

Aktivismus

udržitelně aneb

Jak měnit svět

a nezbláznit

se z toho



Autoři a autorky: Hana Zoor Svačinková, Martin Nawrath, Bronislav Farkač, Adam Čajka, Radoslava Krylová, Barbora Bakošová

Editorky: Radoslava Krylová, Barbora Bakošová

Grafická úprava a sazba: Denisa Kuimcidis

Jazyková korektura: Karin Buglová, Hana Fabiánová

ISBN: 978-80-87217-58-0

Vydalo NESEHNUTÍ v roce 2019, třída Kpt. Jaroše 18, 60200 Brno, www.nesehnuti.cz

Obsah

Předmluva	2
Nehierarchie aneb Jak vést bez šéfů	3
Facilitace jako jádro skupinové diskuse	15
Nenásilná komunikace: více porozumění sobě i druhým	26
Základy participace aneb Jak do rozhodování zapojit ty, kterých se to týká	34
Kam, kudy a proč jdeme? Strategický plán napoví	46
Komunikační kuchařka aneb Vyjasněte si jak, co a komu TO chcete říct	54
Péče o sebe neboli Udržitelný aktivismus	58

Předmluva

Milé čtenářky a čtenáři,

zdá se, že dnešní aktivisté a aktivistky stojí před nelehkými výzvami. Svět ohrožený klimatickou krizí nenabízí jistou perspektivu bezpečného a pokojného života, sílící nacionalismus i útoky na práva žen, menšin a příchozích vyžadují odezvu a podporu těm, kteří ji potřebují.

Řada z nás chce těmto výzvám čelit a bojovat za udržitelnou a spravedlivou společnost. Ať už upozorňujeme na klimatickou krizi, hájíme práva zvířat, voláme po rovnosti mužů a žen nebo po dodržování lidských práv, bereme na sebe těžkou práci a velkou zodpovědnost, které se často ti nejmocnější chopit nechtějí.

Když se podíváme kolem sebe, s radostí sledujeme řadu nových tváří a uskupení, která se pouští na pole občanského aktivismu, ač si to před několika lety třeba ještě nedovedli představit. Vidíme spoustu energie, svěžích nápadů a přístupů, zkrátka radosti ze společné činnosti.

Aktivistická práce je běh na dlouhou trať, často na celý život. A ze zkušenosti víme, že to může být cesta krušná. Abychom ji uběhli s lehkostí a radostí, je dobré se občas podívat na osvědčené recepty i často opakované chyby. Proto jsme se rozhodli

oslovit členy a členky našeho kolektivu i odborníky a odbornice, se kterými v NESEHNUTÍ často spolupracujeme, aby se podělili o své zkušenosti v sedmi tématech souvisejících s udržitelným aktivismem, tedy s aktivismem, který nás méně vyčerpává a více nabíjí a rozvíjí.

Na následujících stránkách naleznete tipy pro nehierarchickou organizaci našich kolektivů, kvalitní facilitaci našich schůzek a rozhodovacích procesů, nenásilnou komunikaci, participativní přístup k plánování a rozhodování, strategické plánování našich aktivit, přehlednou komunikaci s našimi cílovými skupinami a v neposlední řadě i tipy pro péči o sebe sama i navzájem.

Jistě existují další témata, která jsou pro udržitelnou aktivistickou práci neméně důležitá. Nejedná se proto o vyčerpávající a nezpochybnitelné návody, jak na to. Nepochybujeme však, že v textech najdete ne jeden užitečný tip či nápad, který může vaši společnou práci zlepšit nebo posunout dál. Protože vzájemně inspirace, jak účinně a udržitelně bojovat za lepší svět, není pro naše kolektivy nikdy dost.

Přejeme příjemné čtení a hodně radosti v aktivistické práci.

Barbora Bakošová a Radoslava Krylová, editorky

Nehierarchie aneb Jak vést bez šéfů

BARBORA BAKOŠOVÁ a HANA ZOOR SVAČINKOVÁ

Nehierarchické fungování vychází z přesvědčení, že se kolektivy nebo pracovní týmy mohou rozhodovat na základě společné debaty a na základě vzájemného sdílení, spolupráce a respektu, místo vztahu nadřízený–podřízený. Pro mnohé kolektivy, včetně NESEHNUTÍ, souvisí nehierarchické fungování s potřebou vymezit se vůči patriarchálním a mocenským vzorcům převládajícím v současných společnostech, v nichž se reprodukuje jak nadvláda člověka nad přírodou, tak nadvláda mužů nad ženami a privilegovaných nad neprivilegovanými. V takovýchto společnostech rozhoduje jenom úzká skupina lidí o zájmech těch ostatních. Nehierarchie se naopak snaží vytvořit prostředí vzájemné rovnosti a kolektivní odpovědnosti. Má potenciál učit lidi přinášet vlastní argumenty do debaty, učit se naslouchat ostatním, seskupit pestré variace nápadů a podporovat tak kreativitu členů a členek kolektivu.

V této kapitole ukazujeme různé podoby nehierarchie a představujeme několik tipů, jak nastavit nehierarchickou strukturu tak, aby fungovala dobře. Vycházíme přitom z vlastní zkušenosti z NESEHNUTÍ, kde se nehierarchie utvářela již od jejího vzniku v roce 1997.

MOŽNÉ VÝHODY NEHIERARCHICKÝCH STRUKTUR

- rovnost všech lidí v týmu,
- sdílená odpovědnost,
- každý má možnost vyjádřit se,
- učení se vzájemnému naslouchání,
- učení se kompromisům,
- nalézání nejlepších řešení skrze diskusi,
- větší pestrost nápadů a lepší řešení,
- snadnější identifikace všech s rozhodnutím,
- užší a přátelštější vztahy v kolektivu.

RŮZNÉ NÁZVY, PODOBNÉ PRINCIPY

Nehierarchické fungování není obecně užívaným pojmem. V literatuře i praxi se můžete setkat i s jinými termíny, které v zásadě označují podobné decentralizované fungování.

lattice organization

sociokracie

adhokracie

post-byrokratická organizace

demokratická organizace

holakracie

svoboda v práci

self-managing organization

síťová organizace

autonomous working group

participatory management

teal organization

dialogická organizace

flat organization

nehierarchická organizace

horizontální rozhodovací struktura

Odklon od hierarchií

Rozvoj demokratického či nehierarchického fungování neproběhl jenom z politických motivací (vymezování se vůči systémovým hierarchiím) uvnitř autonomního aktivistického hnutí, z něhož vyrostla i struktura NESEHNUTÍ. Tento způsob řízení si nachází oblibu i v podnikatelském prostředí či různých, například vzdělávacích institucích. Akcentuje názor, že zaměstnanci nebo zaměstnankyně nemusí být vedeni za ruku a pracovat pouze podle příkazů shora, ale dokáží svou náplň práce splňovat na základě svých vlastních nebo týmových rozhodnutí. Motivace některých firem ale může být čistě ekonomická a ukrývat snahu o maximalizaci zisku nebo pokus převést náklady na řízení na zaměstnance a zaměstnankyně.

Pro nehierarchické kolektivy je klíčové **společné sdílení hodnot**. Na základě těchto hodnot lze vysvětlit, proč je fungování kolektivu nastaveno právě takovým způsobem, zároveň dávají smysl společnému cíli a směřování. Sdílené hodnoty určují, co je důležité pro práci uvnitř skupiny, ale i to, o co skupina usiluje ve společnosti.

Různé podoby hierarchie

Principy nehierarchického fungování se nejlépe ukazují na konkrétních příkladech. Nehierarchie totiž může mít různé podoby podle toho, k jakým účelům a komu slouží. Můžete se jimi

inspirovat, ale přesto každá nehierarchická struktura specificky odráží potřeby svých členek a členů.

Akční rozhodování na demonstracích nebo v přímých akcích

Nehierarchické rozhodování je dnes spojeno především s autonomními a anarchistickými hnutími, které v něm spatřují základní princip svých rovnostářských ideálů. Tyto ideály jsou inspirací i pro mnoho skupin občanské společnosti, které se angažují v environmentálních a mírových tématech nebo v boji za sociální spravedlnost.

Významnou iniciativou, která způsobem svého rozhodování upoutala pozornost široké veřejnosti, bylo **hnutí Occupy**. To vzniklo v roce 2011 jako reakce na vliv a enormní bohatství nadnárodních korporací. Nejznámějším heslem hnutí bylo dnes již proslulé „My jsme 99 procent“.

Hnutí během protestů usilovalo o přímou demokracii postavenou na **konsenzuálním rozhodování**, tedy na souhlasu všech přítomných. Rozhodovalo se na plénech čili shromážděních, kterých se někdy účastnily i stovky lidí. Mnozí pozorovatelé se shodují, že síla hnutí Occupy byla právě ve volbě této formy rozhodování. Ta dokázala vtáhnout do procesu nové lidi a dát všem příležitost nasměrovat budoucí kroky protestů. Najdou se však i kritici, kterým nevyhovovala délka celého procesu a paralýza hnutí v některých fázích kolektivního rozhodování, které mohly vést k následnému oslabení hnutí.

INSPIRACE OD OCCUPY: JAK NA VELKÁ PLÉNA?

Hnutí Occupy rozhodovalo na společných plénech, kde se často sešly až stovky lidí. Jak v tak velkém počtu můžeme poskytnout prostor všem zúčastněným? Obzvláště důležitou roli u takové formy rozhodování sehrává facilitátor nebo facilitátorka (o důležitosti facilitační role viz kap. Facilitace jako jádro skupinové diskuse). Při velkém počtu lidí se plénum může dělit na menší skupiny, které předkládané návrhy nejdříve prodebatují a shodnou se na závěru společně a následně na plénum vysílají jednoho ze skupiny, takzvaného delegáta nebo delegátku. Ti pak rozhodnutí prezentují všem. Užitečnou metodou u velkého počtu lidí v plénu je i tzv. lidský mikrofon. Aby se informace dostaly ke všem přítomným, přenášejí se sdělení těch, kteří na shromáždění facilitují nebo ho organizují, z předních řad do těch zadních hlasitým opakováním vět. Až tato „hlasová vlna“ dorazí až do zadních řad, pokračuje se dál.

Podobné formy organizování přebírají i další iniciativy. Tou nejvýraznější je celosvětově rostoucí ekologické hnutí proti těžbě uhlí, které pořádá přímé akce blokad uhelných dolů v Evropě i ve světě. V České republice má toto hnutí také své zastoupení v podobě kolektivu *Limity jsme my*. Kolektiv kromě jiného organizuje klimatický tábor *Klimakemp*, v jehož rámci probíhají i nenásilné akce občanské neposlušnosti. Příprava tábora i dalších aktivit probíhá v rámci pracovních skupin, které o svém postupu pravidelně informují celý kolektiv. Důležité věci hnutí se řeší na společných plénech. Klíčové role (například tiskový mluvčí) se mezi lidmi v kolektivu střídají tak, aby se kolektiv vyhnul koncentraci moci u jednoho člověka. Důležitou roli sehrává i rovné zastoupení mužů a žen. Rovněž na *Klimakempu* fungují jeho účastníci a účastnice nehierarchickým způsobem a dobrovolně se zapojují do nejrůznějších aktivit, které pomáhají chodu tábora i akcím občanské neposlušnosti – i zde se rozhoduje konsensuální formou v plénu. Kromě velkých plén se mohou odehrávat i takzvaná akční pléna, která se konají v průběhu přímých akcí a rozhoduje se na nich o dalším postupu skupiny například v průběhu blokad. Debaty probíhají v menších, samostatně se organizujících afinitních skupinkách, zástupci a zástupkyně pak rozhodnutí sdělují na akčním plénu.

HAND SIGNALS

Hand signals se v kolektivech používají pro urychlení diskuse. Znamenají rukama nahrazují slovní vyjádření emocí, názorů nebo potřeb v debatě. Tato metoda je důležitá zejména ve větších skupinách, kde většinou není prostor pro slovní vyjádření všech zúčastněných. Signály lidí v kolektivu sleduje především facilitátor nebo facilitátorka, kteří pomáhají směřovat debatu ke společnému rozhodnutí.

souhlas (1) – třepání rukou s prsty orientovanými nahoru

nesouhlas (2) – třepání rukou s prsty orientovanými dolů

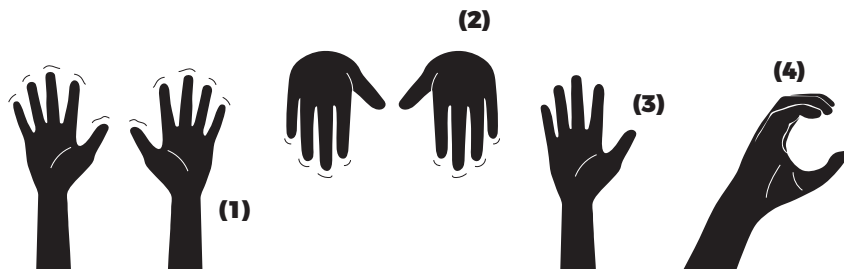
přihlášení do diskuse (3) – zvednutá ruka

žádost o vysvětlení (4) – prsty do tvaru písmena C jako „clarification“. Používá se, když potřebuji lépe vysvětlit nebo zopakovat argument řečníka.

technická poznámka (5) – prsty do tvaru písmena T jako „technical point“. Používá se pro důležité oznámení organizačního nebo technického ražení. „Dělá někdo zápis?“, „Mužu vyvětrat?“, „Je připravený oběd!“

blokování (6) – ruce zkřížené na hrudi do tvaru písmena X. Znamená absolutní blokování předkládaného návrhu. Doporučuje se použít ho v životě maximálně dvakrát.

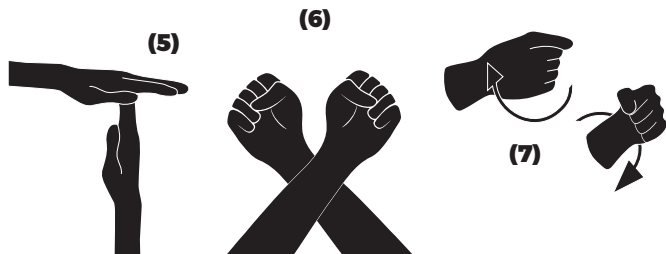
posunutí debaty (7) – zápěstí se točí jako mlýnek. Používá se, když zaznívají ty samé argumenty, debata se opakuje a je potřeba se posunout.



Nehierarchie ve škole

Demokratické školy jsou školy, v nichž o vzdělávání i organizačních věcech spolurozhodují studující i učitelé a učitelky. Stojí na principech svobody ve vzdělávání, demokratickém řízení, prosazování rovnosti i osobní zodpovědnosti, na právu hrát si. Staví na důvěře a respektu. Na pravidelných plénech se studující i vyučující setkají, diskutují a spoluvytváří pravidla fungování nebo řeší aktuální problémy či výzvy. Může jít o školy základní, ale i střední. V Evropě je na 70 demokratických škol, dvě z nich také v ČR – základní školy **Ježek bez klece** v Brně a **Donum Felix** v Kladně.

Nejstarší demokratickou školou na světě je **Summerhill**, která leží v anglickém hrabství Suffolk. Funguje od roku 1921, kdy byla založena Alexanderem Sutherlandem Neillem. Ten byl přesvědčen, že vzdělávání se má přizpůsobit spíše dítěti než komukoliv jinému. Provoz školy je projednáván ve školních shromážděních, na kterých má každý stejný hlas bez ohledu na to, zda je studující nebo vyučující. Tato setkání slouží jako zákonodárný i soudní orgán. Na této internátní škole pro základní i střední vzdělávání společně rozhoduje asi 65 dětí a 15 dospělých. Studující si mohou sami vybrat, kterých lekcí a zda vůbec se zúčastní.



