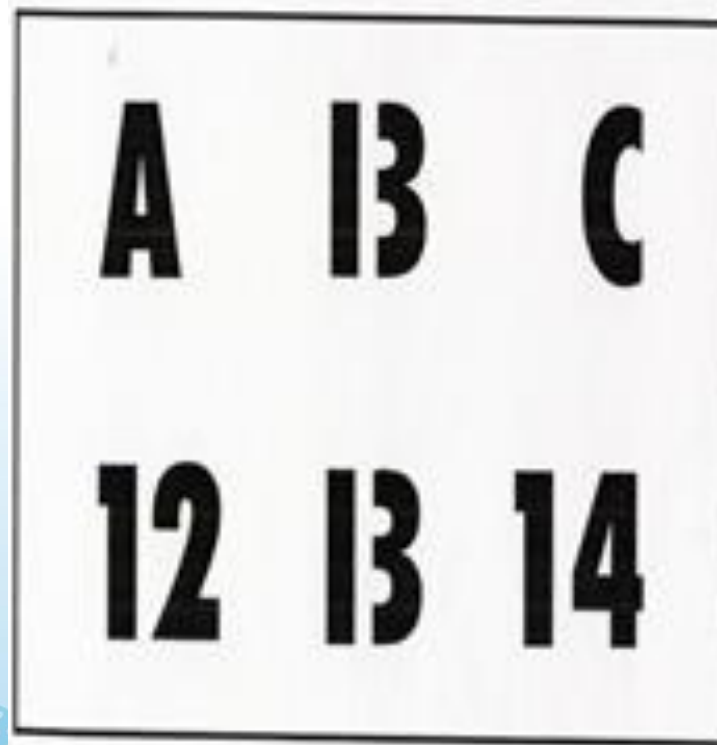


[www.eyetricks.com/illusions.htm](http://www.eyetricks.com/illusions.htm)



## Světy, reality, jazyky a vzájemné porozumění

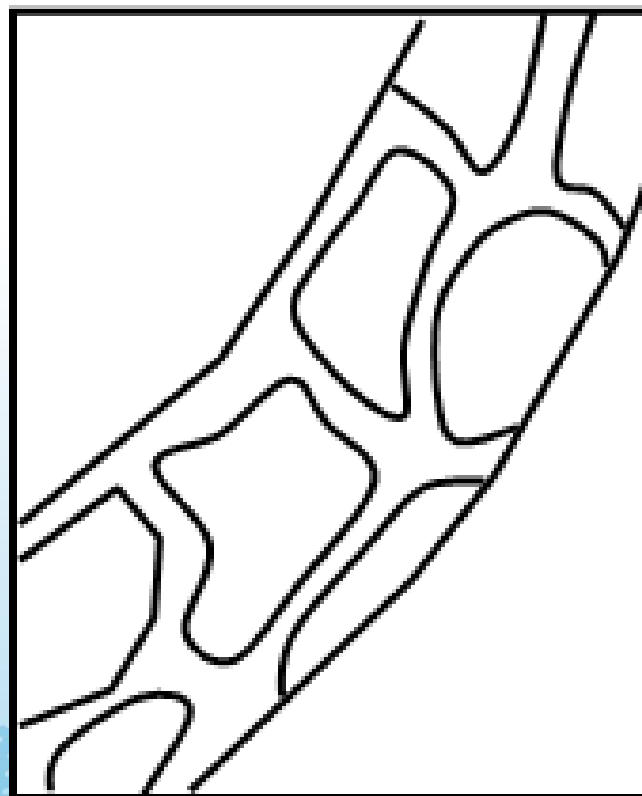
→ *kontext*





## Světy, reality, jazyky a vzájemné porozumění

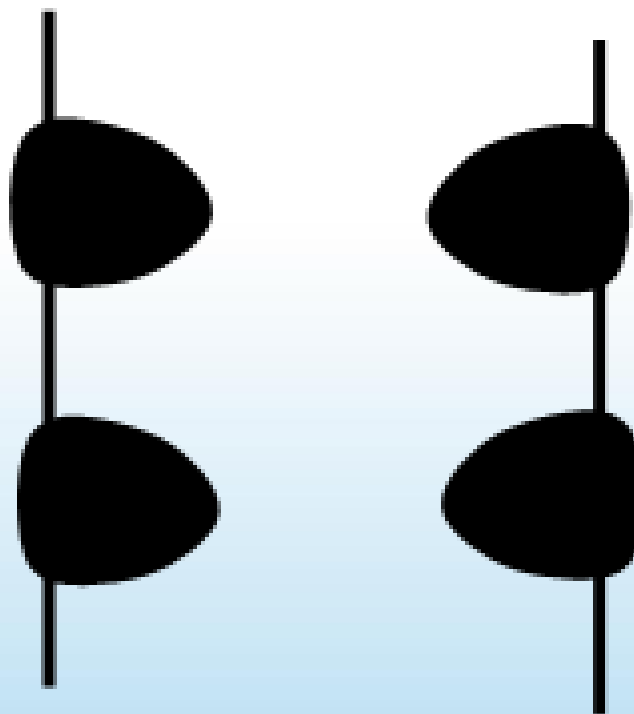
→ *Doplňující informace*





## Světy, reality, jazyky a vzájemné porozumění

→ *Doplňující informace*



## Cvičení: Brainstorming



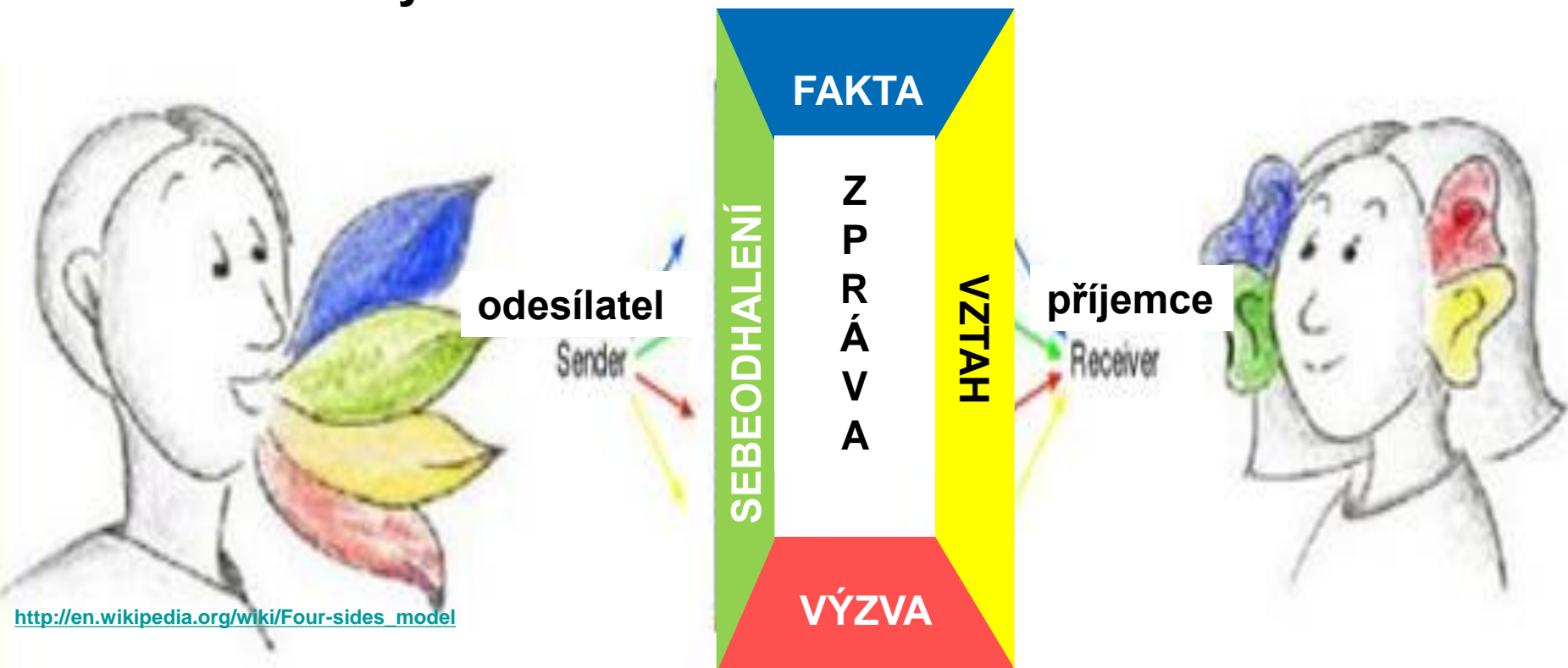
<http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/0/07/Brainstorming.gif>

- participační procesy
- větší počet komunikujících stran
- zvláštní důraz na místní mobilitu