Sociální družstva a nehierarchie

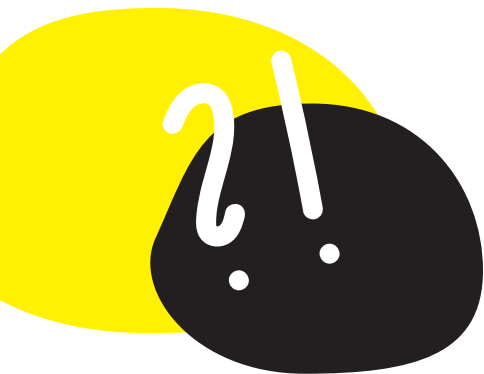
Družstevnictví je součástí konceptu **participativní ekonomiky**, která usiluje o snižování příjmových a majetkových nerovností ve společnosti prostřednictvím zvyšování participativní a ekonomické demokracie. Ekonomická demokracie znamená, že na rozhodnutí by měli mít vliv minimálně všichni ti, jichž se budou dotýkat důsledky.

Sociální podniky se vyznačují následujícími rysy: naplňování veřejně prospěšného cíle, demokratické rozhodování, podpora iniciativy občanů, nezávislost na veřejných či soukromých institucích, jiný způsob zacházení se ziskem (většinou je využit spíše k rozvoji družstva než přerozdělen), zohledňování environmentálních aspektů, uspokojování přednostně místních potřeb a využívání prioritně místních zdrojů.

Sociální družstva u nás jsou součástí sociální ekonomiky a řídí se § 758 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích.

Příkladem nehierarchického sociálního družstva je **bistro Střecha**, které funguje od začátku roku 2018 na pražském Žižkově. V době svého otevření tam pracovalo jedenáct lidí – pět zakládajících družstevníků a družstevnic, dvě kuchařky a čtyři lidé, kteří byli bez stabilního bydlení a často ještě po výkonu trestu. Všichni mají rovné mzdy a mohou se účastnit schůzí, na nichž se rozhoduje konsenzuálně. Zodpovědnost za rozhodnutí ale leží na členech a členkách družstva, i proto má být zaměstnaným lidem po roce práce členství v družstvu automaticky nabídnuto.

Na nehierarchických principech funguje i sociální družstvo **Tři ocásci**, které v Brně provozuje Cukrárnu a Základnu – „pohoš-
tovnu“ s knihovnou. Kolektiv Tři ocásků má přibližně padesát členů a členek, rozhoduje se zde rovněž konsenzuálně a funguje decentralizovaně na úrovni provozů a dalších pracovních skupin. Ty mají pravomoci a kompetence rozhodovat o specifické agendě. Například kolektiv Základny se pravidelně schází na celopodnikových plénech, která slouží k informování, poskytování zpětné vazby a předkládání návrhů, které přesahují kompetence pracovních skupin nebo obsahují strategická rozhodnutí. Nenajdete zde běžnou pozici provozního – nahrazují ji tzv. mikrotýmy (zásobování, finance, sklad, přijímání lidí, PR, péče o prostor atd.), které zajišťují provoz společně.



Šest důležitých principů v nehierarchickém fungování

Pro hladké fungování nehierarchických skupin je dobré myslet na několik základních principů. Zde naleznete ty nejdůležitější pro NESEHNUTÍ, které nehierarchicky funguje už více než dvě dekády. V současnosti má kolektiv NESEHNUTÍ asi 30 členek a členů.

Spolurozhodování

Rozhodování může mít v nehierarchických kolektivech různé podoby. Je ale důležité, aby si kolektiv hned na začátku dobře nastavil a jasně popsal způsob, jakým bude přijímat rozhodnutí. Rozhodování většinou bývá buďto konsenzuální, nebo většinové. Obě formy mají své výhody a nevýhody.

U konsenzuálního rozhodování, kde je potřebný souhlas všech, je kladen větší důraz na hloubkovou debatu a nalezení řešení dobrého pro všechny. Na druhé straně však může být průběh přijímání takového rozhodnutí zdoluhavý a někdy neefektivní. Ve specifických situacích se také diskutující, jejichž hlas je v menšině, mohou cítit být „nuceni k souhlasu“, aby svým odlišným pohledem neblokovali celý zbytek skupiny.

Hlasování je formou **většinového rozhodování** a může mít různé kvórum (tj. kvantitativní podmínku pro platnost), například nadpoloviční, dvoutřetinové apod. To může urychlit

proces přijímání rozhodnutí zejména v případech, kdy se debata zasekne, v danou chvíli nelze nalézt řešení vyhovující všem a současně je přijetí rozhodnutí z nějakého důvodu nutné. U hlasování je však rovněž třeba nechávat dostatečný prostor pro debatu, aby se výsledek konsenzu co nejvíce přiblížil.

Je dobré myslet i na scénáře, kdy je nutné o něčem rozhodnout bezodkladně.

V NESEHNUTÍ je možnost rozhodovat tzv. per rollam, čili například přes e-mail. V takovém případě je lhůta pro sesbírání nutného počtu hlasů pět pracovních dnů. Pokud je nutné se rozhodnout během jednoho dne, informuje se kolektiv přes SMS zprávy nebo telefonicky.

U přijímání rozhodnutí je dobré mít sepsány mechanismy a řídit se některými zásadami, které jednak urychlují proces rozhodování, jednak zabezpečují, že přijaté rozhodnutí bude dohledatelné i v budoucnu.

Péče o vztahy

Nehierarchické fungování vytváří prostředí postavené na společné odpovědnosti, úzké spolupráci a blízkých vztazích v kolektivu. Společné řešení konfliktních situací nebo náročných problémů si žádá také péči o vztahy v kolektivu. Náročná agenda a s tím spojený stres a vyčerpání zase vyžaduje systémy prevence vyhoření a udržitelného aktivismu.

JAK DOBŘE SPOLUROZHODOVAT?

▪ dobře formulovaný návrh

- » lidé v kolektivu se s návrhem mohou seznámit ještě před schůzkou
- » jasně definuje, o čem se má rozhodovat, případně i kontext
- » měl by být tzv. SMART – specific/konkrétní, measurable/měřitelný, achievable/dosažitelný, relevant/relevantní a trackable/časově ukotvený

▪ dobře zapsané rozhodnutí

- » přijaté rozhodnutí by mělo být opět SMART, podívejte se na něj optikou ročního rozestupu, zda mu budete rozumět i v budoucnu
- » obsahuje popis kroků nutných pro uvedení rozhodnutí do praxe
- » zahrnuje konkrétní osoby, které nesou odpovědnost za to, aby byly tyto kroky naplněny
- » obsahuje deadline pro naplnění těchto kroků
- » pokud je to důležité, zahrnuje i to, kdo a jak hlasoval
- » jasně říká, zda byl návrh přijat, nebo nepřijat, případně nehlasován, kdo návrh zapisoval a případně kde jsou k rozhodnutí kontextové informace

▪ dobře archivované rozhodnutí

- » existuje úložiště přijatých rozhodnutí přístupné všem v kolektivu
- » existuje přehledný systém, který ulehčuje orientaci v úložišti
- » existuje odpovědná osoba, která rozhodnutí archivuje a pečuje o úložiště

V NESEHNUTÍ máme několik nástrojů péče o lidi v kolektivu. Funguje zde pracovní skupina, která má péči o kolegyně a kolegy v agendě. V rámci této skupiny si může každý člověk v organizaci vybrat svou pečující osobu, na kterou se může obrátit s prosbou o pomoc či radu. Zároveň pečující osoba sama sleduje, jestli se má člověk dobře a není přepracovaný. Skupina má rovněž na starost přijímání nových lidí, jejich začleňování do kolektivu a seznamování se strukturou fungování během takzvaného mentorského období. Dává též podporu lidem odcházejícím z organizace nebo pečujícím o dítě. Jak u přijímání nových lidí tak u lidí odcházejících má organizace sepsány detailní postupy a manuály. Jedná se totiž často o náročné dlouhodobé procesy, při nichž je snadné něco opomenout. Současně zásadně ovlivňují to, jak se člověk v novém kolektivu zorientuje, a s jakými dojmy kolektiv opustí.

V NESEHNUTÍ rovněž probíhá každých šest týdnů supervize. Díky přítomnosti supervizora jde o bezpečný prostor pro sdílení emocí nebo řešení konfliktů u záležitostí vztahujících se k fungování v organizaci.

Práce v týmech

Nehierarchie neznamená, že všichni rozhodují o všem – to může fungovat jen v těch nejmenších skupinách. V těch větších už je nutné, aby byla rozhodovací pravomoc delegována na menší pracovní týmy.

Některé týmy v NESEHNUTÍ jsou trvalého charakteru, jedná se především o programy a iniciativní skupiny, které se věnují daným tématům – rovnosti žen a mužů, životnímu prostředí ve městech, pomoci příchozím, podpoře občanské společnosti v zahraničí, antimilitarismu a ochraně práv zvířat. Tyto subtýmy samostatně rozhodují o agendě týkající se jejich témat a o své činnosti pravidelně informují na plénech celou organizaci, která schvaluje jejich strategické plány nebo jiná strategická rozhodnutí (např. změna názvu skupiny). I v rámci těchto subtýmů ale s jejich velikostí mohou vznikat další menší týmy pracující na dílčích i dlouhodobějších úkolech. Týmy pracují na bázi předběžné důvěry, tedy dokud se neobjeví problém, zbytek organizace důvěřuje týmům, že jsou kompetentní v řešení těch úkolů, k nimž se zavázaly.

Napříč témata potom pracují další týmy, jedná se hlavně o finanční tým, tým pečující o zaměstnance a zaměstnankyně nebo tým věnující se komunikaci s veřejností, dobrovolnictvem a dárci či dárkyněmi. Tyto skupiny častěji komunikují napříč týmy, proto také podléhají vyšší kontrole ze strany celku i jednotlivých týmů a informují tak o své činnosti celou organizaci častěji.

Někdy mohou být týmy jen dočasné nebo bez rozhodovací pravomoci – třeba když je potřeba připravit řešení, o kterém má rozhodnout celá skupina, protože to na ni bude mít dopad. V NESEHNUTÍ tak třeba vznikla skupina ke stěhování nebo

k přípravě oslavy narozenin. Tyto pracovní skupiny měly jasný úkol, předem vymezený rozhodovací mandát a účel (seznámit s nejlepší variantou stěhování celou organizaci, která pak výsledný návrh ještě připomínkovala a schválila, a pak zrealizovat přestěhování; předložit rozpočet a plán, nechat je schválit organizací a potom uspořádat oslavu) a po jeho naplnění skončily činnost.

Role v týmu

Aby mohl nehierarchický tým efektivně fungovat, je žádoucí, aby v něm byly určeny role, tedy aby o sobě navzájem lidé věděli, kdo má co na starosti. K tomu nám v NESEHNUTÍ slouží náplně práce, které nejsou jen formální, ale snažíme se do nich vložit skutečně to, jak a na čem zrovna pracujeme. Každý si tedy tvoří vlastní náplň práce, kterou schvalujeme každého půl roku tak, aby všichni z organizace měli přehled a také možnost se vyjádřit. Tyto náplně práce také slouží k efektivnějšímu předávání práce novým lidem.

Vedle rozdělení rolí v týmu během dlouhodobějších úkolů je potřeba rozdělit si role v průběhu každé schůzky (viz BOX Role při schůzce). V menších týmech může jeden člověk zastávat hned několik takových rolí, ale je výhodné se o povinnosti kolem schůzek podělit. V rámci posilování kapacit skupiny je dobré si je střídát – lidé jsou potom více zastupitelní, informace se nekoncentrují jen u několika málo lidí a tlak neleží jen na pár

aktivních jedincích. Člověk, který schůzku vede a zapisuje, má také v rukou symbolickou moc: čemu se věnovat budeme a co necháme na příště? Co se zapíše a co zůstane jen řečeno? Všechny tyto drobnosti mohou ovlivňovat fungování skupiny, a proto je skvělé, když se o ně může dělit co nejvíce členů a členek.

Komunikace

V nehierarchických kolektivech je více než jinde nutná transparentní komunikace. Je třeba, aby každý věděl, kde najde jakoukoliv informaci nebo kam může přinést konkrétní podnět – například v NESEHNUTÍ se věci týkající se strategie organizace a koncepčních změn řeší na koncepční schůzce, která je jen dvakrát do roka. Zápisy ze schůzek i další dokumenty jsou ukládány na místo, o němž vědí všichni z organizace. Nový člověk by měl být co nejrychleji zasvěcen do tohoto systému. Ideální je, když má na začátku někoho, na koho se může obracet nebo kdo ho do těchto záležitostí uvede.

Pro efektivní komunikaci je klíčové budovat bezpečné prostředí, kdy při schůzkách lidé naslouchají ostatním, o slovo se hlásí a berou si pro vyjádření svého postoje jen tolik prostoru, aby se dostalo i na ostatní. K tomu napomáhá i věcná argumentace, vědomá práce s emocemi nebo nepsané pravidlo, že ten, kdo vstupuje do diskuze, má přinést vždy nový pohled nebo diskuzi posunout dál. Facilitující umožňuje, aby se k problému mohli vyjádřit všichni nebo aby si někdo neuzurpoval příliš prostoru.

ROLE PŘI SCHŮZCE

- Před schůzkou je určen někdo, kdo schůzku **svolává**. Zjistí, kdy může většina týmu (vhodným nástrojem je např. doodle.com), a na ten termín zamluví prostor (stačí vám stůl v kavárně? salónek? větší seminární místnost?). Vše pak oznámí ostatním.
- Před větší schůzkou je třeba někoho, kdo sbírá **podklady** a posílá je pak ostatním předem. Je dobré, pokud si ve skupině určíte, jakou mají mít jednotlivé podklady formu – můžete omezit délku, zadat klíčové otázky (co potřebujete na schůzce vyřešit? co jste udělali? co plánujete?), konkretizovat, jak má vypadat návrh k rozhodnutí atp. Díky tomu lze sestavit harmonogram schůzky, tzv. **agendu**. Nezapomeňte určit termín konce sběru podkladů a pak ho raději ještě připomeňte, což je důležité proto, aby se lidé mohli včas připravit. Při schůzkách pracovních týmů lze agendu sestavit na začátku schůzky, nicméně je vhodné, aby bylo předem známo alespoň téma. I při menší schůzce můžete umožnit sběr témat do agendy předem, např. prostřednictvím online sdíleného dokumentu nebo ve vlákně společné konverzace.
- Když se schůzka nekoná v pravidelném či běžném režimu, je dobré určit někoho, kdo řeší **organizační věci** (bude občerstvení? potřebujeme projektor? máme všechny kancelářské potřeby?).

- Na každé schůzce by měl být někdo, kdo ji vede nebo **facilituje**. Facilitátorka či facilitátor jsou lidé, kteří se snaží dovést schůzku k požadovanému cíli. Více v kapitole Facilitace jako jádro skupinové diskuse.
- Každá schůzka by měla mít někoho, kdo dělá **zápis**, tedy zapisovatele či zapisovatelku. Formu zápisu si můžete dohodnout předem (budete zapisovat do počítače, nebo rukou na flipchart? chcete v zápisu i záznam diskuse, nebo jen rozhodnutí?). Vždy je dobré si zapsané průběžně potvrzovat se skupinou či facilitujícím tak, aby se v něm skutečně objevil společný výsledek, ne jen názor zapisujícího. Pokud zapisujete rovnou do počítače, můžete si zápis promítat – existuje tak okamžitá kontrola, že je zapisováno skutečně to, co bylo řečeno nebo dohodnuto. Když píšete na flipcharty, můžete si jejich přepsání do počítače rozdělit mezi více lidí a pak určit někoho, kdo to celé dá dohromady. Po schůzce je vhodné před rozesláním zápisu ještě upravit – zvýraznit úkoly, přepsat rozhodnutí do zvláštního dokumentu apod.