## Výzvy v komunikaci?

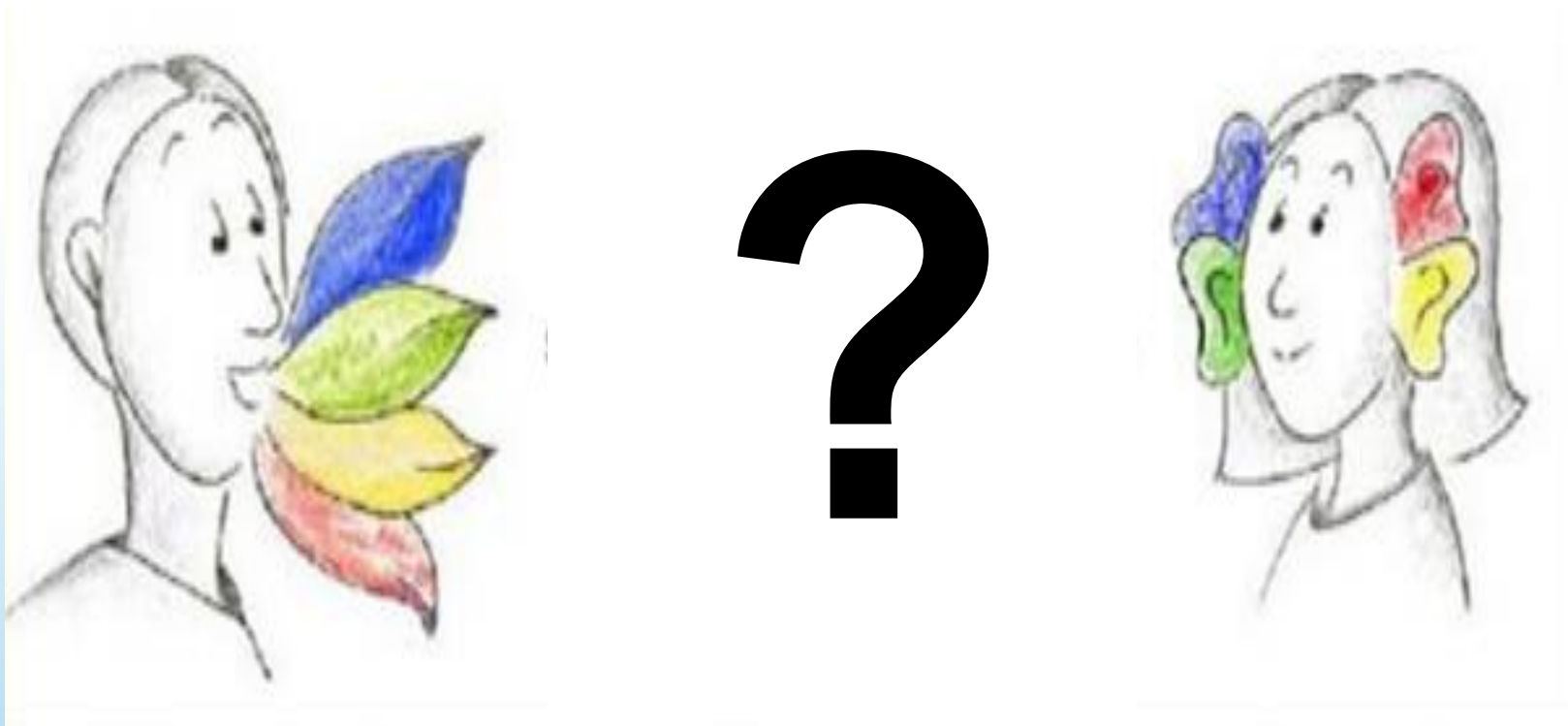
## Světy, reality, jazyky a vzájemné porozumění

### Model čtyř stran - autor Friedemann Schulz von Thun





## Cvičení: čtyři ústa / čtyři uši





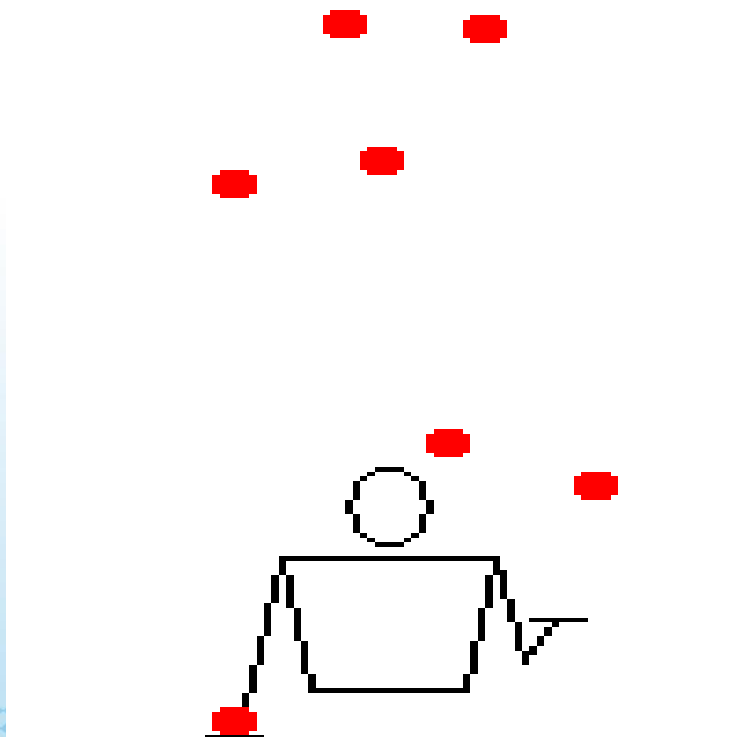
## Oběd



[www.receitaseculinaria.com/wp-content/bras.jpg](http://www.receitaseculinaria.com/wp-content/bras.jpg)



## Cvičení: Žonglování...



[http://es.wikipedia.org/wiki/Archivo:Malabarismo\\_con\\_7\\_pelotas.gif](http://es.wikipedia.org/wiki/Archivo:Malabarismo_con_7_pelotas.gif)



## Dialog partnerů a budování konsenzu

### Analýza partnerů

## Koho přizvat?

- Subjekty, na které rozhodnutí bude mít přímý či nepřímý vliv
- Subjekty, které by mohly rozhodnutí pozastavit později
- Nevyřazujte z komunikace partnery, kteří jsou v opozici!

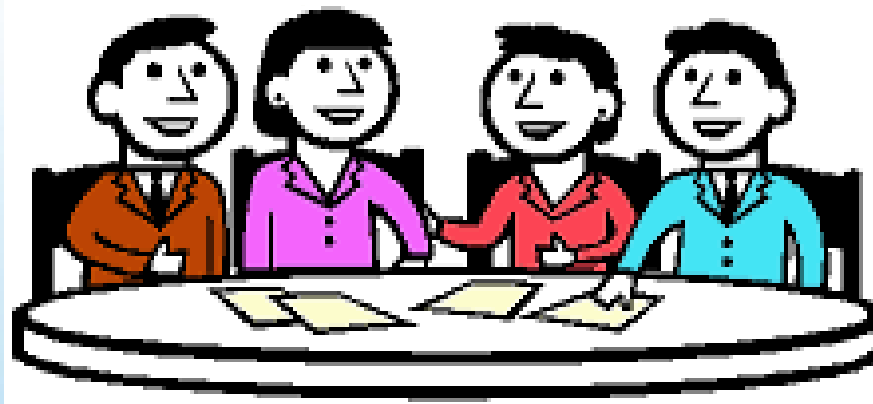
## Dilema:

Pozvaní partneři ⇔ participující partneři



# Dialog partnerů a budování konsenzu

## Analýza partnerů



[http://inyomonowater.org/wp-content/uploads/2011/09/Meeting\\_Cartoon.png](http://inyomonowater.org/wp-content/uploads/2011/09/Meeting_Cartoon.png)



## Dialog partnerů a budování konsenzu Analýza partnerů – nepoměr sil

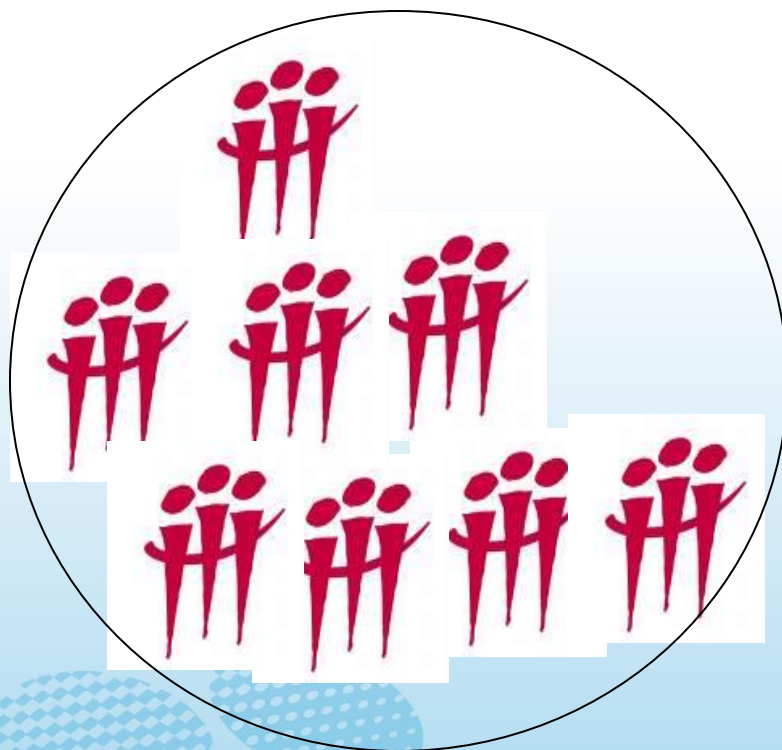


<http://img.fotocommunity.com/Portrait/Maenner/Cousins-a18185760.jpg>



## Dialog partnerů a budování konsenzu

### Analýza partnerů – velikost zastoupených skupin



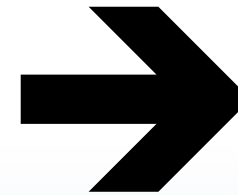


## Dialog partnerů a budování konsenzu Analýza partnerů – reprezentace versus individualita



[http://www.un.org/sg/img/bankimoon/ban\\_ki-moon\\_portrait.jpg](http://www.un.org/sg/img/bankimoon/ban_ki-moon_portrait.jpg)