Důležitá je však i sebereflexe a vlastní úsilí o co nejinkluzivnější debatu.

Pomoci může i otevřená a jasná komunikace mezi členy a členkami týmu nebo poskytování konstruktivní zpětné vazby. S tím souvisí i bezpečná komunikace, a to nejen co se týče prostředí ve skupině, ale také v online prostředí.

Komunikace je něco, v čem stojí za to se pořád zlepšovat, i proto se snažíme neustále vzdělávat, pomoci mohou například kurzy nenásilné komunikace (viz kapitola Nenásilná komunikace: více porozumění sobě i druhým) nebo dávání zpětné vazby.

Pravidla

Nehierarchie neznamená neorganizované a chaotické řízení. Naopak, aby mohla fungovat účinně a dlouhodobě, potřebuje jasně definovanou strukturu. Tato struktura zahrnuje i systém pravidel, které si členové a členky kolektivu společně schvalují a v průběhu času doplňují a proměňují. Je důležité, aby byla tato pravidla dobře přístupná všem a aby byla přehledná a jasná. Transparentnost v systému pravidel snižuje vliv neformálních autorit, protože je historie přijímaných rozhodnutí dobře dostupná a zaznamenaná, není proto nutné spoléhat se na paměť jednotlivců či jednotlivkyň. Zároveň v mnoha ohledech urychluje rozhodování. V NESEHNUTÍ máme všechna pravidla sepsaná v interní „wikipedii“, přehledně členěné do kapitol a podkapitol, v nichž se dá rychle vyhledávat. Je však důležité,

aby pravidla v organizaci nebo kolektivu příliš nenabobtnala do rozměru, kdy se již nikdo nebude schopen v systému orientovat a pamatovat si je. Taktéž je zásadní, aby pravidla vystihovala aktuální potřeby všech členů kolektivu i skupiny jako celku. Schválená pravidla je proto nutné průběžně revidovat, klást si otázku po jejich účelu a pečovat o přehlednost systému.

Další zajímavé zdroje

- Laloux, Frederic (2017). **Budoucnost organizací**. Praha: Peoplecomm
- Lee, M. Y., & Edmondson, A. C. (2017). **Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing**. *Research in Organizational Behavior*, 37, 35–58. Dostupné zde: <https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.002>
- NESEHNUTÍ (2017). **Kdo tady šéfuje? Aneb nehierarchické řízení v praxi**. Brno: NESEHNUTÍ
- Rau, J. (2014). **Consent decision-making**. Society for All. Dostupné zde: http://sociocracyforall.org/wp-content/uploads/2017/04/Consent-process_ELC-1.pdf.
- Seeds for Change (2013). **A Consensus Handbook: Co-operative decision-making for activists, co-ops and communities**. Dostupné zde: www.seedsforchange.org.uk.
- Sociocracy 3.0 (2019). **Sociocracy 3.0 – A Practical Guide**. Dostupné zde: <https://sociocracy30.org/guide/>.
- Tetenbaum, T. J. (1998). **Shifting paradigms: from Newton to chaos**. *Organizational dynamics*, 26(4), 21–32.
- Blog lektorky nenásilné komunikace Miki Kashtan, dostupný zde: thefearlessheart.org.

Facilitace jako jádro skupinové diskuse

MARTIN NAWRATH

O čem je facilitace

Facilitace je styl vedení skupinové diskuse, jejímž cílem je nalezení společně vytvořeného a přijímaného výsledku. Facilitace má pomoci ulehčit skupinovou diskuzi v případech, kdy je potřeba sesbírat a vyhodnotit informace k nějakému tématu; kdy skupina plánuje nový projekt nebo kampaň; kdy je potřeba udělat důležité rozhodnutí, vyřešit doutnající konflikt nebo zrekapitulovat to, jak se členové a členky skupiny cítí, co je těší, nebo co je naopak trápí.

Facilitátor nebo facilitátorka má odbornost na vedení procesu dorozumívání se, zaměřuje energii zúčastněných na dané téma a volí metody jednání podle aktuální situace, vždy však tak, aby všem umožnil/a aktivně se zapojit a vyslovit svůj názor v bezpečné atmosféře. Facilitující zodpovídá za proces dorozumívání, nikoliv za výsledky řešení.

Facilitace je dovedností uplatnitelnou ve velkém množství kontextů skupinové práce (vedení porad, vedení pracovních, učebních, terapeutických nebo svépomocných skupin). V kon-

textu fungování formalizovaných spolků i neformalizovaných aktivistických a občanských skupin, sousedských seskupení a komunit různého typu mohou facilitační dovednosti a nástroje pomoci skupinu lépe nasměrovat, zefektivnit její rozhodování a ošetřovat vztahy mezi členy a členkami skupiny či komunity.

Co facilitace umožňuje?

- **vyjádřit** účastníkům a účastnicím setkání **názory a zkušenosti** s řešeným problémem,
- zajistit podmínky pro **vytváření** řady různorodých **nápadů** k možnostem řešení problému,
- zabezpečit **věcné a kritické zhodnocení** a srovnání možných **řešení**,
- poskytnout **prostor pro rovnocennou diskuzi** lidí s různým profesním, sociálním, ekonomickým nebo hierarchickým postavením,
- zabezpečit **vytvoření společné dohody** ke spokojenosti všech zúčastněných,

- **vytvořit společné výstupy** skupiny (společnou strategii, plán realizace, prohlášení),
- **podpořit motivaci** zúčastněných nebo uvnitř týmu při realizaci společného plánu či projektu,
- **iniciovat spolupráci a otevřenost** mezi zúčastněnými nebo v týmu,
- **posílit vzájemné porozumění** mezi zúčastněnými,
- **usnadnit pojmenování osobních postojů, emocí a potřeb** týkajících se projednávaného tématu i ostatních zúčastněných,
- **vést konstruktivní řešení konfliktů** mezi zúčastněnými,
- **udržovat** průběžné a jasné **porozumění cílům** a smyslu setkání,
- **přenášet spoluzodpovědnost** za smysluplnou diskuzi na zúčastněné,
- **zlepšovat úroveň** skupinové diskuze,
- **podporovat participativní a nehierarchický styl řízení** a týmovou spolupráci,
- pomáhat skupině nebo organizaci **efektivněji a cílevědoměji** tvořit společné řešení.

Facilitace tedy vyvažuje věcné, osobní a vztahové aspekty diskuze tak, aby skupina došla k cíli a současně se cítila příjemně, přátelsky a jako jeden tým.

Základní principy facilitace

Facilitace vyžaduje od facilitující osoby dodržování klíčových principů, které jsou zcela nezbytné pro to, aby facilitační role mohla být respektována a využívána. Zároveň je třeba brát zřetel na to, že facilitující je jenom člověk se svými názory, potřebami, hodnotami a emocemi, stejně jako všichni zúčastnění. Facilitace nemůže být chápána jako pouhá metoda a soubor dodržování pravidel. Facilitující osoba si musí být daných principů vědoma, ve své praxi je používat, učit se chápat jejich význam a rozvíjet a dbát na ně s citem pro kontext, typ skupiny a závažnost řešeného problému. Klíčovou zpětnou vazbou je samotná skupina a její potřeby a zadavatel či zadavatelka, kteří spolu s facilitující osobou předem vyjasňují zadání.

Nezávislost

To, co do značné míry určuje postavení facilitující osoby ve skupině a její přijetí skupinou, je její nezávislost. Člověk, který facilituje, **by neměl ovlivňovat výsledek diskuze** a neměl by být ovlivněn očekáváním zúčastněných od výsledku diskuze (jak to má dopadnout). Facilitující člověk by neměl být závislý na zúčastněných nebo jejich vedení. Nezávislost se projevuje zejména tím, že facilitátorka nebo facilitátor nedává nikomu ze zúčastněných větší slovo a nikoho neupřednostňuje (z důvodu postavení, blízkosti názoru, pracovního vztahu apod.).

Nestrannost

Facilitující osoba **neprezentuje svůj vlastní názor** na řešený problém, pokud ji k tomu skupina nevyzve. I v tom případě pak pouze ukazuje možnosti řešení a nepřebírá za ně zodpovědnost. Facilitující tak nutně nemusí mít zkušenosti v projednávané věci a nesmí ve skupině vzbuzovat očekávání, že přináší řešení. Musí tak respektovat i výsledky, se kterými názorově či hodnotově nemusí zcela souhlasit. Názory, osobní postoj nebo dokonce emoce facilitátora či facilitátorky v projednávané věci mohou dostat místo spíše výjimečně, vědomě a tehdy, pokud to může pomoci skupině.

Nedirektivnost

Facilitující za skupinu **nečiní rozhodnutí** a nerozhoduje ani o tom, jakým směrem má skupina jít. Dává jí návrhy, možnosti a otázky, které usnadňují rozhodování a směřování skupiny. Účastníci a účastnice obvykle očekávají a přijímají strukturaci diskuze, ale jsou vnímaví na tendence facilitátorky nebo facilitátora nařizovat a necitlivě ovlivňovat způsob diskuze.

Strukturovanost

To, co facilitující do skupiny přináší, je systém, cíl a snaha o hledání shody a výsledků. Facilitující **nabízí srozumitelnou strukturu procesu, kroky a techniky, které tuto strukturu**

naplní, uvědomuje si cíle, které skupina má, a tyto cíle se snaží přetvořit do jasných výsledků. Míra strukturace procesu vyplývá z projednávaného tématu a času, který má skupina k dispozici. V některých případech je nutné strukturu procesu pevně dodržovat, v případech jiných se systém a struktura vyjevují teprve během diskuze. Příliš měkká struktura nemusí vést k výsledkům, příliš naplánovaný postup nemusí odhalit skutečné příčiny problému nebo jeho podstatná řešení.

Nehodnotící přístup

Facilitující **nehodnotí názory** jednotlivých členů a členek skupiny. Nekomentuje, zda je něčí názor dobrý nebo špatný a zda s ním souhlasí či nesouhlasí. **Hodnocení názorů přenechává skupině** a podporuje ji v tom, aby konstruktivně zvažovala jednotlivé návrhy a postoje.

Sdílení spoluodpovědnosti

Facilitující má svou zodpovědnost, kompetence a moc, ale zároveň neustále tuto **zodpovědnost přenáší i na skupinu**. Procesní kroky (hlasování, rozhodování) nechává skupinou schvalovat. Usiluje o to, aby se skupina neustále orientovala v tom, kde se v procesu nachází, co jsou další kroky a co budou jejich důsledky. Umožňuje tak skupině sdílet kontrolu nad procesem.

ZÁKLADNÍ KROKY FACILITOVANÉHO SETKÁNÍ

Každé setkání je jiné a facilitující předem vyjednává cíle, program a dílčí kroky se zadavatelem či zadavatelkou na základě formulovaných potřeb zadávajících a skupiny a dle zkušeností facilitující osoby.

Facilitující si na základě **řešeného problému** a jeho **kontextu připraví** v předstihu společně s organizátorkou nebo organizátorem **program** setkání, který při jeho **zahájení** vysvětlí a upřesní společně se skupinou. Facilitující skupinu **vede** procesem diskuze až k **uzavření** setkání. V závěru se dohodnou **výstupy** ze setkání. Facilitující je může po setkání písemně zpracovat a odevzdat zadavateli či zadavatelce nebo skupině. Během setkání sleduje a aktivně požaduje **zpětnou vazbu** od zúčastněných a organizátora nebo organizátorky.

Jakou podobu dílčí kroky mohou mít?

1. Řešený problém a jeho kontext

- Jaký je hlavní důvod setkání, projednáváný problém, související témata, dostupné informace?
- Čeho chce dosáhnout svolavatel nebo svolavatelka setkání?
- Jaký bude počet lidí ve skupině a jejich složení? Kdo nesmí chybět?
- Jaké jsou návaznosti a souvislosti setkání s předešlými či budoucími aktivitami?
- Jaké souvislosti má řešený problém s cíli organizace, projektu?

2. Příprava setkání

- Jaký typ setkání je vhodný?
- Kdo a jací jsou účastníci a účastnice?
- Jaké jsou vztahy a dynamika ve skupině?
- Jaké role potřebujeme pro plynulé fungování setkání?
- Jaké budou způsoby rozhodování?
- Kolik místností budeme potřebovat a jak je musíme upravit?
- Jaké základní věci (kritické smysluplné minimum) se musí probrat na setkání?
- Jaké kroky potřebujeme k usnadnění dosažení očekávaných výstupů? (Potřebujeme sesbírat nějaké informace k tématu od skupiny již před setkáním? Chceme posbírat nápady od ostatních až na místě? Chceme předat nějaké informace? Rozhodnout? Hlasovat?)
- Jaké jsou vhodné formy práce (ve skupinách, výměna informací v tematických skupinách, společné setkání)?
- Jaký časový rozsah potřebujeme na jednotlivé kroky procesu?

3. Program

- cíl setkání, hlavní kroky procesu, časový harmonogram
- očekávané výstupy
- prezentace programu skupině (vysvětlení, zdůvodnění, případně vyvěšení popsaného programu na dobře viditelné místo)
- schválení programu zúčastněnými
- připomenutí schváleného programu využijte při intervencích, když skupina odbočí od cílů setkání

4. Zahájení

- zahájení, přivítání
- pojmenování cílů a očekávaných výstupů
- představení facilitačního týmu
- představení a seznámení zúčastněných (v případě velké skupiny můžete představit jen klíčové osoby)
- dohoda o programu, harmonogramu a pravidlech fungování skupiny

5. Vedení

- otvírání témat definováním problémů, zadávání instrukcí k práci, pokládání otevřených otázek
- využívání preventivních a intervenčních nástrojů (např. pravidla diskuze)
- uplatnění rozhodovacích technik (např. stanovení kritérií, bodování, hlasování ap.)
- pořizování veřejného pracovního záznamu z diskuzí (flipchart, tabule, promítání zápisu přes dataprojektor)
- upřesňování a třídění informací
- používání facilitačních nástrojů: strukturování otázkami, definování problémů, využívání procesových komentářů, aktivní naslouchání
- řízení času
- formulace a uzavírání dosažených kroků
- zvědomování dohody (konsensem, hlasováním), případně míst nedohody (popsat rozdíl stanovisek)

6. Ukončení

- strukturování výstupů
- zpracování akčního plánu a dalších kroků (kdo, co, s kým, s čím, do kdy, kde) na základě výstupů
- reflexe uskutečněného procesu (zpětná vazba)
- dohoda o následném setkání a možných bodech programu (co je třeba do té doby udělat)
- ukončení, poděkování, podpora k naplnění výstupů

7. Výstupy

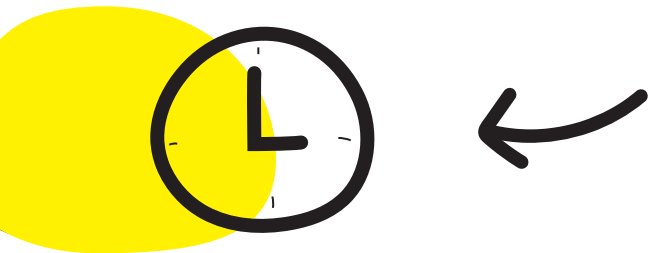
- zpracování výstupů do přehledné písemné podoby a ověření jejich správnosti
- rozeslání výstupů skupině, případně dalším osobám

8. Zpětná vazba

- průběžná okamžitá – facilitující sleduje reakce zúčastněných na dění a podle toho přizpůsobuje strukturu programu nebo své intervence
- průběžná bloková – při zadávání instrukcí a shrnování tématu se facilitující ujišťuje, jak zúčastnění rozumí tomu, co se děje

Přirozenost

Facilitující je jenom člověk. Přes všechny výše uvedené zásady má zůstat přirozenou součástí skupiny i se svými názory a emocemi. Měřítkem je v těchto situacích napojení na skupinu a vnímání jejích potřeb.



Základní nástroje facilitace

V předchozí kapitole jsme se seznámili se základními principy facilitace. Jde o určité hodnoty, které facilitující musí mít na paměti, vnitřně si je osvojit a prakticky je uplatňovat při svém chování. K tomu pak pomáhají konkrétní nástroje – facilitační intervence. Jsou to způsoby jednání a dovednosti, které reálně usnadňují diskuzi.

Facilitující otevírá jednotlivé kroky procesu a dává instrukce pro diskuzi

Základním úkolem facilitující osoby je strukturovat proces tak, aby v každé chvíli účastnice i účastníci věděli, jaké je téma, jakou otázku řeší a jak na sebe jednotlivé kroky procesu navazují.

Facilitující usměrňuje využití času v rámci setkání

Jedním z klíčových aspektů setkání a současně základním nástrojem facilitující osoby je sledování času. Každé setkání by mělo mít jasně definovaný časový rámec, včetně jednotlivých částí setkání. Facilitující během celého procesu připomíná časový aspekt a vyvažuje původně plánovanou strukturu a časový rámec setkání s reálnými potřebami skupiny.

Facilitující usměrňuje diskuzi otázkami a definováním problému

Cílem každého setkání je především dobře zformulovat řešený problém a otázky, na které potřebujeme znát odpověď – a během něj pak tyto odpovědi hledat. Setkání obvykle začínají otevřenými otázkami – facilitující jimi mapuje téma, informace a názory skupiny. Během procesu přibývá otázek upřesňujících názory, varianty a rozhodnutí. Řada facilitačtorských otázek směřuje k ověřování porozumění a shrnutí diskuze.

Facilitující aktivně naslouchá

Další z klíčových dovedností a nástrojů facilitující osoby je naslouchání. Člověk, který facilituje, se za pomoci otázek neustále ujišťuje, že on i skupina rozumí tomu, co se právě na setkání děje. Nejpoužívanějším nástrojem k tomu je parafrázování – přeformulování názorů zúčastněných takovým způsobem, který je všem srozumitelný, a uvádění jednotlivých informací a názorů do kontextu. Parafrázování pomáhá samotným zúčastněným formulovat jejich postoje a zřetelněji artikulovat názory, případně reflektovat emoce spojené s diskutovaným tématem. Aktivní naslouchání udržuje facilitující osobu v permanentní pozornosti a soustředění na skupinu a diskuzi.

Facilitující zpřesňuje a třídí informace

S aktivním nasloucháním souvisí i dovednost třídít a zpřesňovat vyslovené. Facilitující během diskuze dává prostor pro doplňování informací a jejich rozčlenění do relevantních skupin (příčiny problému, návrhy řešení, skupiny, kterých se problém dotýká).

Facilitující využívá procesní komentáře

Facilitující může během procesu nehodnotícím způsobem komentovat dění ve skupině. Umožňuje tak skupině reflektovat její vlastní chování (konflikty, slepé cesty, nedodržování pravidel).

Facilitující využívá metody řešení problémů a rozhodovací techniky

Facilitující využívá metody a techniky, které umožňují strukturu problémů, jejich zhodnocení, hledání řešení, upřesnění možností řešení a výběr řešení skupinou (brainstorming, brainwriting, stanovení kritérií, hlasování, společné hledání konsenzu apod.).

Facilitující uzavírá dílčí kroky a dosažení shody

Během celé diskuze facilitující uzavírá její dílčí části, zřetelně odděluje fáze otevřené diskuze od fází hledání a výběru řešení. Každý uzavřený krok jasně pojmenuje a uvede do kontextu předchozích a následných kroků, což skupině pomáhá v orientaci.

Facilitující zajišťuje pracovní záznam diskuze

Facilitující člověk sám nebo ve spolupráci se zapisovatelem zajišťuje, aby byly průběžně k dispozici všechny informace a názory, které se ve skupině objevily. Formou zápisu na flipchart, případně jiným způsobem (například zápisem do notebooku promítaným pomocí dataprojektoru) umožňuje skupině vidět vyslovené názory nebo problémy a vracet se k nim. Zajišťuje tak kolektivní paměť skupiny, což výrazně zefektivňuje samotnou diskuzi.

Problematická chování zúčastněných a možné reakce

Facilitující má za úkol udržet diskuzi v předem připraveném rámci s vědomím stanoveného cíle. Ale ne vždy a ne v každé situaci všichni společný cíl sdílejí. Každý účastník nebo účastnice může cíl a správný výsledek diskuze vnímat odlišně. Extrémním případem mohou být lidé bez zájmu se dohodnout, kteří nechtějí přispívat ke společnému cíli nebo řešení. V obou případech může facilitující použít postupy, které nechromí skupinovou diskuzi a v ideálním případě vedou k zapojení všech zúčastněných.

Problematická chování by facilitující člověk neměl spojovat s konkrétní osobou, i když někdy je vystupování výrazně ovlivněno osobnostním charakterem diskutujícího nebo diskutující. Obvykle je však za problémem skryta důležitá informace, aspekt tématu, který v důsledku může přispět k řešení problému a dosažení opravdové dohody, která není založena na povrchní toleranci. V praxi můžeme vyzorovat, že problematická chování účastnic a účastníků jsou do jisté míry aspekty každého z nás. Facilitátora či facilitátorku tak k silnému zásahu do diskuze může motivovat ryze osobní antipatie. Před každým výraznějším zásahem vůči jedné osobě by se tedy facilitující člověk měl sám sebe ptát po motivaci účastníka či účastnice a zájmech a postojích, které vyjadřuje nebo skrývá.

Když vytrvale mlčí

Častou skupinou zúčastněných jsou lidé, co nemluví. Přijdou na setkání, poslouchají, ale nevyjádří svůj názor a mnohdy nelze odušit ani jejich postoj nebo emoci. Důvody tohoto chování mohou být ve špatně nastaveném programu setkání, nevhodně zvoleném tématu nebo nedostatečném vysvětlení cílů setkání. V takovém případě může pomoci rekapitulace **zadání a aktualizace** potřeb skupiny. Někdy ale mohou být podobné účastnice či účastníci introvertní a stačí jim diskuzi sledovat a veřejně vystupovat jim činí potíže. Facilitující může pobízet, jemně nabízet pomoc, upravit použité metody (např. práce ve dvojicích nebo menších skupinách), ale nikdy nemůže zúčastněné k diskuzi nutit. Dílčím řešením může být vytvoření prostoru pro písemné komentáře, otázky nebo sdělení.

Když mluví příliš

Pravým opakem mlčících jsou lidé, kteří mluví rádi a příliš dlouho. Může to vyplývat z jejich postavení, vyšší úrovně znalostí problému nebo množství informací, ke kterým mají přístup. Řečníkovi nebo řečnici někdy může jít jen o potvrzení či posílení svého statusu ve skupině. Motivace k výrazné řeči může být ale i zcela oprávněná, a pak je takový účastník nebo účastnice přínosem. Mohou to být názoroví vůdci nebo vůdkyně, neformální lídři či lídryně skupiny nebo komunity a jejich mírně výraznější vystoupení nemusí být na škodu. Pokud se ale osoba do svých slov zaplétá nebo se opakuje a nevnímá okolí,

musí facilitující zasáhnout. Má možnost se odkázat na pravidla (například maximální délku příspěvku) nebo výrazně parafrázovat řečníka či řečnici ve snaze uzavřít vystoupení několika jasnými, heslovitými sděleními.

Když ruší

Poměrně běžné chování ve skupinových diskuzích je postranní vyrušování (obvykle ve dvojicích). Takové chování může svou hlučností nejen rušit, ale také snižovat motivaci a koncentraci ostatních. Důvodem pro takové chování je obvykle nemožnost spontánně vstupovat do řízené diskuze. Někdy ale může jít jen o běžnou potřebu „poplkat“ se známým nebo známou. V horším případě se zúčastnění nudí nebo nepovažují program za důležitý. V podobných případech facilitující může na dvojici koncentrovat svou pozornost, přistoupit k nim nebo je v krajním případě oslovit. Může také požádat skupinu o potvrzení programu či pravidel.

Když útočí

Skupinové diskuze logicky dávají prostor naší občasně potřebě vyjádřit kritiku či agresi vůči neoblíbenému člověku nebo názoru. V takových chvílích člověk mluví obvykle emotivně, ne zcela srozumitelně, nelogicky a nekonstruktivně. Lidé jsou v takových situacích schopni skákat do řeči a nerespektovat pravidla diskuze. Důvodem takového chování je obvykle dlouhotrvající spor či nepřátelství vůči konkrétním osobám, někdy ale

může jít jen o snahu rychle vyjádřit svou myšlenku. Facilitující v takových situacích musí diskuzi zpomalit, odosobnit názory, použít pravidla, hledat a zformulovat věcné části proslovu.

Když stále kritizují

Součástí naší povahy je i ta věčně kritizující část. V diskuzi tuto část zastupuje osoba, která vše zpochybňuje a „stále do všeho rýpe“. Kladem může být schopnost vytušit rizika nápadu a odhalovat skryté problémy, které skupina nevědomky přehlíží. Opakované kritizování ovšem může demotivovat zbytek skupiny. Role facilitátorky nebo facilitátora je v takovém případě odlišit podstatné výtky a argumenty od nedůležitých. Facilitující může ocenit přínos kritiky a současně vyvážit emoce diskuze směrem ke hledání řešení.

Když přichází pozdě

Nešvarem naší moderní společnosti jsou pozdní příchozí. Přináší do skupiny vyrušení (hluk, postranní vypytování). V horším případě jsou příchozí nositelé důležitých informací a jejich nepřítomnost tak hned na začátku naruší běh jednání. Někdy se pozdní příchozí pouští do debat, které už proběhly a díky ztrátě kontextu narušují tok diskuze. Důvodem takového chování je částečně společenský konsensus na „akademické čtvrt hodině“ nebo jen „prosté nestíhání“. Někdy to ale může být chyba na straně organizátorů či organizátorek – např. nedostatečným ověřením vhodnosti začátku (úřední hodiny, dopravní dostup-

nost). Facilitující zde musí za pomoci organizátorek či organizátorů omezit rušivé efekty – ať už formou vhodně uspořádané místnosti (opozdílci nevcházejí do čela skupiny), jemného zopakování, kde se skupina nachází, nebo vhodným zapojením příchozích do debaty.

Když odchází ještě před koncem

Obdobným efektem jsou předčasné odchody. Ty sice ruší méně, ale hlukem a ztrátou energie skupiny kazí celkový dojem. Důvody chování jsou stejné jako u pozdních příchozích. Problémem může být také odchod významných osobností, které by měly být u závěrečného hlasování a rozhodování. S takovými zúčastněnými je potřeba pokud možno čas konce setkání předem ověřit. Facilitující na podobné chování může zareagovat dodatečně jen velmi omezeně. V některých případech může v souladu s děním ve skupině uspišit jednotlivé kroky a ukončit setkání ve skupinou odsouhlaseném bodě.

Když je to nebaví

Ne každého téma setkání zaujme podle jeho očekávání. Taková lidé mohou spávat, číst, občerstvovat se. Dokud je toto chování individuální a výrazně nevyrušuje skupinu, je možné jej tolerovat. V opačném případě je lepší se ujistit, zda přestávka nepotřebuje celá skupina, jestli skupina neopustila své zadání nebo se pokusit nějakým způsobem změnit rytmus jednání (ne-očekávaná technika, rozcvička, netradiční přestávka).

Když stále telefonují, píšou sms nebo brouzdají na internetu

V poslední době jde, díky všudypřítomným chytrým telefonům a notebookům, o velmi početnou skupinu. Částečně je to móda, částečně pocit nutnosti být neustále „online“. V horším případě tito lidé ruší (odbíhají s telefony), v tom lepším „pouze“ nedávají pozor. I to je ale pro kvalitu jednání kontraproduktivní. Facilitující v takových případech může podle kontextu aktualizovat pravidla jednání nebo preventivně s organizátorkou či organizátorem dohodnout podmínky, za kterých jednání proběhne (vypnutí mobilů, nepřítomnost wi-fi). Ideálním způsobem „sebeobran“ facilitující osoby je vtáhnout všechny do hry.

Seznam by mohl pokračovat. Na setkání chodí také lidé, kteří si stále stěžují, nechtějí rozumět, mluví moc odborně, musí reagovat za každou cenu hned nebo mluví příliš potichu. Z toho všeho vyplývá, že facilitující se musí neustále učit rozumět různým způsobům chování a vyjadřování, hledat jejich skryté obsahy i motivace a snažit se je sladit se zájmy celé skupiny.

13 FACILITAČNÍCH TIPŮ NA ZÁVĚR (UPRAVENÝ VÝBĚR Z KNIHY TAJEMSTVÍ FACILITACE)

1. Když řešení vytvářejí, chápou a přijímají lidé, kterých se týká, dosáhnete efektivnějších výsledků.
2. Je-li zapotřebí porozumění a podpora, je zapotřebí facilitace.
3. Jasně úvodní otázky vyvolávají barvitou představu o odpovědích.
4. Vedte skupinu otázkami, ne oznamovacími větami.
5. Během přípravy definujte cíl porady, předpokládanou podobu výsledku, přítomné účastnice a účastníky, pravděpodobné problémy a návrh procesu.
6. Začněte se seznamem základních pravidel, ale zúčastněné nechte jej dokončit.
7. Mějte vždy po ruce volný papír na „zaparkování“ otázek a námětů, které nejsou na pořadu jednání, ale jsou pro zúčastněné a řešený problém důležité v pozdější fázi jednání nebo řešení problému.
8. Na každém začátku nového bodu programu vždy shrňte, co se událo a co se bude dít dál.
9. Zapisujte to, co kdo řekl – ne to, co jste slyšeli.
10. Opakujte nebo označujte témata, která už byla probírána a vyřešena.
11. Přidělujte úkoly pouze přítomným lidem.
12. Nežádoucí chování je náhradou, symptomem, ne příčinou.
13. V případě krize skupiny, zmatku a nedorozumění nechejte skupinu mluvit o tom, jak danou situaci vnímá.

Další zajímavé zdroje

- Bednařík Aleš: **Facilitace**. AISIS 2008.
- Wilkinson Michael: **Tajemství facilitace**. CPRESS 2011.
- Šišková Tatjana: **Facilitativní mediace**. Portál 2012.
- Medlíková Olga: **Umíme to s konfliktem**. Grada 2012.

V kapitole Základy participace aneb Jak do rozhodování zapojit ty, kterých se to týká, najdete další související tipy na práci se skupinou.

Nenásilná komunikace: více porozumění sobě i druhým

ADAM ČAJKA

Nenásilná komunikace (NK) je přístup, který v 60. letech minulého století, mimo jiné na základě humanistické psychologie Carla Rogerse, sestavil Marshall Rosenberg. Pro aktivistické kolektivy může být NK zajímavá jednak pro vytváření funkční vnitřní komunikační kultury – toho, jak se k sobě lidé v kolektivu chovají, jednak z hlediska toho, jak komunikovat svá poselství veřejnosti srozumitelně, úderně a zároveň s ohledem na potřeby lidí. Pro větší vhled do přístupu doporučuji prostudovat literaturu (viz sekce Zdroje) anebo se zúčastnit vzdělávacího semináře.

Předpoklady

NK stojí na několika předpokladech, z nichž hlavním je to, že lidské konání je pokusem o naplňování potřeb. Tyto potřeby jsou touhy, kvality a silné motivy ukryté pod povrchem a mnohdy si jich nejsme vědomi. Například terorista nebo teroristka nepotřebuje unášet lidi, ale možná touží po spravedl-

nosti, respektu a po tom být slyšen. Stejně tak chození do práce jistě není základní lidskou potřebou, ale možná má pro mne tato aktivita smysl, přináší mi seberealizaci anebo peníze, které rozhodně nejsou lidskou potřebou, nicméně mohou přinášet pocit bezpečí, jistotu a možnost předvídat.