→ **Ban Ki-Moon**







## Dialog partnerů a budování konsenzu Analýza partnerů – rozhodovací kompetence



[http://3.bp.blogspot.com/\\_W-gsbn\\_2djA/SfdeoHTZtfl/AAAAAAAAAJs/yLt-AcCYxaE/s400/Arbitro001.jpg](http://3.bp.blogspot.com/_W-gsbn_2djA/SfdeoHTZtfl/AAAAAAAAAJs/yLt-AcCYxaE/s400/Arbitro001.jpg)



## Dialog partnerů a budování konsenzu

### Analýza partnerů – dobrovolná či nedobrovolná účast



<http://www.mensch-hund-teamtraining.de/images/fotolia2420545xs.jpg>



## Dialog partnerů a budování konsenzu Analýza partnerů – mobbing, politikaření a korupce



[http://www.wired.com/images\\_blogs/dangerroom/images/2009/03/09/bribery.gif](http://www.wired.com/images_blogs/dangerroom/images/2009/03/09/bribery.gif)



## Dialog partnerů a budování konsenzu

### Analýza partnerů – metody

**Identifikace klíčových aktérů nebo zainteresovaných stran,  
jejich zájmů  
a dynamiky jejich vztahů prostřednictvím...**

... analýzy dat a informací

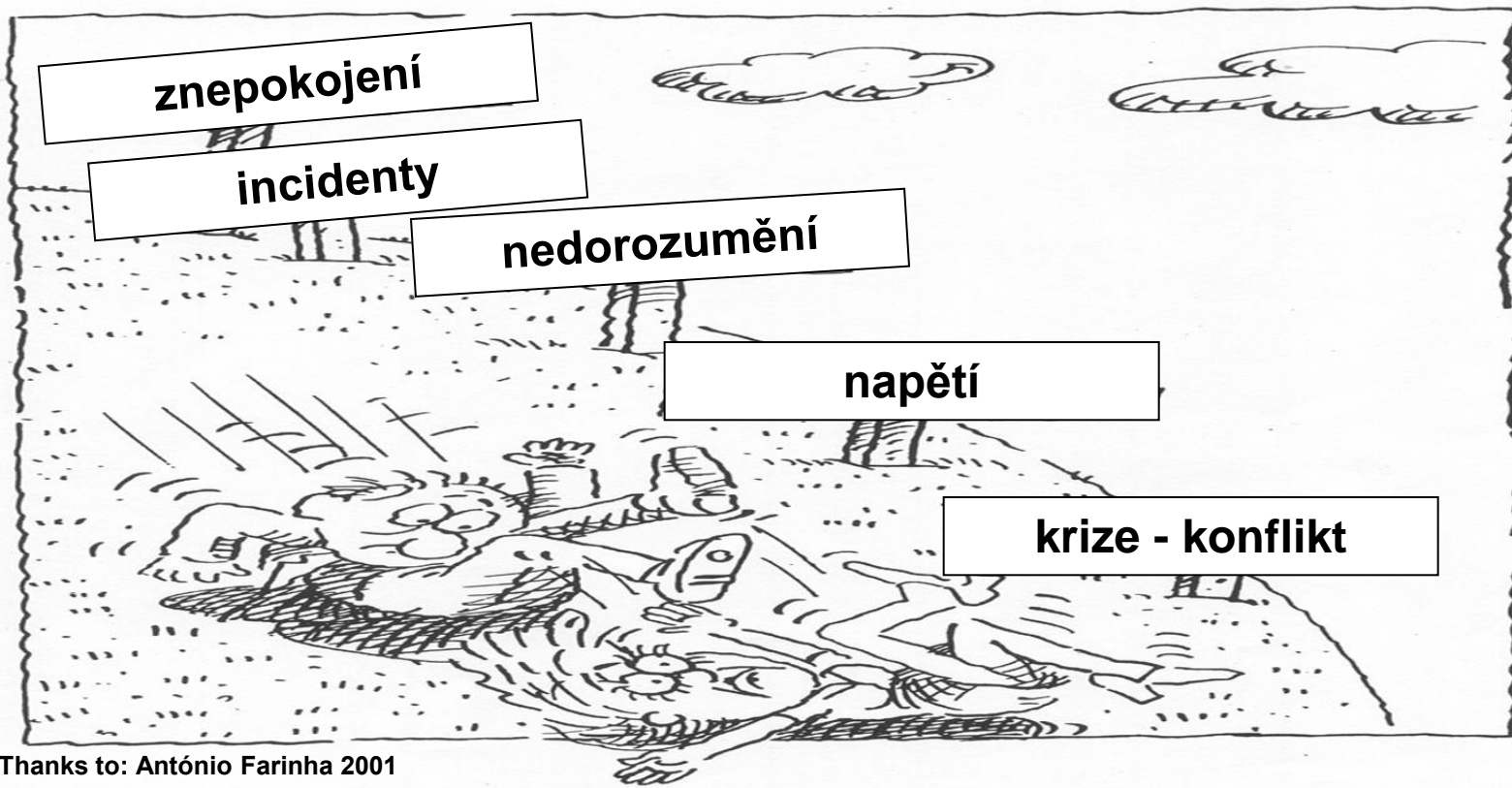
... rozhovorů se subjekty, které znáte

... mediální analýza (např. průzkum novinových článků)

... analýza konfliktů



# Konflikt

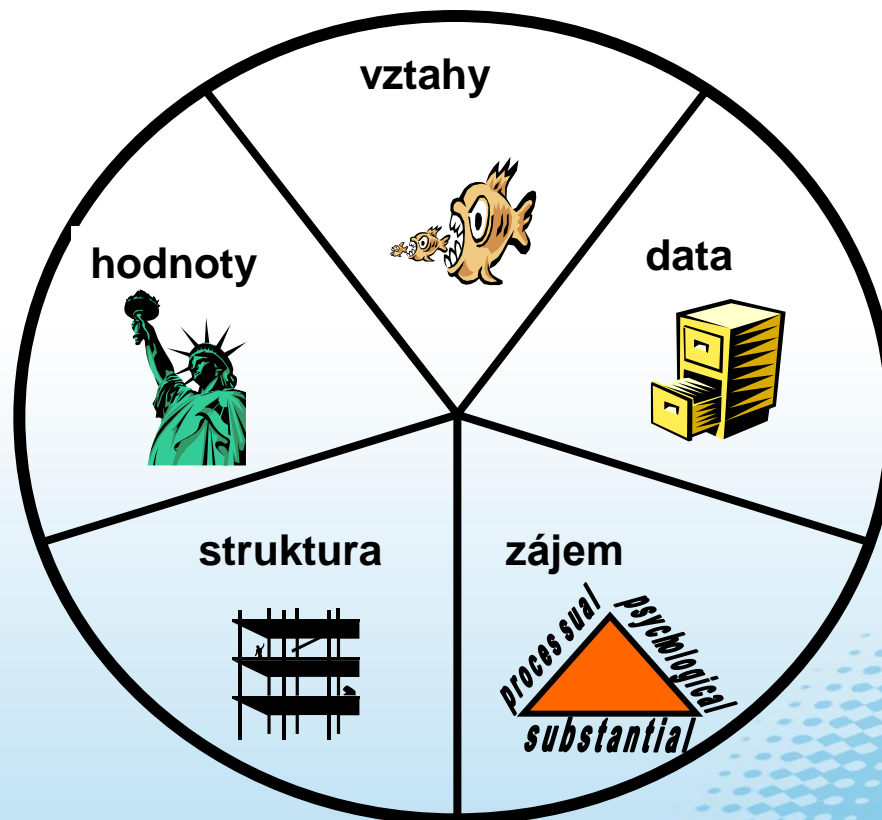


Thanks to: António Farinha 2001

# Analýza konfliktu

## Původ konfliktu

- **vztahy**
- **hodnoty**
- **data**
- **strukturální faktory**
- **zájmy**



Adapted from: MOORE, C. (1996): Mediation and Environmental Dispute Management.- Handouts.- published by GTZ & CDR.- Bonn



## Cvičení: Data jako překážky v komunikaci



[4.bp.blogspot.com/-KygkrG3Fh4U/TaPnPDxR\\_8I/AAAAAAAAAf0/bf1ddf3BsX4/s1600/barrier2.jpg](http://4.bp.blogspot.com/-KygkrG3Fh4U/TaPnPDxR_8I/AAAAAAAAAf0/bf1ddf3BsX4/s1600/barrier2.jpg)



## Analýza konfliktu – osobní vztahy

→ Konflikty, které vycházejí z osobních vztahů...