V tabulce č. 1 jsou pro ujasnění rozdílů příklady univerzálních lidských potřeb a možných způsobů jejich naplňování, tzv. **strategií** (v tomto případě také těch tragických).

Toto rozlišení je důležité, neboť ve strategiích se můžeme s druhými často minout, neporozumět si a dostat se do konfliktu. Na úrovni potřeb se náš střet proměňuje a být to dá práci, lze začít hledat jiné strategie, které lépe naplní potřeby nás všech (s otevřeností k tomu, že to dnes nevymyslíme a ještě budeme chvíli používat nějakou strategii – např. peníze).

Tabulka č. 1

Univerzální lidské potřeby	Strategie naplňování potřeb
Bezpečí	Podezřívavé otázky na ostatní členy kolektivu. Zamykání dveří domu. Preventivní válka.
Respekt	Žádost o možnost dokončit větu. Zvyšování hlasu na poradě. Protestní průvod na veřejnosti.
Jasnost	Označení lidí v kolektivu za chaotické. Vedení rozpočtu akce. Přímá konfrontace: „Řekni mi, jak to doopravdy máš.“
Pochopení	Označení jiného názoru jako naprostý nesmysl. Ironické poznámky na to, co někdo řekne. Odchod z kolektivu se slovy, že už nemůžu dál.
Efektivita	Povzdech, že takovým tempem to nikdy nezvládneme. Požadování po lidech, ať čtou před schůzkou podklady. Rychlé rozhodnutí bez konzultace s ostatními lidmi.
Humor	Povídání vtípů, které mi osobně přijdou směšné. Přirovnání jiné osoby k fiktivní postavě. Označení vybrané společenské skupiny novým pojmem.

Klíčové předpoklady NK jsou například tyto:

- Potřeby jsou univerzální – lidé mají stejné potřeby.
- Pocity lidí se odvíjí od jejich naplněných nebo nenaplněných potřeb.
- Činy lidí jsou to nejlepší, co v tu danou chvíli umí udělat pro naplnění svých potřeb.
- Násilí je tragickou cestou naplňování potřeb.
- Zpřítomnění a empatický přístup pomáhají lidem orientovat se ve vnitřním světě jejich i druhých lidí, a na základě toho hledat lepší cesty společného fungování.

Z těchto předpokladů je zřejmé, že NK se snaží o komplexní pohled na člověka, ve kterém se něco děje na základě jeho naplněných či nenaplněných potřeb. Potřeby máme všichni stejné, avšak lišíme se v intenzitě prožívání a jejich míře (např. pokud skončí svoboda tisku, moje potřeba bezpečí bude ohrožena, zatímco pro jiného člověka tomu tak bude až ve chvíli fyzického napadení). Nenásilná komunikace není prostředkem jak „omluvit“ vše co lidé dělají jejich hlubinnými potřebami, ale spíše nabídkou vnímat sebe a druhé – celý systém komunikace – komplexně.

Čtyři komponenty nenásilné komunikace

Hlavní pilíře NK jsou a) orientace v sobě (nikoliv ve svých názorech, ale potřebách) a následné sebevyjádření, a b) empatické naslouchání druhým (jejich potřebám). NK nabízí základní strukturu, která slouží pro vytváření společné půdy v komunikaci.

Tyto čtyři kroky poskytují lepší orientaci v sobě, umožňují přesnější sebevyjádření a posilují empatii:

POZOROVÁNÍ konkrétních činů (to, co by natočila kamera na obrazovou či zvukovou stopu).

POCITY – vnímání toho, co se v nás děje na základě toho, co pozorujeme.

Uvědomění, že naše příjemné a nepříjemné pocity nám sdělují něco o (ne)naplňování našich **POTŘEB**, hodnot, tužeb či života v nás.

Konkrétní **PROSBY**, které vyslovujeme, abychom obohatili život nás i ostatních.

Tyto kroky lze používat v komunikaci zejména tehdy, když si hůře rozumíme a potřebujeme si sdělit něco důležitého. Představte si třeba situaci, kdy dáváte kamarádce z kolektivu zpětnou vazbu – tu můžete podat různými způsoby.

Můžete říct: „*Na schůzce ses chovala arogantně a s ostatními jsi komunikovala manipulativním způsobem.*“ V tomto případě vyjadřujete (jakkoliv oprávněně) svůj názor a hodnocení chování druhé osoby a svůj předpoklad o tom, jaké jsou její záměry.

Jinou možností je zaměřit se na to, co druhá osoba řekla nebo udělala (pozorování), jaký to na mě mělo efekt (pocit), oč důležitého mi jde (potřeba) a co bych rád navrhl za akci, která do našeho vztahu vnese něco smysluplnějšího (prosba). Pak moje zpětná vazba ve 4 krocích může znít např. takto: „*Když jsi na schůzce řekla, že nevíš, kdo by to z nás dokázal udělat pořádně, zmátlo mě to, protože mám rád, když jsou věci transparentní a v týmu je důvěra. Mohla bys mi popsat, co ta akce přesně obnáší a co pro to můžu udělat já?*“

Pokud se držíme logiky čtyř kroků, zvyšujeme pravděpodobnost toho, že si porozumíme. Velmi snadno však můžeme komunikovat čtyři odlišné věci, které se krokům podobají, ale zaměřují pozornost úplně jinam. Tyto čtyři kroky popsané v tabulce nás od sebe spíše vzdalují.

Tabulka č. 2

„4 kroky k sobě“	„4 kroky od sebe“
<p>Pozorování (co by natočila kamera)</p>	<p>Hodnocení (nálepky, soudy)</p>
<p>Pocit (co se děje v mém těle)</p>	<p>Příběh, myšlenky, domněnky, předsudky (co se děje v mé hlavě, případně co si myslím, že si myslíš)</p>
<p>Potřeba (touha, důležitá kvalita)</p>	<p>Strategie (konkrétní akce)</p>
<p>Prosba (konstruktivní, bere do úvahy potřeby všech zúčastněných, pokud není vyhověno, hledáme přirozeně vhodnější způsob)</p>	<p>Rozkaz (jednosměrný, pokud mu nebude vyhověno, problém se zhoršuje a napětí stoupá)</p>

Pokus o zpětnou vazbu na základě „4 kroků od sebe“ by mohl znít takto: „*Když jsi na schůzce položila tu arogantní otázku, měl jsem pocit, že s námi manipuluješ a neříkáš věci přímo; můžeš na schůzkách respektovat druhé a říkat jasně, o co ti jde?*“ Cítíte, jak rozdílné reakce mohou tři různě řečené, avšak obsahově stejné promluvy vyvolat?

Ve všech třech případech se pokoušíme vyjádřit a něco sdělit, u některých je ale snazší dojít ke skutečnému porozumění. Všech těchto osm kroků se v komunikaci vyskytuje a neodmyslitelně patří k životu. Chceme-li však použít vyjádření skrz 4 kroky, nemusíme se neustále snažit komunikovat čistě stylem levého sloupce (představte si takto komunikovat na rande), ale můžeme si být vědomi, kde zrovna jsme, a svobodně volit, kam v komunikaci zaměříme svou pozornost.

Úrovně použití principů nenásilné komunikace

Při zběžném pohledu NK nabízí paletu nástrojů na posílení a docílení jasnější komunikace mezi dvěma a více lidmi. Jelikož jedním z pilířů přístupu je orientace v sobě, NK na začátku posiluje podobně jako mindfulness (zdroj např. v práci Thich-Nhat-Hanha), focusing (více např. práce Eugena Gendlina) či meditace i vnitřní jasnost (oč mi vlastně jde). Existují však i další roviny, ve kterých je důležitá jasnost a na kterých lze

principy aplikovat. Dle Miki Kashtan je tohle užitečné zejména pro sebeřídící neboli nehierarchické kolektivy. Jde o těchto 5 rovin:

- vnitřní (já),
- mezilidská (já a ty),
- skupinová (kolektiv),
- organizačního systému (způsob, jakým kolektiv organizačně funguje),
- společenského systému (prostředí, ve kterém se kolektiv nachází).

Na rovině vnitřní pracuji na sobě a své komunikaci (uvědomuji si vlastní priority, transformuji předsudky vůči druhým). V mezilidské komunikaci mluvím jasněji a druhým dokážu naslouchat (dávání zpětné vazby, empatie k druhým). Na třetí úrovni budujeme principy posilující skupinu (umění vést konstruktivní diskuse). Ve čtvrté úrovni jde o principy, které lze aplikovat na celý chod organizace (společné rozhodování, společná kultura, pravidla). Pátá rovina hlídá komunikaci s prostředím, kde se kolektiv nachází (město, region, stát).


Je důležité pečovat o potřeby na všech těchto úrovních. Pokud nebudeme pracovat na všech, mohou se objevit dva odlišné neduhy:

A) Když používáme NK pouze na vnitřní nebo mezilidské rovině.

Skrze přístup a techniky NK posílím svou vnitřní jasnost (co se ve mě děje a oč mi jde) i empatii k druhým (co se v nich děje a oč jim jde), a to se promítá do kvalitnější mezilidské komunikace v týmu. Je nám lépe a lépe si rozumíme. Jenže tento přístup nemusí být sdílený celou skupinou. Systém fungování celku navíc nezmění jen kvalitní komunikace dvou lidí, zejména pokud se nacházíme v organizaci s rigidními pravidly. Péče o tuto úroveň tedy vede k příjemnější atmosféře, avšak nepřináší změnu statu quo. Svět okolo mě a tebe zůstává pořád stejný.

B) Když používáme NK pouze na úrovni skupinové a organizační.

Díky přístupu NK si vytvoříme organizační systém a skupina se zaměřuje na potřeby, dle kterých pečlivě vytváří svá pravidla fungování. Potřeba svobody jde například ruku v ruce s odpovědností. Avšak problémem může být to, že jednotlivci nemají vnitřní jasno ve svých potřebách anebo jim chybí dovednost vyjádřit je srozumitelně (věta „Pojďme to už proboha rozhodnout“ je jistě také vyjádřením potřeb, ale nevíme nakolik pomáhá konstruktivní diskusi). Pokud empatii (tj. mezilidskou úroveň) lidé zaměňují s vynucenou sympatií, ústupem nebo potvrzováním činů druhých, komunikaci to spíše zkomplikuje. Nedostatek péče o osobní a mezilidskou úroveň vytváří i při skvěle nastavené úrovni systému iluzi.



Již zmíněná zpětná vazba anebo projevení empatie patří mezi řadu konkrétních komunikačních dovedností (A). Pokud chceme upřít pozornost k vyšší úrovni, a to nastavování systémů fungování kolektivu (B), Miki Kashtan doporučuje propracovat zejména tyto klíčové systémy:

- **Rozhodování**

Jasně nastavený systém jak skupina rozhoduje. Jsou zodpovězeny otázky: Kdo rozhoduje o čem? Kdo se k tomu vyjadřuje? Jak se stane rozhodnutí? Jasnost v rozhodování usnadňuje chod kolektivu a šetří energii.

- **Alokace zdrojů**

Jasnost ohledně zdrojů k činnostem, ať už se to týká zdrojů k realizaci myšlenek anebo k odměnění lidí. Kolektiv posune sdílené vědomí, kam zdroje „tečou“ a ušetří to zbytečnou práci.

- **Tok informací**

Dostupnost informací, na základě kterých se kolektiv rozhoduje. Jde o technickou část – jak zajistit, aby informace byly dostupné všem, kterým mají být dostupné. V jiném významu jde o získávání relevantních informací od lidí v kolektivu a jejich sdílení informačními kanály, které fungují pro všechny.

- **Zpětná vazba**

Podobně jako v ekosystému, zpětná vazba je přirozenou součástí života kolektivu, ať už je jejím záměrem společné učení a posun či jen oslava. Dobře nastavený systém zpětné vazby vede k jasnosti, otevřenosti, čištění komunikačních bloků a také poučení se z chyb. Na začátku zmenšuje možnost ohrožení kolektivu v budoucnu.

- **Práce s konflikty**

Systém práce s konflikty normalizuje to, že konflikty byly, jsou a budou a jsou přirozenou součástí života kolektivu. Namísto strachu a vyhýbání se konfliktům, lze vytvořit systém co nejvíce konstruktivního řešení. Konflikt lze vnímat jako příležitost, kterou když nepromeškáme, nemusí být nutně destruktivní.



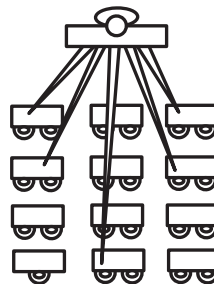
Nakládání s mocí

Chceme-li principy NK integrovat do života kolektivu, významným tématem se stává nakládání s mocí. Uplatňovat svůj vliv a mít moc nad věcmi, které se nás týkají, je totiž jedna z potřeb. Lidé, kteří se snaží o nehierarchické fungování, na tento problém často reagují snahou se své moci vzdát. Jenže pokud se vzdám své moci, nemusí to nutně prospět ani mně ani celku. Stejně tak když moc používám jen s ohledem na své potřeby, efekt bude podobně destruktivní jako když se pokouším ovládat druhé. NK nabádá k pozornosti a vědomému nakládání s mocí s ohledem na potřeby své i druhých, tedy **celého systému**. Možností, jak s mocí vědomě nakládat, je vytvářet partnerství.

Jaké jsou jeho hlavní charakteristiky a cíle ve srovnání s nadvládou?

Svým důrazem na potřeby NK mnohdy napomáhá a vede k horizontálnějšímu strukturám fungování skupin (více o horizontálním fungování skupin najdete v kapitole Nehierarchie aneb Jak vést bez šéfů), neboť tyto vztahy jsou blíže k jádru tohoto přístupu. Zároveň v našem nedokonalém světě mohou principy NK stejně tak vést k vědomé volbě hierarchie jako v tu chvíli nejlepší strategii pro dosažení nějakého cíle. Nenásilná komunikace je totiž ze všeho nejméně dogma.

nadvláda



Mocenská pozice jako zdroj síly

Odpovědnost vůči autoritě

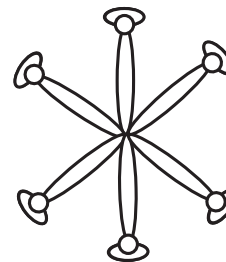
Strach z autority

Hodnocení druhými

Vnější motivace

Řád, předvídatelný výstup

partnerství



Spolupráce jako zdroj síly

Odpovědnost vůči celku

Sebedisciplína/autonomie

Sebereflexe

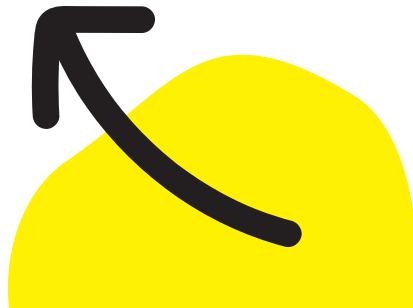
Vnitřní motivace

Chaos, organický výstup

Autorka obrázku: Eva Malířová

Další zajímavé zdroje

- Gedlin, Eugen T. (2003). **Focusing**. Praha: Portál.
- Kashtan, M. (2013). **Spinning Threads of Radical Aliveness: Transcending the Legacy of Separation in Our Individual Lives**. Fearless Heart Publication.
- Kashtan, M. (2014). **Reweaving Our Human Fabric: Working Together to Create a Nonviolent Future**. Fearless Heart Publication.
- Lasater, I. , Kinion, J., Stiles, J. (2015). **From Connection to Conflict: Transforming Difficult Conversations Into Peaceful Resolutions**. Mediate Your Life.
- Rosenberg, M. (2016). **Nenásilná komunikace**. Praha: Portál.
- Rosenberg, M. (2015). **Co řeknete, změni váš svět**. Praha: Portál.
- Rosenberg, M. (2019). **Nenásilná komunikace a moc: V institucích, společnosti i rodině**. Praha: Portál.