- vznikají v případě negativních emocí vůči jiné osobě nebo skupině (např. nedorozumění, předsudky, závist, nedostatek důvěry, agrese)
- jsou velmi časté
- jsou obtížně rozpoznatelné





## Analýza konfliktu - hodnoty

→ **Konflikty, které vycházejí z hodnotových systémů ...**

- vznikají v případě rozdílných etických a morálních koncepcí jednotlivých stran (náboženství, politický postoj atd.)

Tyto konflikty charakterizuje...

- přesvědčení o vlastních hodnotách a nedostatek uznání, případně až pohrdání hodnotami těch druhých
- nedostatek tolerance
- smysl pro poslání



## Analýza konfliktů - data

→ **Všechny zainteresované strany sice mají data, ale ...**

- každá strana má k diskutované problematice jiná data
- některé strany mají konkrétní data / informace a některé mají jiné
- strany spolu nesouhlasí, pokud jde o hodnotu dat a o správnou interpretaci (jak byla data shromážděna, kdo je vyprodukoval, atd.)



## Analýza konfliktů – strukturální faktory

→ **Strukturální problémy jsou z hlediska facilitátora i stran vnější; např.:**

- existující hierarchické struktury
- dostupné lidské zdroje
- načasování, termíny
- prostorová vzdálenost
- finance a přidělené rozpočty



## Analýza konfliktů - zájmy

→ **Zájmy a potřeby stran mohou být...**

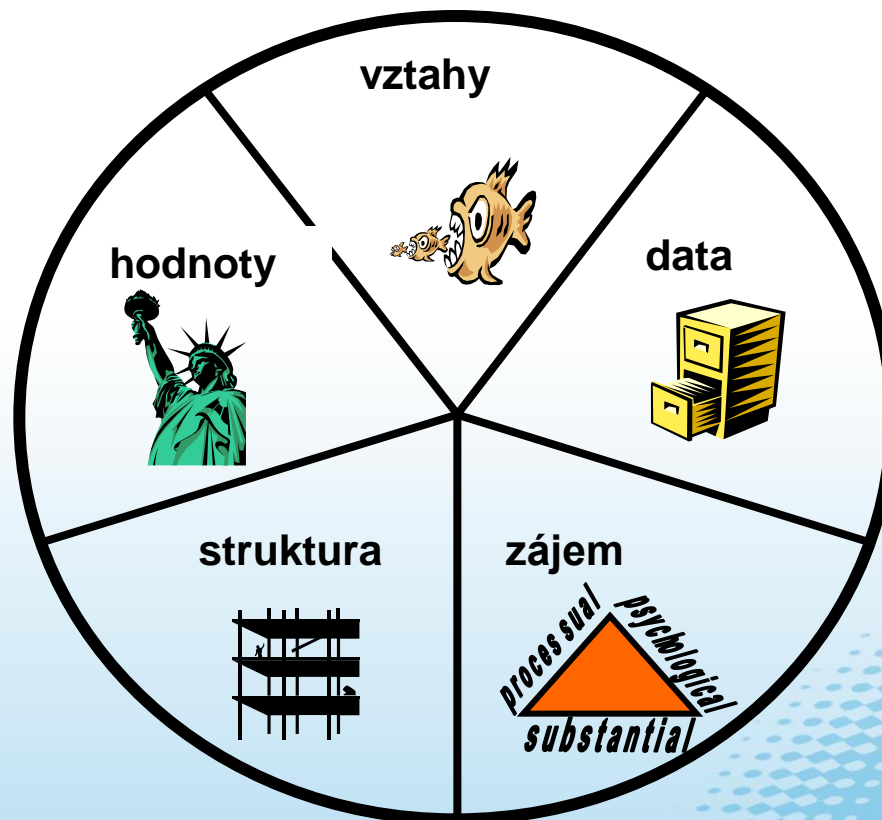
- postupové (Jak problém vyřešit?)
- psychologické (Jak spolupracovat?)
- zásadní (A co zdroje, řešení, obsah?)

... a ve všech těchto kategoriích: společné, neslučitelné nebo výlučné!

# Analýza konfliktů

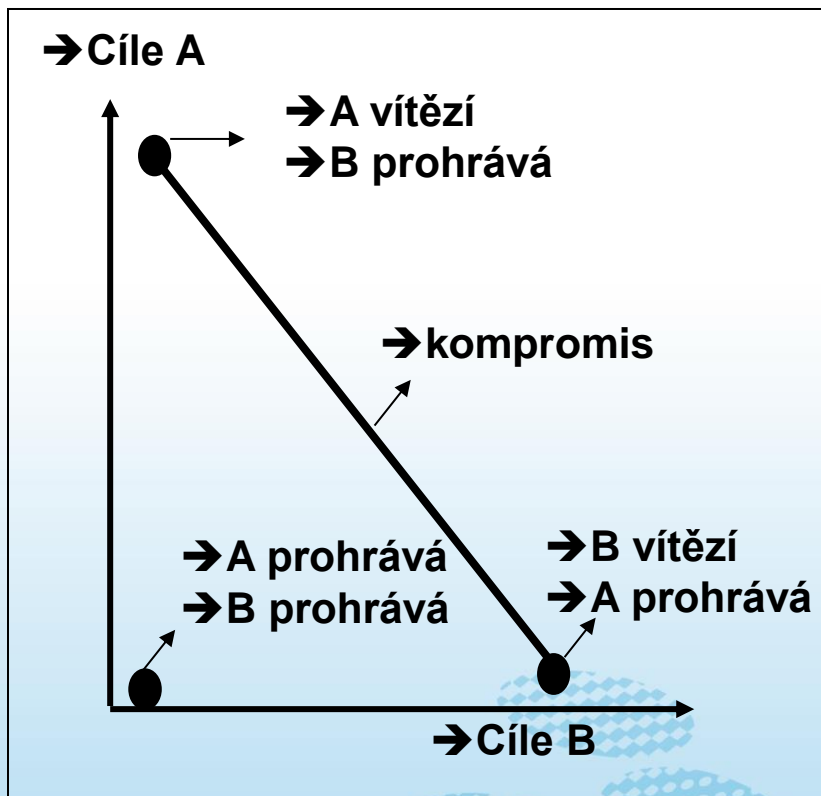
## Původ konfliktu

- Vztahy
- Hodnoty
- Data
- Strukturální faktory
- Zájmy

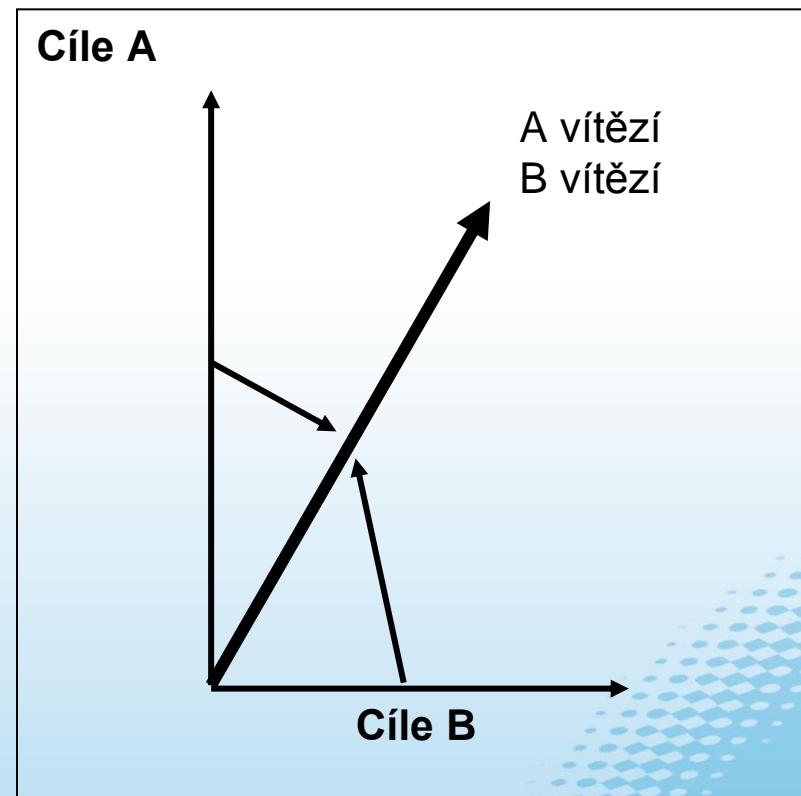


# Základní strategie pro řešení konfliktů

## Poziční vyjednávání a vyjednávání vycházející ze zájmu



### POZIČNÍ VYJEDNÁVÁNÍ



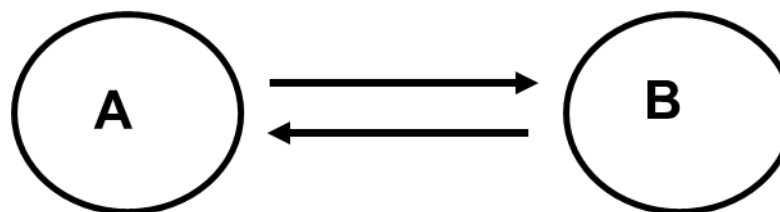
### VYJEDNÁVÁNÍ VYCHÁZEJÍCÍ ZE ZÁJMU



## Základní strategie pro řešení konfliktů

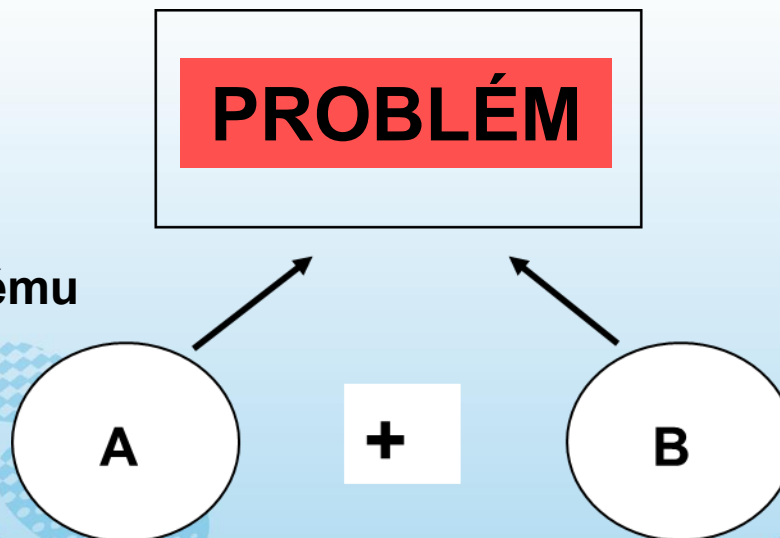
Dynamika pozičního vyjednávání a vyjednávání vycházejícího ze zájmu

Od: A versus B



směrem k...

A + B  
proti společnému problému





## Způsoby vedení konfliktů

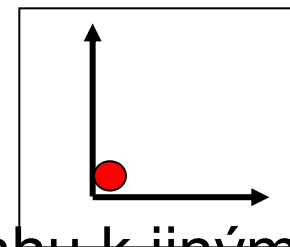






## Způsoby vedení konfliktu

### Vyhýbání se

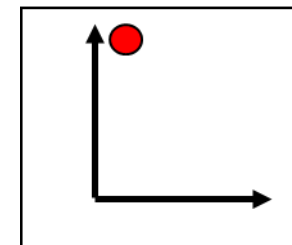


- V případě, že diskutovaný problém je ve vztahu k jiným, důležitějším problémům zanedbatelný.
- V případě, že není možná ani dohoda, ani nějaký způsob řešení konfliktu.
- V případě, že jeden z účastníků má ve vztahu k ostatním menší vliv/moc.
- V případě, že možné škody způsobené konfrontací jsou větší než přínosy případného řešení.



## Způsoby vedení konfliktu

### Přizpůsobení se

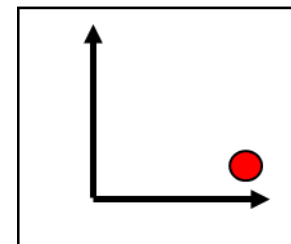


- Pokud řešení jednoho z účastníků je stoprocentně lepší
- Pokud význam diskutovaných problémů je mnohem menší než vztahy s ostatními stranami
- Pokud dlouhodobé soupeření může narušit vztahy s ostatními stranami a v důsledku toho bude konflikt eskalovat, případně dojde k úplné destrukci vztahu

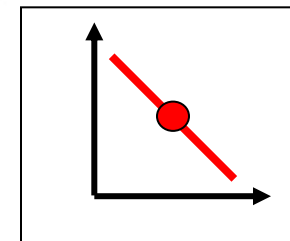


## Způsoby vedení konfliktu

### Soupeření



- Pokud je rychlá akce rozhodující a má zásadní význam
- Pokud problém / rozhodnutí je důležité, a současně musí být realizován nějakým nepopulárním způsobem
- Pokud potřeby jiných účastníků nejsou důležité



## Způsoby vedení konfliktu

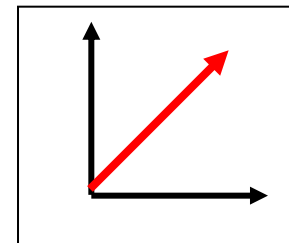
### Kompromis

- Pokud vyřešení konfliktu nestojí za čas a energii, které by byli nutné ke spolupráci
- Pokud rychlá a včasná dohoda je akceptovatelná
- Pokud není možná spolupráce a konflikt nelze vyřešit jiným způsobem



## Způsoby vedení konfliktu

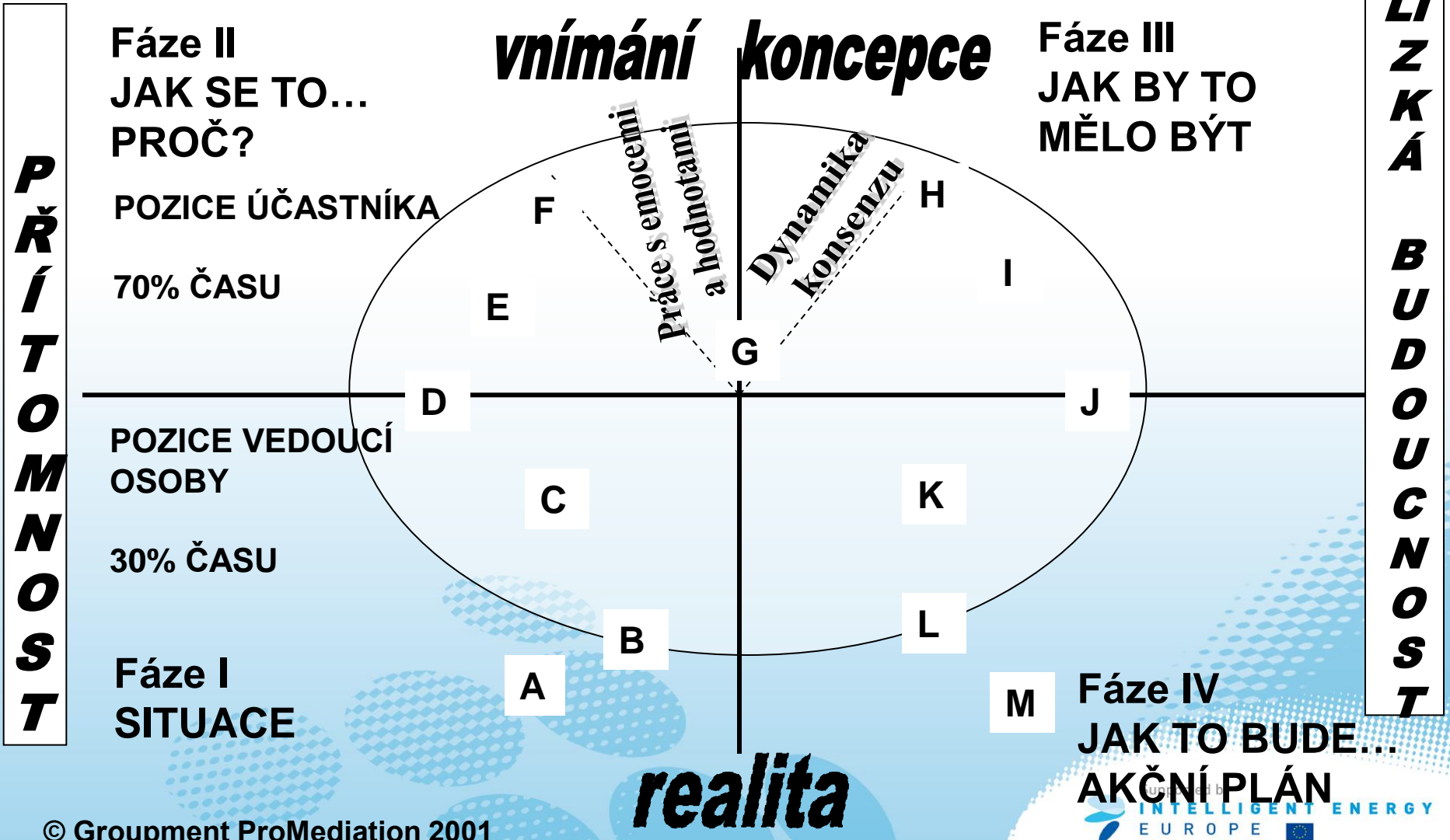
### Spolupráce



- Pokud zájmy jednotlivých stran jsou pro konečnou dohodu obzvlášť významné
- Pokud žádná ze stran nenašla vhodné řešení, důkladná analýza může nabídnout nové možnosti
- Pokud je třeba nalézt „globální řešení“, která omezí vznik negativních pocitů



# Mediační proces - (Kruh podle Fiutaka)





## Mediační proces – Kruh podle Fiutaka

### Fáze I – Situace – Pozice mediátora: Vedení

#### A. Příprava mediátora před „výkopem“

1. Investujte do efektivní analýzy zúčastněných stran
2. Kontaktujte zvláště každou ze stran
3. Vysvětlete mediační proces
4. Shromážděte a analyzujte základní informace
5. Zvolte strategii pro vedení mediace a navrhnete předběžný plán



## Mediační proces – Kruh podle Fiutaka

### Fáze I – Situace – Pozice mediátora: Vedení

#### **B. Začátek mediačních sezení**

1. Připravte místo
2. Nechte jednotlivé strany, aby se představily
3. Vysvětlete mediační proces a jeho charakteristické znaky
4. Stanovte základní pravidla a pravidla chování (nepovinné)
5. Budujte důvěru a odhodlání