Základy participace aneb Jak do rozhodování zapojit ty, kterých se to týká

MARTIN NAWRATH

Protože myšlení je do značné míry kolektivní, není možné, abychom jej zlepšili jako jednotlivci. V průběhu dialogu získává skupina přístup k širšímu zdroji společného myšlení – celek organizuje části – účelem dialogu je překročit úroveň poznání každého zúčastněného jednotlivce.

David Bohm, fyzik zabývající se mimo jiné významem dialogu v oblasti lidského poznávání

V nejobecnějším slova smyslu znamená participace podílení se na nějakém společném celku (akci, plánu, projektu, strategii, rozhodnutí ap.). Chci-li participovat, toužím po prostoru a řádu, který mi dá konkrétní možnost zapojit se. Chci-li participaci umožnit ostatním, vytvářím takové prostředí, kde se ostatní mohou podílet na tom, co chci, plánuji nebo tvořím já. V běžném životě se ocitáme střídavě v obou rolích. Jako otec či matka dávám prostor dětem spoluurozhodovat o podobě naší společné dovolené. Jako občan či občanka chci znát, co se chystá v mém městě za projekty. Jako aktivní občan či občanka

Společenství jsou tedy moudrá do té míry, do jaké využívají svou rozmanitost. Ta nejmoudřejší z nich rozpoznávají, že každý názor představuje část pravdy a že právě skrze kooperativní, kreativní vzájemnou hru názorů vzniká nejmoudřejší, nejobsáhlejší a nej-mocnější pravda.

Tom Atlee, výzkumník a evoluční aktivista

chci prosadit nějakou společenskou změnu a chci, aby podobu té změny formulovali a organizovali se mnou mí spoluobčané a spoluobčanky. V oblasti správy věcí veřejných je nositelem pravidel pro participaci obvykle samospráva, státní správa nebo aktivní skupina prosazující změnu, kterou považuje za veřejný zájem.

Poptávka po **participaci roste**. „Hybatelé a hybatelky komunit“ v podobě formálních i neformálních skupin i veřejná správa pochopili, že projekty, ve kterých se příliš „tlačí na pilu“

nebo o kterých se raději nemluví, se obvykle vymstí. Pojem udržitelnosti se v současnosti nespojuje jen se životním prostředím a jeho ochranou, ale také se schopností veřejné správy, investora nebo aktivní skupiny prosazovat své myšlenky a záměry a zejména smysluplně zajistit jejich dlouhodobé fungování.

V takovém úsilí se pak podpora veřejnosti vrátí hned dvakrát: zvýšením kvality záměru (lidé svými připomínkami mohou projekt zkvalitnit a zlevnit), i při jeho realizaci.

V dnešní době se tak participace stává trendem a standardem demokratické správy věcí veřejných. Rovněž aktivistické skupiny často upřednostňují nedirektivní procesy plánování a participace je tak součástí méně hierarchizovaného způsobu rozhodování (viz kapitola Nehierarchie aneb Jak vést bez šéfů). Hlavní otázkou pak zůstává, jak takový proces zajistit. Jak s veřejností komunikovat bez toho, že se pouze vzbudí očekávání a vášně, čímž se celý proces plánování zkomplikuje. V ČR dnes již existují metodiky a příklady dobré praxe, kterými se lze inspirovat (viz též odkazy na konci).

Přínosy a rizika participace

Zapojení veřejnosti přináší pochopitelně nejen výhody. Celý proces klade nároky na všechny zúčastněné. Podle typu projektu a rozsahu zapojení veřejnosti je potřeba tato specifika zohlednit a promyslet již před nastavováním celého procesu.

V oblasti veřejné správy je výchozím a stále platným mezinárodním dokumentem, který tuto oblast zastřešuje, **Aarhuská úmluva**. Obsahuje obecný souhrn pravidel pro zapojování veřejnosti do rozhodování. K plánování rozvoje se vztahuje čl. 7 Aarhuské úmluvy, který výslovně stanovuje, že veřejnost má být zapojena do zpracování plánů, programů a koncepcí, které se více či méně týkají životního prostředí. Z tohoto dokumentu vyplývají určité klíčové povinnosti pro efektivní zapojení veřejnosti do rozhodování. Mezi ně patří **přístup veřejnosti k informacím, aktivní informování, přímé konzultace s občany a občankami, spoluúčast veřejnosti na plánování a vyhodnocování procesu plánování z hlediska zapojení veřejnosti**.

Přínosy

- zohledňuje skutečné potřeby uživatelů či uživatelek,
- posiluje vztah k místu,
- zlepšuje komunikaci mezi veřejnou správou, experty i expertkami a veřejností,
- podporuje mechanismus demokratického rozhodování na místní úrovni – lidé rozhodují o prostředí, ve kterém žijí,
- díky společné práci na konkrétním projektu posiluje místní komunitu,
- posiluje sociální kontakty v komunitě a procesy sociálního učení.

Rizika a omezení participace

- oproti běžnému postupu je časově a organizačně náročnější,
- je náročnější pro expertku nebo experta (např. projektanta nebo projektantku); projekt vyžaduje intenzivnější komunikaci a prezentaci,
- zvýšené finanční prostředky na plánování (občerstvení, propagace, pomůcky),
- obvykle vyžaduje asistenci nebo konzultaci externího facilitátora či facilitátorky nebo jiné konzultující osoby se znalostí metod participace.

Nastavení procesu participace

Abychom skutečně správně využili přínosy participace a vyhnuli se největším rizikům, je dobré si před zahájením procesu zodpovědět několik klíčových otázek.

1. Co od procesu participace očekáváme, jaký má participace rozsah a cíl?

Je téma pro veřejnost důležité a zajímavé? Je k participaci vůle ze strany nositelů a nositelek projektu? Může veřejnost skutečně ovlivnit podobu výsledného projektu nebo akce? Chceme v participaci od veřejnosti odsouhlasit nějaký návrh, nebo ho s ní konzultovat a změnit, případně ho s ní vymyslet takřkajíc

od začátku? Máme schopnosti a zdroje (finance, čas, techniku) participaci zvládnout a dotáhnout do konce, tedy k viditelným a hmatatelným výsledkům?

2. Jaký je kontext řešeného projektu?

Jde o dlouhodobě řešený problém? Byli již občané a občanky o tématu nějak informováni? Proběhly k projektu nějaké diskuze, dotazníková šetření apod.?

3. Koho se projekt týká?

Komu může projekt nejvíce prospět? Může někomu uškodit? Působí v místě realizace projektu důležité instituce (bytová družstva, školy, firmy, muzea apod.)? Jaké další instituce by o projektu měly vědět nebo o projektu mohou nějak rozhodovat (místní, regionální nebo národní úřady)? Týká se projekt nějakých formálních nebo neformálních občanských iniciativ? Působí zde nějaké výrazné osobnosti, neformální lídři nebo lídryně komunity?

4. Čím je ovlivněn harmonogram projektu?

Jak je projekt limitován formálními procedurami (správní řízení, stavební řízení, schvalování zastupitelstvem apod.)? Jsou v procesu schvalování nějaké důležité milníky? Odehrávají se v průběhu procesu nějaké důležité související akce nebo akce, které mohou procesu „konkurovat“?

5. Jaké metody budou pro proces efektivní?

Participačních metod je celá řada. Používat bychom měli ty, které zajistí přiměřenou účast veřejnosti s ohledem na význam projektu. Poměříme tedy náklady na proces s výstupy, kterých má být dosaženo.

Metody práce s veřejností

Vydeme-li z Aarhuské úmluvy, můžeme zjednodušeně řečeno metody komunitního plánování rozdělit do tří časových fází:

1. Informování veřejnosti o projektu.
2. Sběr informací, analýza tématu/problému a formulace návrhů a vize projektu.
3. Strukturované plánování projektu s veřejností a konzultace odborného návrhu projektu s veřejností.

Tyto oblasti se v rámci realizace konkrétního projektu vzájemně prolínají a informování veřejnosti probíhá paralelně s procesy plánování a připomínkování projektů. Důvodem kombinace technik je i nutnost oslovit různými způsoby rozdílné cílové skupiny, kterých se projekt týká.

CO URČUJE VÝBĚR KONKRÉTNÍCH METOD

- velikost a typ projektu,
- časové možnosti realizátora,
- finanční, personální a materiální zdroje,
- místní zvyky v komunikaci s obyvatelkami a obyvateli.

Jednotlivé techniky je dobré kombinovat a používat v promyšlených, postupně navazujících krocích sestavených do plánu zapojení veřejnosti. Důvodem jejich kombinace je oslovení co nejvíce cílových skupin, kterých se projekt týká.

Internet a sociální sítě

Pro informování o realizaci a vývoji projektu se dnes již běžně využívají internetové portály a různé typy sociálních sítí. Občané a občanky zde mohou dostat základní informace v písemné i grafické podobě, hlasovat pro navržené varianty, psát připomínky, případně prostřednictvím webové stránky o projektu i veřejně diskutovat. Při použití těchto technik je třeba si uvědomit, že se zapojuje pouze určitá vrstva obyvatelstva, proto ani získané názory nepředstavují reprezentativní vzorek veřejného mínění (chybí většinou názory starší generace a lidí s nižším vzděláním). Webové aplikace jsou tak sice v mnohých případech velmi rychlou cestou, jak získat připomínky, musí však být doplněny dalšími technikami.

Tiskoviny – články v místních médiích, letáky

Články v místních zpravodajích jsou obvykle nejjednodušší a relativně levnou formou informování veřejnosti. Předpokladem využití média je jeho čtenost, způsob a frekvence jeho vydávání. Místní zpravodaje je možné využít i k distribuci ankety nebo dotazníku. V případě náročnějších projektů můžeme využít samostatných tiskovin věnovaných pouze konkrétnímu projektu (leták, brožura, pozvánka na plánovací akci).

Místní televize, rozhlas

Města a obce mohou využívat k propagaci projektu velmi oblíbená a používaná média – místní nebo regionální televizi a rozhlas podle místních možností. Aktivisté a aktivistky obvykle ovládají různé sociální sítě, které tradičním médiím zdárně konkurují.

Happeningy

Tyto kulturně-společenské události mohou vhodně upozornit na problémy, které je třeba řešit, přitáhnout pozornost veřejnosti i médií a také nabídnout netradiční pohled na daný problém a jeho řešení. Informační hodnotu takové akce lze podpořit tiskovou zprávou shrnující smysl happeningu.

Dotazníky a ankety

Dotazníky a ankety jsou obvyklou metodou zjišťování názorů veřejnosti. Jejich použití předpokládá určitou míru předběžného informování veřejnosti, proto nejsou vhodné jako úvodní aktivity. Při přípravě ankety je důležité vyjasnit si způsob vyhodnocení a práce se získanými informacemi.

Anketa má být srozumitelná, jednoduchá a jasná, bez dvojnásobných či návodných otázek a s možností pro volně formulované podněty. Může obsahovat křížkované odpovědi i zákresy do mapy nebo letecké fotografie.

Pro úspěšnost ankety je klíčová její návratnost. Způsob distribuce a sběru anketních lístků tak musí být pro dotazované co nejpohodlnější. Nedoporučujeme je proto posílat poštou nebo odevzdávat na úředních místech. Anketa současně umožňuje získat od dotazovaných další potřebné informace.

Interaktivní výstavy

Výstavy fotografií o historii a proměnách města nebo vývoji konkrétního problému, výstavy plánů nebo kreseb dětí o jejich ideálním městě jsou vhodnou příležitostí pro začátek společenské diskuze o konkrétním problému nebo místě. Jsou také dobrou příležitostí přilákat veřejnost k připomínkování územně plánovacích dokumentací různé úrovně. Podmínkou jejich úspěchu je dobrá propagace. Výstavu je možné doplnit

aktivitami pro různé cílové skupiny, pracovními dílnami nebo přednáškami. Na výstavě je také možné umístit sběrný box pro anketní lístky nebo návštěvní knihu připomínek.

Mapování veřejných prostranství

Dobrovolnictvo (nejlépe různého věku, bydliště, zvyků) při běžných cestách zaznamenává do připraveného formuláře problematická místa, nepřehledné křižovatky, úzké či nebezpečné chodníky nebo přechody pro chodce. Výsledky slouží jako podklad pro další analýzu prostranství nebo lokality.

Občanské mapy

Jedná se o vytváření map míst ve městě, které obyvatelstvo považuje za významné, hodnotné a kdy preferuje jejich zachování nebo rozvoj do budoucna, případně tvorba map míst problematických a nebezpečných. Mapu je dobré tvořit přímo v terénu, odkud je dobrý rozhled na lokalitu. Na ni mohou občané a občanky barevným špendlíkem, fixou nebo lístečkem označit například místo, které mají rádi, kam zvou své přátele nebo místo, které by chtěli ukázat svým potomkům za 25 let. Nebo můžeme vytvářet naopak problémové mapy, kde si mohou označit např. místo, kde se bojí.

Pro tvorbu mapy je nutné mít k dispozici dostatek dobrovolníků a dobrovolnic vysvětlujících postup pro příchozí.

Strukturované rozhovory s obyvatelstvem a vlastníky nemovitostí

Metoda je vhodná pro místa, kde je plánována realizace činnosti, ale není zřejmý zájem obyvatelstva nebo existují pochybnosti o zpětné reakci. Rozhovory je nutné provést podle předem připravených otázek tak, aby se daly výsledky vyhodnotit. Je dobré vést rozhovory s různými cílovými skupinami (děti, mládež, maminky s dětmi, majitelé psů, senioři) a také s významnými vlastníky nemovitostí a zástupci či zástupkyněmi institucí, které s lokalitou sousedí.

Veřejné konzultace s klíčovými osobnostmi komunity

Pro získání názorů (připomínek) veřejnosti k zamýšleným zásahům do lokality je někdy vhodné pracovat se zástupci a zástupkyněmi důležitých skupin ve společnosti. Může jít o mateřská centra, občanská sdružení, sportovní kluby nebo kluby důchodců. Mohou reprezentovat názory určité skupiny obyvatel.

Řízená představitost o budoucnosti města

Pro některé skupiny veřejnosti je dosti obtížné pochopit proces tvorby plánu úprav prostranství nebo územního plánu. Jde například o děti a mládež, kterých se ale budoucí podoba prostranství bude dotýkat velmi intenzivně. Metoda je založena na

setkání, kde se účastníci a účastnice pomocí předčítaného textu přenesou do budoucnosti a do ideální obce nebo města. Poté namalují tuto svou představu a diskutují, jak se liší od současnosti a co se může v obci změnit.

Plánovací dílna

Plánovací dílna je zhruba tříhodinové skupinové setkání, ve kterém přizvané obyvatelstvo pod vedením zkušeného facilitátora či facilitátorky promýšlí budoucí využití a podobu řešeného území. Může navazovat na skupinovou prohlídku, proto je dobré dílnu organizovat v blízkosti daného místa. Setkání se obvykle dělí do dvou částí. V první části celá skupina hodnotí klady i nedostatky území, navrhuje možné změny a z těchto návrhů vybírá ty nejdůležitější. Ve druhé části obyvatelé a obyvatelky pracují v menších skupinách s vybranými náměty a tzv. slepou mapou. Výsledkem setkání je několik variant budoucího využití území v grafické podobě, včetně slovního zápisu. Obojí slouží jako užitečné podklady pro architekta či architektku ke zpracování studie.

Plánovací setkání spojené s obhlídkou místa

Plánovací setkání s obhlídkou území nevyžaduje velké prostory, podmínkou je však dobrá informovanost. Setkání je dobré organizovat v blízkosti řešeného území a ve vhodnou dobu. Poznámky z terénu jsou po obchůzce zaznamenány textově a současně graficky do slepých map.