#### **C. Definování problémů a stanovení programu**

1. Definujte tematické oblasti a diskuzní témata
2. Stanovte vhodné postupy pro zvládání konfliktu, nastavte program

Upraveno podle: ©Groupment pro Mediation: “La Roue Fiutak” and CDR Associates: “ Stages of Mediation”





## Mediační proces – Kruh podle Fiutaka

### Fáze II – Jak se to... a proč – Pozice mediátora: Účast

#### **D. Od pozice vedoucího k pozici účastníka**

#### **E. Zpracujte, jak to vidí jednotlivé strany – na základě zájmů a potřeb**

1. Začněte s fakty a údaji a definujte zájmy a potřeby
2. Pomozte účastníkům identifikovat jejich skryté i zjevné zájmy
3. Analyzujte problémy, zájmy i potřeby
4. Umožněte jednotlivým stranám dozvědět se co nejvíc o potřebách a zájmech těch druhých



## Mediační proces – Kruh podle Fiutaka Fáze II – Jak se to... a proč – Pozice mediátora: Účast

### F./G. Práce s emocemi a hodnotami

1. Pomozte účastníkům identifikovat jejich pocity, emoce, hodnoty a přesvědčení
2. Povzbudte účastníky, aby své pocity, emoce, hodnoty a přesvědčení dali najevo
3. Při emocionálních reakcích buďte s nimi
4. Prozkoumejte závazky, význam a vliv
5. Hledejte nadřazené hodnoty, zdůrazněte širší společné cíle
6. Podporujte změnu postojů vůči tzv. nezvratným stavům

Upraveno podle: ©Groupment pro Mediation: “La Roue Fiutak” and CDR Associates: “ Stages of Mediation”



## Mediační proces – Kruh podle Fiutaka

### Fáze III – Jak by to mělo být... – Pozice mediátora: Účast

#### H. Zahájení dynamiky konsenzu

1. Jasně se postavte za vzájemné porozumění
2. Nechte jednotlivé strany vypracovat postupy pro budování konsenzu
3. Vytvořte mezi účastníky povědomí o nutnosti mít alternativy
4. Rozhodněte o možných postupech urovnání konfliktu

#### I. Vypracování alternativ pro urovnání konfliktu

1. Pomozte účastníkům vypracovat možné alternativy
2. Podporujte rozvoj inovativních a kreativních možností



## Mediační proces – Kruh podle Fiutaka

### Fáze III – Jak by to mělo být... – Pozice mediátora: Účast

#### J. Vyhodnocení alternativ

#### Výběr možností pro urovnání konfliktu

1. Zrevidujte zájmy jednotlivých stran
2. Použijte buď poziční vyjednávání, nebo vyjednávání podle zájmů
3. Posuďte, jak dostupné alternativy vyhovují těmto zájmům
4. Vypracujte, zhodnoťte a zvolte proveditelné alternativy pro urovnání
5. Snažte se snížit odhodlání bránit určitou pozici nebo jedinou alternativu



## Mediační proces – Kruh podle Fiutaka

### Fáze IV – Jak to bude...– Pozice mediátora: Vedení

#### **K. Závěrečné vyjednávání: Pomozte dojít k dohodě prostřednictvím ...**

1. postupného sblížování postojů
2. závěrečných kroků k urovnání
3. vyvinutí konsenzuálního vzorce
4. zavedením procesních prostředků, které vedou k dosažení základní dohody
5. jiných vhodných rozhodovacích procesů

Adapted from: ©Groupment pro Mediation: “La Roue Fiutak” and CDR Associates: “ Stages of Mediation”



## Mediační proces – Kruh podle Fiutaka Fáze IV – Jak to bude...– Pozice mediátora: Vedení

### L. Formální urovnání

1. Pomozte účastníkům vypracovat konečnou dohodu
2. Určete termíny realizace, monitorování i evaluace
3. Dejte urovnání formální podobu



## Mediační proces – Kruh podle Fiutaka

### Fáze IV – Jak to bude...– Pozice mediátora: Vedení

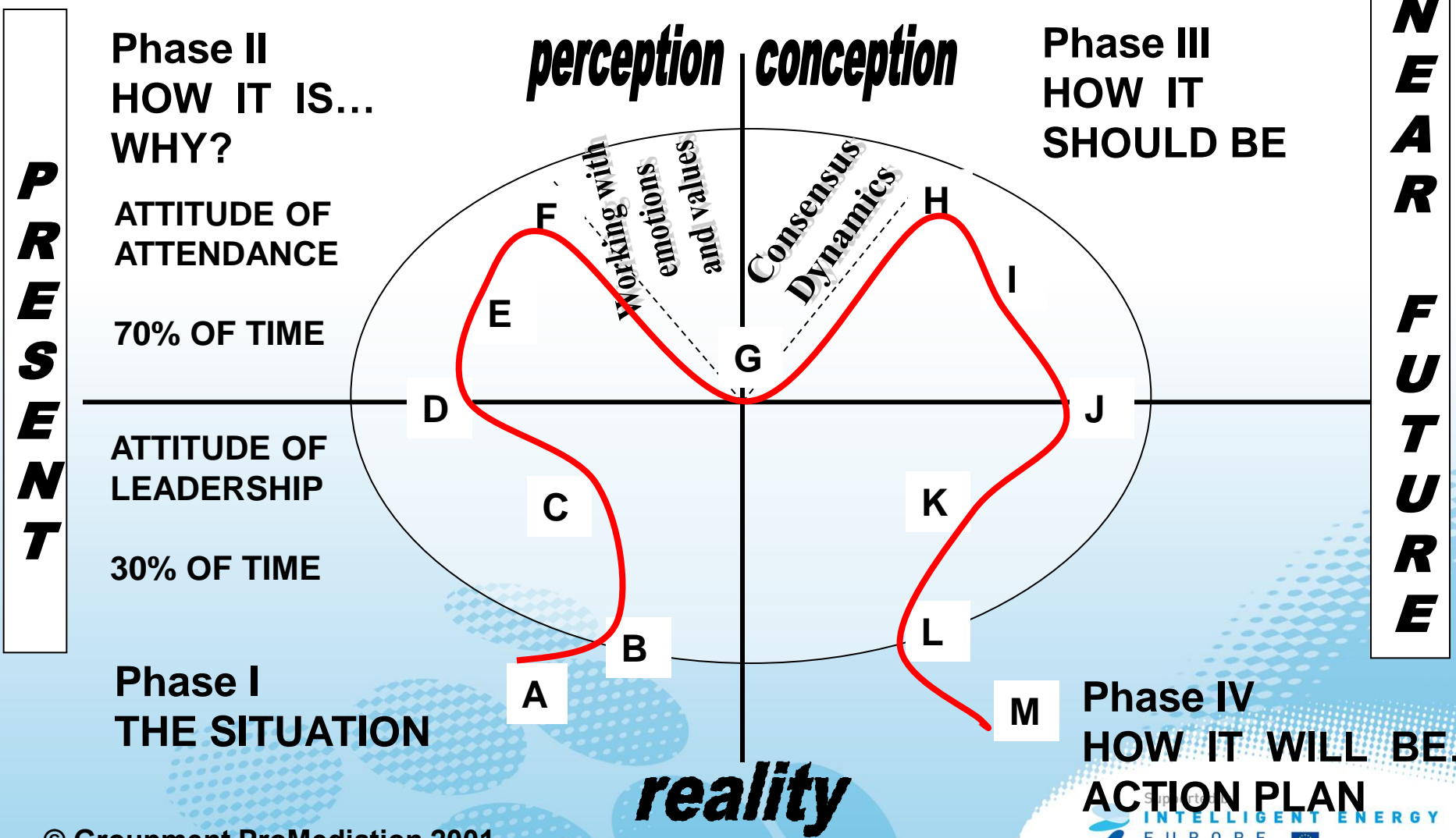
## Po ukončení konfliktu...

### M. Odstupte od mediačního procesu

1. Zhodnoťte proces z hlediska výsledků
2. Zhodnoťte váš vlastní výkon z hlediska výsledků
3. Přemýšlejte a analyzujte
4. Hledejte intervenci a/nebo supervizi
5. Zůstaňte aktuální a investujte do dalšího vzdělávání (navštěvujte kurzy, školení a konference, čtěte, hovořte s kolegy, atd.)