Zapojení veřejnosti do realizace úprav místa

Veřejnost může být zapojena i do samotných úprav naplánovaného projektu. Přínosem je úspora finančních nákladů při realizaci projektu i rozšiřování dovedností a znalostí členstva komunity, zároveň také posilování vztahu obyvatelstva k nově vybudovanému místu.



Zásady organizace veřejných diskuzí

Nejobvyklejší formou participace je veřejná diskuze, kde můžete tvář v tvář sdílet informace, názory a hledat společná východiska. Skupinová diskuze může mít různé formáty, program, organizaci i počet účastníků a účastnic. Některá pravidla a organizační zásady ale platí ve většině případů.

1. Realistický a promyšlený cíl

- Jaká rozhodnutí mají padnout?
- Jaké informace k rozhodnutí potřebujeme?
- Jaké otázky související s tématem mohou padnout?
- Kdo jsou nositelé či nositelky nezbytných informací?
- Kdo jsou ti, jichž se rozhodnutí dotýká?
- Jaké jsou potenciální konflikty související s rozhodnutím?
- Jaký je minimální výsledek nebo konsensus, kterého lze dosáhnout?
- Co bude následovat po veřejném setkání?

2. Promyšlená, včasná a intenzivní propagace akce

- Vhodně zvolený termín (pozor na svátky, dovolené, konkurenční akce)
- Včasná propagace – minimálně 14 dní předem

- Přímé oslovení klíčových osobností
- Využití elektronických médií
- Zveřejnění v místních zpravodajích
- Plakáty v místě konání a na relevantních místech

3. Atraktivní a srozumitelná pozvánka

- Kdo jsou potenciální účastníci a účastnice diskuze a jak je nejlépe oslovíme?
- Jsou na pozvánce všechny podstatné informace – proč, co, kde, kdy, kdo?
- V jaké podobě bude pozvánka zveřejněna (tištěná, elektronická, formát, barva)?
- Je pozvánka graficky přehledná a zajímavá?

4. Zajištění klíčových osobností a vymezení jejich kompetencí

- Kdo bude moderovat/facilitovat setkání?
- Kdo je hlavní organizátor či organizátorka (tvář) akce?
- Kdo v dané věci přijímá rozhodnutí?
- Kdo v dané věci výrazně ovlivňuje rozhodnutí?
- Kdo má nezbytné informace?
- Kdo jsou ti, jichž se rozhodnutí dotýká?

- Kolik je třeba prezentací? Nebudou se prezentace opakovat? Nebudou příliš dlouhé a únavné? (Pokud je možnost, projděte si obsah prezentací se všemi vystupujícími.)
- Má organizační tým jasný způsob vedení a rozdělení kompetence?
- Kdo má hlavní slovo při rozhodování o detailech setkání?
- Kdo bude pomáhat při zajištění sálu (stoly, židličky, osvětlení, ozvučení)?
- Kdo má na starosti techniku a pomůcky (prodlužovací šňůra, dataprojektor, notebook, flipchart, fixy, plátno)?
- Kdo má na starosti občerstvení?
- Kdo pořídí fotografie?
- Kdo je v případě potřeby k dispozici novinářkám a novinářům?
- Kdo upozorňuje a kontroluje prezenční listinu?
- Kdo má telefonní kontakty na všechny klíčové osoby, které se účastní?
- Kdo zajistí zápis, jeho kontrolu a distribuci?
- Kdo hlídá osvětlení?

5. Vhodná místnost a vybavení

- Jaká je očekávaná účast na setkání?
- Je místnost přizpůsobitelná proměnlivému počtu účastnic a účastníků?
- Je možné místnost upravit podle potřeb (přemístění židliček, stolů, plátna, osvětlení a zastínění, vyvěšení posterů, plakátů, map)?
- Uvidí lidé na plátno?
- Uvidí lidé na flipchart a je kam zavěsit popsané papíry?

6. Přiměřené technické vybavení

- Je nutné ozvučení akce? Pokud ano, kolik bude třeba mikrofonů pro plynulý způsob diskuze? (Je třeba myslet na ty, kdo moderují, přednáší i na diskutující publikum.)
- Bude promítání dobře vidět? Lze místnost osvětlit nebo přistínit?
- Je vyzkoušen dataprojektor a notebook, a to včetně napájení?
- Je prezentace ve srozumitelném a čitelném formátu?
- Potřebujeme pro prezentaci ukazovátko (elektronické, dřevěné)?

Jak by mohla vypadat úspěšná participace?

Při přípravě, realizaci a vyhodnocení projektu je možné účast veřejnosti hodnotit stručnými kritérii. Dobrý projekt nemusí znamenat, že se podařilo splnit kritéria všechna. Ta jsou spíš návodem, upozorněním, na co všechno ve vztahu k veřejnosti myslet.

1. Do projektu byly zapojeny všechny potenciální cílové skupiny

Projekt není výhradně soustředěn jen na vymezenou část potenciálních uživatelů a uživatelek. Živý a pestře naplánovaný projekt není monofunkční, ale je využíván skupinami různého věku a zájmu, proto musí nabízet možnosti pro různé funkce a činnosti.

2. Existoval jasný a navenek prezentovaný plán zapojení veřejnosti s jasnými termíny

Ve všech fázích tohoto plánu byl dostatek času pro zapojení veřejnosti. O záměrech projektu by všichni potenciální zájemci a zájemkyně měli vědět s předstihem, stejně jako by měli být informováni o následných krocích projektu a jejich načasování.

3. Při komunikaci, informování a zapojení se využilo různých způsobů oslovení veřejnosti

Různé cílové skupiny mohou být nastaveny na různé typy komunikačních kanálů. Někdo je zvyklý číst místní zpravodaj, někdo sleduje nástěnku, někdo reaguje na osobní pozvání, někdo pracuje výhradně s e-mailem a internetem. Dobrá komunikace je vždy kombinací těchto nástrojů s náklady přiměřenými velikosti projektu.

4. Realizátor (případně realizační tým) projektu je obeznámen s principy a metodikou participace, rozumí jim a je s nimi ztotožněn

Zapojování veřejnosti vyžaduje čas, trpělivost a někdy zvyšuje náklady na projekt. Proto je nutné, aby realizační tým chápal jak přínosy participace, tak i práci s tím spojenou. Výhodou je znalost metodiky plánování a zapojování veřejnosti z osobního zážitku, přenesené zkušenosti jsou obvykle nedostačující. Pro participativní projekty je vhodné vybírat osvědčené, komunikativní expertky nebo experty a političky či politiky, s ochotou vnímat názory obyvatelstva. Výhodou je, pokud zapojené osobnosti mají zkušenosti z participativních projektů.

5. Participačnímu procesu je přítomna externí konzultantka nebo konzultant s dostatečnou zkušeností se zapojováním veřejnosti, komunikací a facilitací veřejných setkání

Externí konzultantka či konzultant není nezbytným, ale velmi vhodným způsobem, jak zajistit znalost participačního procesu. Nezávisle vedený proces obvykle zvyšuje kvalitu veřejné diskuze.

6. Veřejnost má možnost se v průběhu projektu dozvědět, jak se příprava vyvíjí a jak bylo s jejími názory naloženo

Nezbytnou součástí participativních procesů je klást důraz na to, aby lidé věděli, jak se zachází s jejich náměty a připomínkami.

7. Při přípravě a realizaci projektu jsou využívány místní zdroje, zejména ve smyslu místního obyvatelstva, klíčových osobností, místních technologií a materiálů

Tento princip je ale třeba velmi zvážit v případě zapojení odborníků a odborníků, kteří mohou vnést do projektu nezáujatost a profesionalitu (architekt nebo architektka, facilitující osoba, realizační firma, stavební dozor).

8. Realizátor projektu vkládá do přípravy a realizace projektu různé zdroje od různých partnerů (finance, práci, materiál)

Má-li mít projekt participativní (komunitní) charakter, výsledek projektu by neměl být závislý výhradně na jedné osobě nebo organizaci. Spolupodílení se na projektu ve formě financí, materiálu, dobrovolnického času ap. ze strany různých účastníků a účastnic dává projektu záruku, že je brán vážně a potvrzuje společenskou objednávku.

9. Projekt by měl obsahovat krátkodobá i dlouhodobá opatření

Projekt by měl obsahovat představu levnějších rychlých změn, které veřejnosti potvrdí, že se něco děje, a také delšího horizontu významnějších zásahů do území i dlouhodobé vize, jak s územím dále nakládat (dlouhodobé změny, údržba).

10. Prvotní iniciativa vychází zdola, nikoliv shora, a komunita je aktivní již před realizací projektu

Projekt je podporován nebo iniciován místní komunitou. Organizační dovednosti související se zapojením komunity nejsou samozřejmostí. Zkušenost s organizováním nějakého typu komunitní akce může výrazně zvýšit schopnost zapojit veřejnost efektivně a rovněž zapojit již aktivní občanstvo.

11. V komunitě existuje iniciátor projektu, nejlépe skupina, která má přirozenou vůdčí osobnost s přirozenou autoritou v komunitě; iniciativní skupina je různorodá

Ať už se jedná o projekt koordinovaný místní samosprávou nebo aktivistickou skupinou, vždy je důležité do dění zapojit lokální skupiny a lídry nebo lídryně. Může jít o neorganizovanou skupinu, formalizovaný spolek, bytové družstvo ap., které je známo místním lidem a jehož představitelé a představitelky jsou komunitou uznávány. Organizační tým by měl odrážet pestrost potenciálních cílových skupin projektu, aby při přípravě i v průběhu realizace nebyly zanedbány ani minoritní zájmy či potřeby.

12. Administrativní proces je dobře propojený, pružný a akční, existuje dobrá spolupráce mezi iniciativní skupinou a vedením obce

Zejména u větších měst je důležité, aby jednotlivé fáze projektu, které řeší různé složky veřejné správy, byly předávány zodpovědně, navazovaly na sebe a jejich výstupy aby byly kontrolovány, vyhodnocovány a zpětně aktualizovány.

13. Místní projekt baví

Participativní plánování stojí a padá s tím, že lidé nemají pocit schůzování a náročné, nepříjemné práce. Akce by měly být jistou formou slavnosti, příjemného společného prožitku, z výsledku projektu by měli mít účastníci a účastnice radost.

14. Projekt nepřímo vyvolá další aktivity

Úspěšnost participace je možné hodnotit i tím, že po skončení projektu je možné zaznamenat nepřímé další přínosy pro obec (komunitu). Může jít o větší zájem obyvatelstva o dění v obci, další zapojení místních lídrů a lídryní do života obce, využití dovedností s přípravou projektů pro další žádosti o finanční pomoc. Může dojít k nepřímému zmapování dosud nevyužitých zdrojů komunity (nadšené kuchařky a kuchaři, neformální vedoucí dětských kolektivů, zdatní řemeslníci či řemeslnice, neformální místní umělci a umělkyně).

Další zajímavé zdroje

- <http://www.paktparticpace.cz/>
- <http://www.iprpraha.cz/manualparticipace/>
- <http://www.participativnimetody.cz/>

Kam, kudy a proč jdeme? Strategický plán napoví

RADOSLAVA KRYLOVÁ, BARBORA BAKOŠOVÁ

Co si představíte, když se řekne „strategické plánování“? Nebudeme, myslím, daleko od pravdy, když řekneme, že se ve vaší představě objevily bílé košile, klimatizované zasedačky a nerosrozumitelné grafy... Mít dlouhodobý, dobře nastavený plán svých budoucích aktivit ale zdaleka není jen věcí byznysu ani nudných a od reálné každodenní činnosti odtržených úvah. Naopak, je to užitečný nástroj, který může posunout aktivistickou práci každého z nás.

Proč bychom si vlastně v naší skupině měli strategický plán vytvořit? Jak na to, aby byl náš strategický plán opravu funkční a někam nás posouval? V této kapitole vám předložíme pár tipů a postřehů, které jsme nabyly jako členky organizace, která již mnoho let strategické plány tvoří. V případě jedné z nás nabídneme i zkušenosti facilitátorky, která pomohla strategické plány vytvořit dalším kolektivům.

Co nám přinese, když budeme strategicky plánovat?

- můžeme získat a sdílet dlouhodobější perspektivy naší práce přesahující každodenní úkoly,
- můžeme nasměrovat naše síly tak, abychom jimi neplýtvali,
- plánování nám pomůže zasadit naše aktivity do celospolečenského kontextu,
- můžeme se shodnout na tom, o jaké změny a cíle budeme usilovat,
- můžeme vybrat takové metody práce, které skutečně povedou k cíli,
- můžeme řešit problémy nebo překážky, které nám v naplnění cílů brání,
- plánování nám pomůže vidět jednotlivé aktivity a úkoly v celku a tuto představu o celku sdílet s ostatními v týmu,

- získáme možnost zpětné evaluace našich aktivit, tzn. konfrontace našich ideálních představ s realitou,
- můžeme najít shodu na tom, co považujeme v kolektivu za důležité,
- máme příležitost vystoupit z kolotoče grantů, projektů nebo dílčích kampaní a podívat se na naši práci z nadhledu,
- můžeme si vytvořit zadání pro proaktivní fundraising a zmírnit „teror příležitostí“.

Když se použijeme do aktivistické práce, máme spoustu nápadů, energie a vizí, jak dosáhnout pozitivní změny. V některých případech, zejména pokud jde o kratší, několikatydenní aktivistické akce, se této pozitivní změny podaří dosáhnout rychle a bezbolestně. Mnohem častěji se však stává, že k ní vede dlouhá cesta, během níž mohou docházet síly, můžeme se dostávat do slepých uliček anebo ztrácet motivaci i počáteční „drive“. Často zkusíme příliš mnoho strategií naráz nebo usilujeme o několik velkých změn najednou a špatně odhadneme časovou náročnost. Když se o tom bavíme s ostatními, můžeme s překvapením zpozorovat, že jejich představa o tom, kam má naše práce směřovat, se od našich představ liší.

Aby se tento černý scénář nestal skutečností, je dobré začít právě strategickým plánováním. Pomůže nám to shodnout se na společné představě a vymyslet kroky, které k jejímu naplnění účinně povedou. To vše s ohledem na naše síly, abychom si nenaložili víc, než uneseme.

CO VŠECHNO MŮŽEME STRATEGICKY PLÁNOVAT? TŘEBA...

- společné kroky v našem tématu v následujícím roce nebo v následujících letech,
- krátký úsek naší činnosti, na který se chceme detailně zaměřit, například intenzivní kampaň,
- rozvoj skupiny dovnitř i ven – tedy v čem se potřebujeme posunout, zlepšit, získat odbornost, změnit svůj PR obraz apod.

Na co myslet, než se do strategického plánování pustíme

- je skvělé, když vás procesem může provést zkušený facilitátor či facilitátorka, která zná specifika aktivistické práce (případně nehierarchického fungování),
- je zásadní, aby se strategického plánování účastnili všichni, kdo se na jeho naplňování budou podílet; obvykle všichni členové a členky skupiny,
- před začátkem je dobré diskutovat s ostatními, kteří se procesu budou účastnit, smysl a účel procesu, abychom o něm sdíleli stejnou představu a očekávání,
- nezapomeňte se domluvit, na jak dlouhé období chcete strategický plán vytvářet,
- zvažte přizvání dalších lidí z vnějšku, kteří mají např. zkušenosti v oblasti, které se chcete věnovat; dobře však pro-

myslete a proberte s nimi jakou budou mít v procesu roli – strategický plán by měl být vždy výsledkem práce, názorů a potřeb těch, kdo na něm budou intenzivně pracovat, ne expertů a expertek nebo náhodných pomáhajících,

- myslte na to, že strategické plánování vyžaduje čas (obvykle několik dní), pozornost a klid, informace a hodně energie,
- dobře naplánujte místo (doporučuje se zvolit příjemné místo mimo pracoviště, aby prostředí lidi nerozptylovalo a nevracelo zpět k operativě, což neumožňuje takový nadhled a strategické uvažování), čas a zázemí pro strategické plánování, aby byl pro vás proces příjemný, nic a nikdo vás nerušil, měli jste čas vše dobře promyslet a práce nebyla únavná,
- předem přemýšlejte, jaké informace budete pro plánování potřebovat, kdo je má a kdo ne; dejte všem dost času na jejich čtení i podporu v porozumění, abyste měli stejnou startovní čáru,
- pokud se váš kolektiv zmítá v turbulencích vyhoření, zklamání nebo frustrace, je dobré napřed ošetřovat raněné a strategické plánování nechat na dobu, kdy na něj budete mít dost energie a chuti společně tvořit.