# Mediační proces - (Kruh podle Fiutaka)







## Úvod do Projektů osobnostního výcviku (POV) Průřezové komunikační problémy (PKP) v POV

- Účastníci se spojí do pracovních skupin podle toho, jaký komunikační problém převažuje v jejich POV (idea)
- Každá pracovní skupina vypracuje identifikační a alternativní strategie, jak během procesu navrhování POV překonat zvolený komunikační problém
- Samozřejmě, že všechny PKP jsou vzájemně propojeny a poměrně často v jednotlivých projektech narazíte na více než jeden
- Účastníci budou muset přemýšlet o svém projektu a zvolit dilema/výzvu, která nejlépe odpovídá očekávaným komunikačním problémům a úskalím



## Úvod do Projektů osobnostního výcviku (POV) Průřezové komunikační problémy (PKP)

- PKK 1 – Jazykové/vědomostní dilema
- PKK 2 – Silná hierarchie a nerovnováha moci
- PKK 3 – Externí versus interní mediace
- PKK 4 – Velký objem složitých dat
- PKK 5 – Náročné problémy
- PKK 6 – Úplatky a korupce



# Úvod do Projektů osobnostního výcviku (POV) Průřezové komunikační problémy (PKP)



## PKK 1 – Jazykové/vědomostní dilema

- ⇒ Je třeba zvládnout rozmanitá profesní, vzdělávací či kulturní pozadí zúčastněných stran nebo cílových skupin (např. imigranti / rezidenti; právníci / inženýři; taxikáři / cyklisti; muži / ženy)
- ⇒ Má-li být participace efektivní, musíme oslovit skupiny různých jazyků a vzdělání

”Jazyk” = jakýkoliv systém znaků (slova, mimika, gesta, oděv atd.) pro kódování a dekódování informací

”Znalosti” = seznámení se s něčím nebo s někým (teoretické nebo praktické chápání subjektu, ovládnutí dovednosti nebo znalosti)



## Úvod do Projektů osobnostního výcviku (POV) Průřezové komunikační problémy (PKP)

PKK 2 – Silná hierarchie a nerovnováha moci

Participace =

zástupci vlády / obcí, podnikoví odborníci a představitelé občanské společnosti (organizací) se setkávají, aby hledali řešení pro konkrétní situaci, která se týká a ovlivňuje všechny zúčastněné.

⇒ Nerovnováha moci + dynamika moci mezi stranami sporu.

Systemy víry, osobnost, sebeúcta:

Pohlaví, rasa/etnikum, náboženství:

Politická a ekonomická moc, příjmy, majetek:

Vzdělání a vědomosti:

Síla, fyzické a/nebo citové zneužívání:



## Úvod do Projektů osobnostního výcviku (POV) Průřezové komunikační problémy (PKP)

### PKK 3 – Externí versus interní mediace

Facilitátor/Mediátor = neutrální + nestranný třetí účastník

Ale co když mediátor není, nebo se zdá, že není neutrální?

#### Interní facilitátor =

- normálně ho platí sponzor/garant + v případě silného tlaku z vyšších míst
- často člen hierarchie podniku nebo veřejné služby
- někdy má na tématech k diskusi osobní zájem

⇒ Velký problém přesvědčit podezřívější účastníky

,že má opravdový zájem na společném budování konsenzu a nesnaží se je podvést.



## Úvod do Projektů osobnostního výcviku (POV) Průřezové komunikační problémy (PKP)

### PKK 4 – Velký objem složitých dat

- vyžaduje čas a specifickou přípravu
- je častou příčinou diskuzí a konfliktů
- všichni účastníci musí mít přístup k datům
- před jakýmkoliv rozhodnutím je zcela zásadní provést sběr dat a evaluaci

Komunikační strategie pro zvládnutí velkého objemu dat:

Paradigma „hledat“:

Nechat účastníky, aby se ptali, na co chtějí

Paradigma „ukázat“:

Dát veškeré informace k dispozici a nechat účastníky, aby je zkoumali



# Úvod do Projektů osobnostního výcviku (POV) Průřezové komunikační problémy (PKP)



## PKK 5 – Náročné problémy

Náročné problémy:

- Obtížně řešitelné nebo neřešitelné
- Požadavky jsou nekompletní, protichůdné nebo neustále se měnící
- Často obtížně rozpoznatelné

Složitá vzájemná provázanost

⇒ Snaha vyřešit jeden aspekt náročného problému může odhalit nebo vytvořit další problémy



# Úvod do Projektů osobnostního výcviku (POV)

## Průřezové komunikační problémy (PKP)



### PKK 6 – Úplatky a korupce

Rozšířený fenomén v mnoha oblastech veřejného života ve většině evropských států

Projevy a důsledky se obtížně systematizují a dokazují

#### Otevřená kriminalita:

- Pašerácké sítě a skupiny organizovaného zločinu problém zhoršují

#### Skrytá kriminalita

- Šedá ekonomika + absence efektivní kontroly
- Nedostatek politické shody
- Netransparentní systémy rozdělování finančních zdrojů
- Politika „za zavřenými dveřmi“ + rozhodování shora dolů.





## Čas na kávu



<http://www.spiegel.de/img/0,1020,57304,00.jpg>



## Možné Projekty osobnostního výcviku – nápady a návrhy



<http://www.bwv-altdorf.de/pics/Gluehbirne.jpg>



## Ukončení 1. dne

- **Shrnutí 1. dne + feedback**
- **Aktualizace seznamu POV**
- **Dotazy? ⇒ soupis otevřených dotazů**
- **Co dělat do zítřka?**



## Příjemný večer a na shledanou zítra



[www.spassfieber.de/bilder/eisbaer-schlaeft.html](http://www.spassfieber.de/bilder/eisbaer-schlaeft.html)



## Dobré ráno, začínáme!



[www.russlandjournal.de/entertainment/tv/wildes-russland-doku/](http://www.russlandjournal.de/entertainment/tv/wildes-russland-doku/)

## Cvičení: Jen jedno slovo



[www.kleinezeitung.at/allgemein/akademie/index.do](http://www.kleinezeitung.at/allgemein/akademie/index.do)



## Otevřené dotazy?



[www.wir4dw.at/?p=2860](http://www.wir4dw.at/?p=2860)



## Komunikační problémy v POV + Matrix – Část I

- Definice pracovních skupin  
→ kritérium: projekty, které se týkají stejného komunikačního problému (PKP)
- max 6 účastníků na skupinu
- K jednomu PKP může být více skupin
- Začátek vypracování projektu -Matrix of Module 8





## Komunikační problémy v POV

Prezentace projektů – podle PKK-skupin + strukturovaná zpětná vazba



[www.reviewproof.com/15.html](http://www.reviewproof.com/15.html)



## Komunikační problémy v POV + Matrix – Část II

### Analýza komentářů – přemýšlení o návrzích POV



[www.seoline-blog.de](http://www.seoline-blog.de)



## Včerejší brainstorming – volba projektu

Možná složitá situace / konflikt ...

...který vyžaduje strategii společného rozhodování...

...zapojení velkého množství...

...jednotlivců i institucí

## Určování priorit a rozhodnutí



## Ted' je řada na tobě!! – navrhni postup

### → Očekávaný výsledek:

- strategie pro participační proces + harmonogram

### → Časový rámec pro participační proces:



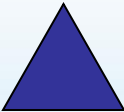
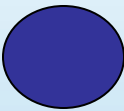

- 12 měsíců

### → Partneři, kteří by se měli zapojit

- zástupci (všech) subjektů a jednotlivci, kteří mají nějaký podíl
- Kdo jsou přímo zapojení partneři (skupiny)?
- zapojte i širší veřejnost (kdo je vaše „širší veřejnost“?)



## Procesní prvky (příklady)

	<b>veřejnost</b>	Každý se může přidat – žádné omezení pro účast
	<b>mezioborové setkání</b>	Setkání s různými skupinami účastníků
	<b>setkání skupiny</b>	setkání se členy pouze jedné skupiny účastníků
	<b>kulatý stůl</b>	odborníci odpovídají na otázky účastníků
	<b>panel</b>	uzavřené tematické setkání odborníků
<b>e</b>	<b>internetové aktivity</b>	(e-PARTICIPACE) DEFINUJ!!



## Prezentace a diskuze o výsledcích





## Oběd



[www.explorer-hotel.com/montafon](http://www.explorer-hotel.com/montafon)



## Stupně participace

### Pasivní

Účastníci jsou informováni o tom, co se děje a bude dít

### Informativní

Účastníci mají možnost se ptát; dotazy jsou zodpovězeny

### Konzultační

Účastníci jsou vyzváni, aby hovořili o svých perspektivách a nápadech

→ (ICPL, 1998a, modificado de Pretty, 1994 in Trigo 2003)





## Participation Levels

### Funkční

Účastníci pracují ve skupinách a snaží se přispět k rozhodování

### Interaktivní

Účastníci spolupracují na společné analýze, aby mohli navrhnout řešení problému (konkrétní aktivity)

### Mobilizující

Účastníci se angažují na společném rozhodování, nezávisle na vnějších institucích

→ (ICPL, 1998a, modificado de Pretty, 1994 in Trigo 2003)



## Kdy co využít?

- Různé stupně participace  
odpovídají různým **úrovním projektů**
- Různé stupně participace  
odpovídají různým **úrovním interakce**



## Koho zapojit?

- Sponzor/garant (např. veřejná správa, nevládní organizace, univerzitní oddělení atd.)
- Mediátoři /facilitátoři (tým)
- Institucionální partneři
- Individuální partneři (každý, kdo má zájem na výsledku)

→ Fonte: Lawrence Susskind, Sarah McKeamen, Jenniffer Thomas-Larmer, 1999. *The Consensus Building Handbook*



## Časté dotazy:

- Jak dlouho to bude trvat?
- Kolik setkání je v plánu?
- Jaký je časový plán setkání?
- Jak dlouho budou setkání trvat?
- Kde?
- Kolik to bude stát?

→ Fonte: Lawrence Susskind, Sarah McKeamen, Jenniffer Thomas-Larmer, 1999. *The Consensus Building Handbook*



## → PŘED AKCÍ

- Recepce
- Přípravy
- Zahájení

## AKCE (např.: WORKSHOP)

- ✦ Generování nápadů (2x2)
- ✦ Prezentace (2x2)
  
- ✦ Shromáždění shodných nápadů
- ✦ Volba priorit
- ✦ Vypracování návrhů (4-5)  
(překážky, jak, kdo)
- ✦ Vizualizace výsledků
- ✦ Plenární prezentace
- ✦ Hodnocení procesu

## → PO AKCI

- Zpráva



## Příprava akcí

- Tým mediátorů
  - ⇒ návrh procesu
  - ⇒ program
  - ⇒ logistika a provozní vybavení
  - ⇒ vypracování zprávy
  
- Místní organizátoři
  - ⇒ pozvánky a propagace
  - ⇒ místo konání
  - ⇒ příprava kávy a občerstvení
  - ⇒ obecné vybavení a materiál
  - ⇒ příjem a registrace účastníků
  - ⇒ distribuce zprávy



## Skupiny: SLOŽENÍ

- Předem určené: **homogenní skupiny** (aktéři)
- Předem určené: **smíšené skupiny** (aktéři)
- Volba: **skutečný zájem účastníka**
- **Náhodné rozdělení**



## Složení: Homogenní skupiny aktérů (předem určené)

- > Stejně vize a perspektivy
- > Podobné problémy, zájmy a potřeby
- > Společný jazyk
- > Silné hierarchie a konkurence
- > Specifická řešení





## Složení:

### Smíšené skupiny aktérů (předem určené)

- > Odlišné vize a perspektivy
- > Odlišné problémy, perspektivy a potřeby
- > Nejistá hierarchie
- > Otevřený dialog?
- > Méně specifická řešení



## Složení: Skutečný zájem (volba)

- > Shodné nebo odlišné vize a perspektivy, jazyk, problémy, zájmy a potřeby
- > Existující technické znalosti
- > Zapojení podle zájmu  $\Rightarrow$  oddanost procesu
- > Specifická, realizovatelná řešení
- > Vyváženost účastníků (počet na skupinu)?



## Složení: Náhodné rozdělení

- > Shodné nebo odlišné vize a perspektivy, jazyk, problémy, zájmy a potřeby
- > Existující či neexistující technické znalosti
- > (Des) motivační vyváženost
- > Případné kreativnější řešení
- > Vyváženost účastníků (počet na skupinu)



## Skupiny: VELIKOST

- Individuální reflexe (1 člen na skupinu)
- Skupinová práce: páry (2 členové na skupinu)
- Skupinová práce (3 členové na skupinu)
- Skupinová práce (4-6 členů na skupinu)
- Skupinová práce (6-10 členů na skupinu)
- Skupinová práce (> 10 členů na skupinu)



## Velikost

### Jednotlivec : 1 účastník na skupinu

- Každý přemýšlí a přispívá
- Žádná interakce
- Nutnost sdílet výsledky (např. brainstorming)



## Velikost

### Páry: 2 účastníci na skupinu

<b>Cíl</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Všichni účastníci přemýšlejí a interaktivně přispívají</li><li>• Skupinová práce umožňuje „prolomit ledy“</li><li>• Intenzivní interakce umožňuje generovat nápady</li><li>• Nutnost sdílet výsledky (např. prezentace konsenzuálních výsledků)</li></ul>
<b>Složky</b>	Mediátor je zodpovědný za vedení procesu, objasnění a time management



## Velikost

### Skupinová práce: 3 účastníci na skupinu

- „1 vládne, 1 naslouchá, 1 spí“
- Žádná efektivní interakce
- Nutnost sdílet výsledky (např. prezentace konsenzuálních výsledků)



## Velikost

### Skupinová práce: 4-6 účastníků na skupinu

<b>Cíl</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Skupiny pracují samostatně</li><li>• Efektivní, kreativní interakce</li><li>• Nutnost sdílet výsledky (např. plenární schůze)</li></ul>
<b>Složky</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mediátor je zodpovědný za vedení procesu a time management</li><li>• Pracovní listy</li></ul>





## Velikost

### Skupinová práce: 6-10 účastníků na skupinu

<b>Cíl</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• strukturovaný brainstorming a diskuze</li><li>• Volná interakce NEfunguje</li><li>• Nutnost sdílet výsledky (např. plenární schůze) jen v případě paralelních pracovních skupin</li></ul>
<b>Složky</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mediátor a zpravodaj</li><li>• Strukturovaná metodika</li></ul>



## Velikost

### Pracovní skupina : >10 účastníků na skupinu

- Rozdělení do menších skupin
- Další metodiky pro větší skupiny (kulatý stůl, open space atd.)
- Na plenárních schůzích: není možná efektivní diskuze



**→ PRE-EVENT**

**→ Reception**

**→ Preliminaries**

**→ Opening**

**→ POS-EVENT**

**→ Report**

**EVENT (e.g.: WORKSHOP)**

➤ **Idea-Generation (2x2)**

➤ **Presentation (2x2)**

➤ **Aggregation of equal ideas**

➤ **Prioritization**

➤ **Elaboration of proposals (4-5)**

**(obstacles, how, who)**

➤ **Visualization of results**

➤ **Presentation Plenary**

➤ **Process Evaluation**



## Příjem / Přípravné kroky





## Zahájení





## Velikost Páry: 2 účastníci ve skupině



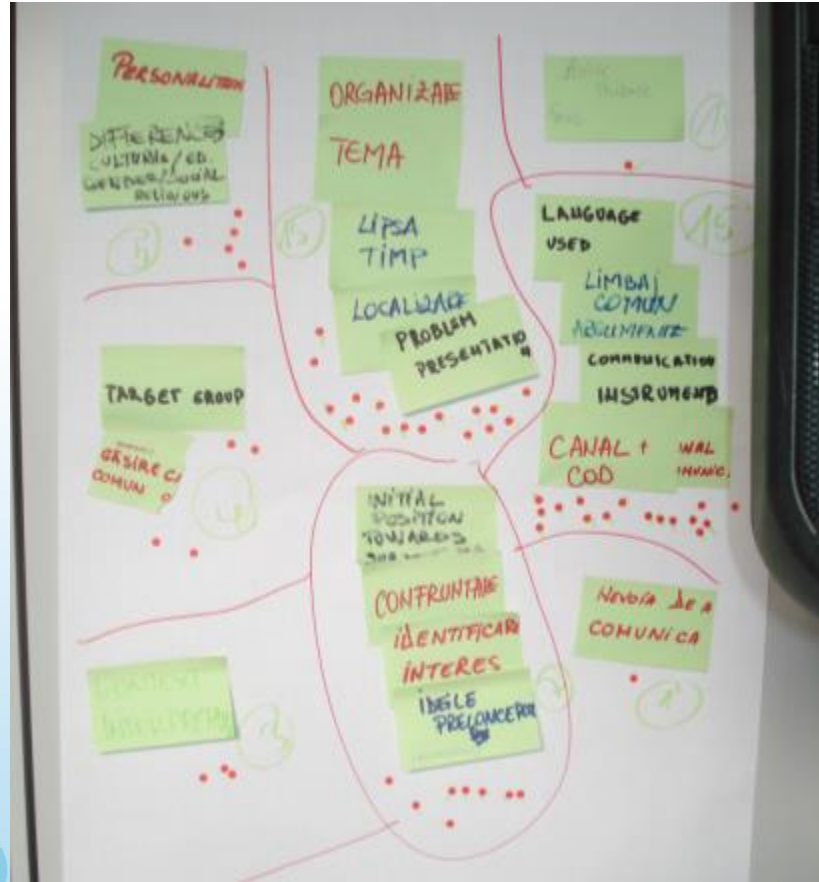


## Generování nápadů





# Volba priorit







## Velikost Skupinová práce: 3 účastníci na skupinu





## Velikost Skupinová práce: 4-6 účastníků na skupinu





## Velikost

## Skupinová práce: 6-10 účastníků na skupinu





## Ukončení





## Ukončení





## Ted' je řada na vás!! – Naplánujte veřejné fórum

### Očekávaný výsledek:

### Podrobný návrh...

### ... jednoho z vašich plánovaných veřejných fór

- Určete intenzitu a cílovou skupinu
- Navrhněte čtyřhodinový program (4:00 – 18:00)
- Definujte metodologické prvky a jejich realizaci
- Definujte nezbytnou logistiku



## Čas na kávu



[www.spahettigazetti.com/011/02](http://www.spahettigazetti.com/011/02)



## Prezentace a diskuze o výsledcích







## Vypracování návrhu POV + Matrix Část III

Řízená reflexe... + ...příprava prezentace



[www.seoline-blog.de](http://www.seoline-blog.de)



## Prezentace výsledků POV



[bitsstation.com/2010/05/two-rules-for-a-successful-presentation/](http://bitsstation.com/2010/05/two-rules-for-a-successful-presentation/)

## Ukončení POV-Matrix – vyjádření závazku



[www.heathoops.com/2010/01/rebuilding-free-agency-vs-trade-deadline/commitment-2/](http://www.heathoops.com/2010/01/rebuilding-free-agency-vs-trade-deadline/commitment-2/)



## Závěrečné shrnutí a zpětná vazba



<http://theonlyxns.deviantart.com/art/The-Universe-s-Rainbow-180424362>