V dalších kapitolách nastíníme jednotlivé fáze, které strategické plánování má. Pokud se skutečně rozhodnete do procesu plánování jít, existuje řada podrobných příruček k jednotlivým fázím a metodám, ideálně pro vás proces nachystá zkušený facilitátor nebo facilitátorka. Pro inspiraci se podívejte také na další zdroje na konci kapitoly.

Kam půjdeme aneb Naše vize, mise a účel konání

Než začneme se samotným strategickým plánováním, může být užitečné podívat se na naši práci takzvaně z ptací perspektivy. O co se vlastně snažíme a proč? K čemu to má směřovat? A shodneme se na tom? Abychom získali odpovědi na tyto otázky, můžeme se zamyslet nad naší společnou vizí, účelem, misí a hodnotami.

Vizi můžeme popsat jako náš obraz světa, jaký si přejeme. Jakkoli může zůstat navždy pouze snem, je zásadní, aby naše činnost směřovala právě k ní, aby nám naše každodenní konání dávalo skutečně smysl.

Když si takový obraz sestavíme, přejme se po účelu, tedy proč děláme to, co děláme. Může se to zdát jako banální otázka. Odpověď je ale důležitá jako korekce všech dalších kroků: skutečně tento krok směřuje k účelu našeho jednání? Víme proč zrovna toto děláme?

Mise je pak naše vlastní role v tvoření vysněného světa a v naplňování účelu. Jak naše skupina může přispět tomu, aby se taková představa světa stala skutečností? Co děláme, abychom naplnili účel? Přemýšlíme-li o naší misí, je zásadní pamatovat na to, v čem jsme jedineční a nenahraditelní, co jsou naše nejsilnější stránky ve snaze dosáhnout vysněné vize. Protože všechno na světě jednoduše udělat nezvládneme, něco musíme nechat také

na ostatních. U tvorby vize a mise je proto dobré analyzovat také okolní „ekosystém“ čili organizace a jiné hráče s podobnými tématy (nevládní organizace, úřady, lidi a další), kteří mají vliv na to, na co se zaměřujeme my. I skvělé vize mohou být k ničemu, když je pokrývá jiná organizace nebo například větší instituce, katedra nebo mezinárodní kampaň.

Společná tvorba vize a mise může být obohacující proces, během kterého zjistíme mnoho o tom, jak přemýšlejí, co si přejí a čeho chtějí dosáhnout naši spolupracovníci a spolupracovnice. Ohledáme také naše schopnosti, které můžeme světu nabídnout.

Jako podpora naší vize a mise může sloužit soupis našich společných hodnot, které vysněný svět a naši práci na něm charakterizují. Hodnoty by měly být ve formě pozitivně formulovaných klíčových slov, kterým všichni z nás shodně rozumí. Ačkoli se slova jako „otevřenost“ nebo „rovnost“ mohou zdát jen jako abstraktní klišé, dá se s nimi pracovat tak, aby sloužily jako základ a opora práce na vizi a misi. Jednou za čas se tak můžeme na soupis našich hodnot společně podívat a říct si: „Je náš kolektiv skutečně otevřený? V čem ano, v čem ne? Jak se můžeme přiblížit tomu, aby skutečně otevřený byl?“

A během celého procesu se nezapomínejte stále ptát na jednoduchou otázku: proč?

JAK SPOLEČNĚ VYTVOŘIT VIZI, ÚČEL A MISI?

Může se zdát, že shodnout se na něčem takto abstraktním je hodně složité. Zkušený facilitátor či facilitátorka vám jistě vymyslí metodu na míru, inspiraci ale můžete získat třeba zde:

- Každý se sám v klidu zamyslí nad otázkami: Jaký je obraz světa, který si přeji? (Můžete si předem domluvit i časový údaj, za jak dlouho by takový svět měl být.) Proč? Jaká je role naší skupiny při tvorbě takového světa? Na každou otázku odpovězte 2–3 větami.
- Sejděte se ve dvojici a společně si povídejte o svých vizích a misích a jejich účelu; zkuste sestavit také, které budou společné, které vaše dvě vize, mise a účely spojí do jednoho.
- Sejděte se ve čtveřici a najděte společně takovou vizi, misi a jejich účel, které budou společné pro vás všechny, a které je spojí do jednoho.
- To opakujte tak dlouho, až se setkáte v celé skupině a najdete společnou vizi, misi a účel, na kterých se shodne celý kolektiv; od určitého počtu lidí je užitečné hledat za pomoci facilitující osoby, která zajistí, aby dostali všichni diskutující prostor a našlo se skutečně konsenzuální znění.

Dobrá mapa je základ aneb Analyzujeme

Nyní už si dovedeme představit, kam by naše konání mělo směřovat. Než se ale rozhodneme pro konkrétní cestu, potřebujeme se na chvíli podívat na stav našeho týmu i světa okolo nás. Prostě se zorientovat v mapě. Je to zásadní proto, abychom si dovedli dobře vybrat, od čeho začít a kudy jít.

Metod, jak stav věcí dobře vyhodnotit, je celá řada. Ve strategickém plánování je pravděpodobně nejčastěji používána tzv. metoda SWOT (viz rámeček), častá je i tzv. STEEP analýza.

Ať už si (ideálně ve spolupráci s facilitující osobou) vybereme jakoukoli metodu, výsledkem by mělo být, že jsme dobře zorientovaní v situaci, v níž se naše skupina nachází. Rozumíme vývoji dění kolem nás, které se dotýká naší práce. Orientujeme se i v situaci, v níž se nachází náš tým, včetně zhodnocení kapacit, které můžeme a chceme budoucím aktivitám věnovat.

Kterou cestou půjdeme aneb Jak si společně stanovit cíle

Už víme, kam chceme dojít, proč tam jdeme právě my, sehnali jsme si dobrou mapu a zrevidovali výstroj, zbývá už jen rozhodnutí, jakým způsobem a jakými prostředky bude naše mise realizována.

TAJEMNÁ ZKRATKA SWOT

Název SWOT analýzy je odvozen od počátečních písmen anglických slov „strengths“ (silné stránky), „weaknesses“ (slabé stránky), „opportunities“ (příležitosti) a „threats“ (hrozby). Během analyzování se skupina postupně zamýšlí nad vnitřní situací skupiny, kdy se ptá, co nám může další práci usnadnit (silné stránky) a co nám naopak může práci komplikovat (slabé stránky). Následně se dívá na situaci ve vnějším světě, kdy se ptá, jaké věci může pro svou práci využít (příležitosti) a jakým věcem bude muset v následujícím období čelit (hrozby). V diskusi se pak skupina snaží vytipovat oblasti, na které by se měla zvláště zaměřit, protože jsou pro jejich další práci zásadní. Výsledek SWOT analýzy nás tak může přímo přivést k formulování cílů, které si potřebujeme stanovit, nebo může v dalším procesu sloužit jako kontrolní bod, zda naše cíle nejdůležitější oblasti zohledňují a reagují na ně.

Pojmenování společných cílů je klíčovou částí strategického plánování. Cíle určí směr našich dalších aktivit a energie, budou vodítkem, podle kterého vyhodnotíte vaše úspěchy nebo naopak nezdarů. Je důležité, aby bylo formulování cílů procesem, v němž má každý dostatek prostoru k vyjádření a může se podílet na jejich finálním znění. K formulování cílů je vždy dobré vycházet z vize a mise, které obsahují dlouhodobý a obecný smysl fungování skupiny. Také se při formulaci dívejte na oblasti, které jste si vytipovali jako klíčové během analýzy a čas od času si znovu položte základní otázku „proč?“. Nezapomeňte při tom myslet na své kapacity – při tříletém strategickém plánu mohou bohatě stačit tři strategické cíle, pokud jsou dobře stanovené.

Výsledné cíle by měly být jasné a konkrétní a mělo by být zřejmé, do kdy se uskuteční. Jedním ze způsobů, jak je dobře formulovat, je například tzv. metoda SMART.

BUĎME CHYTŘÍ ANEB METODA SMART

Jednou z možností, jak cíle dobře formulovat, je využití metody SMART, která je zkratkou následujících slov:

S specific/konkrétní – cíl formulujeme tak, že je dostatečně konkrétní a i s odstupem času je zřejmé, co je jeho obsahem. Pomoci mohou tyto otázky:

- » Čeho chci dosáhnout?
- » Proč je cíl důležitý?
- » Kdo je do plnění cíle zapojený?
- » Kde bude cíl naplňován?
- » Jaké zdroje jsou pro naplnění potřebné?

M measurable/měřitelný – cíl jasně stanovuje, čeho chceme dosáhnout a jak vyhodnotíme, zda byl naplněn.

A achievable/dosažitelný – je naformulovaný cíl splnitelný s nástroji, prostředky a vědomostmi, které máme k dispozici? V čem se musíme rozvíjet, co musíme zlepšit, abychom jej naplnili, a kolik nás to bude stát energie?

R relevant/relevantní – cíl je stanoven tak, že je relevantní pro konkrétní období a rozpoložení. Je vhodná společenská doba na jeho naplnění? Máme dostatek vnitřních kapacit? Jsme vhodnou skupinou lidí, kteří mají tento cíl naplňovat?

T trackable/časově ukotvený – naplnění cíle i jeho dílčích podcílů má jasné časové ohraničení neboli tzv. deadline. Díky ukotvenému harmonogramu vidíme, kolik objemu práce před námi stojí a v jakém sledu je potřeba realizovat dílčí kroky.

Pozn.: Někdy se můžete setkat i s jinými označeními: místo „achievable“ se používá „ambitious“, tedy ambiciózní, a místo „relevant“ se užívá pojem „realistic“, tedy realistické. Celkové vyznění obsahu je však obdobné.

Jak to přesně uděláme aneb Plán aktivit

Posledním bodem strategického plánování může být vytvoření seznamu aktivit, které v následujícím období budete pro naplnění stanovených cílů realizovat. Při tvorbě seznamu se přejte, zda nás tato aktivita skutečně přiblíží k dosažení daného cíle a jestli neexistují jiné, účinnější metody, nebo takové, které lépe odpovídají vašim silným stránkám i kapacitám. Myslete při tom na věci, které už máte v plánu uskutečnit a nyní se vám pěkně zapojily do obecnějšího rámce strategického plánu.

Při zapisování úkolů nebo aktivit je důležité je formulovat tak, aby i člověku, který se plánování nezúčastnil, bylo i za rok jasné, co úkol přesně znamenal. Také zde je vhodné myslet na pravidlo SMART.

Plánujete dlouhodobě – kdo ví, kdo z vás tu bude sedět, až se k plánu třeba za dva roky vrátíte. Úkoly a aktivity svěřujte konkrétním lidem – ať už úkol sami vykonají, nebo pouze zajistí splnění. Měli by to být lidé, kteří jsou přítomni a potvrdí, že úkol chtějí a ví, jak jej splnit. U každého úkolu nebo aktivity by mělo být zapsáno také to, do kdy budou hotové nebo kdy se budou realizovat.

Máme plán. A co teď?

Čerstvý strategický plán je na světě, cíle jsou stanovené, aktivity a úkoly rozdané. Zdá se, že se může rozběhnout jeho plnění. Ne tak docela. Na závěr plánování je potřeba myslet ještě na 3 důležité věci:

1. **Odpovědnost za strategický plán** – nejen každý cíl a každý dílčí úkol by měly mít svého garanta nebo garantku. Ideální je, když i nad celým strategickým plánem bdí jedna osoba, která nese odpovědnost za to, že se plán bude pravidelně připomínat a že se k jeho plnění budete průběžně vracet. Kolektiv však nesmí zapomínat, že každý jeho člen nebo členka nesou významný podíl na úspěšném naplnění strategického plánu a celé břímě rozhodně neleží na odpovědném člověku.
2. **Revize strategického plánu** – strategický plán sice určuje naše další kroky a úkoly k naplnění vytyčených cílů, nikdy však nesmí být brán dogmaticky. Chod věcí může přinést různé neovlivnitelné zvraty, které dokážou zahýbat cíli vytyčenými v plánu. Je proto důležité se ve vhodné chvíli na plán opět podívat s odstupem a přemýšlet, zda se vnější i vnitřní situace nezměnily natolik, že plán potřebuje výraznější úpravy. Tehdy je důležité si opět najít čas a společně si přeformulovat nebo zcela změnit cíle nebo podcíle plánu. U dlouhodobých strategických plánů může být

užitečné revidovat je pravidelně, např. jednou ročně. Dílčí cíle je navíc potřeba revidovat často a kontrolovat přitom plnění úkolů.

3. **Evaluace strategického plánu** – kvalitní strategický plán by měl obsahovat jasné indikátory, které ukáží, zda byly cíle a podcíle splněny, nebo nikoliv. S takovými indikátory je evaluace plánu relativně snadná a rychlá. Věnujte jí i přesto dostatek času. Evaluace je totiž zároveň reflexí pro celý kolektiv, časem pro oslavu toho, co se povedlo, a zamyslením nad tím, co je do budoucna potřeba dělat jinak.



Další zajímavé zdroje

- Bárta, J. (1997). **Strategické plánování pro neziskové organizace: Jak rozhodovat o budoucnosti vaší organizace.** Praha: Nadace rozvoje občanské společnosti.
- Hnutí DUHA (2012). **Průvodce aktivním občanstvím.** Brno: Hnutí DUHA.
- Šedivý M., Medlíková O. (2017). **Úspěšná nezisková organizace: 3., aktualizované a rozšířené vydání.** Praha: Grada.
- Wilkinson, M. (2011). **Tajemství facilitace.** Brno: Computer Press.
- **Strategický plán NESEHNUTÍ** zaměřený na vnitřní rozvoj organizace je dostupný zde: <http://nesehnuti.cz/nase-principy/strategicky-plan-nesehnuti-2017-2022/>.

Komunikační kuchařka aneb Vyjasněte si jak, co a komu TO chcete říct

HANA ZOOR SVAČINKOVÁ

Pro úspěšnou občanskou kampaň je důležité se shodnout na tom, jak budete vaše téma prezentovat veřejnosti, co a komu chcete sdělovat a jaký je cíl vaší komunikace. Zejména se to hodí ve chvíli, kdy za vás bude mluvit více lidí. Jasnost v komunikaci ocení nejen ten, kdo poskytuje citace do novin nebo spravuje sociální sítě, ale například i dobrovolníci či dobrovolnice na stánku, kteří v tématu nejsou zcela zorientovaní.

V NESEHNUTÍ k tomu využíváme léty ověřenou **šablonu pro vznik komunikačních kuchařek** (naleznete ji na konci textu). Komunikační kuchařky tvoříme pro jednotlivé skupiny, témata i kampaně. Vedle výstupu, kterým je sama komunikační kuchařka, je neméně podstatný i samotný proces jejího vzniku. Jde mimo jiné o to, že se lidé sejdou a **společně přemýšlí nad věcmi, nad nimiž možná nikdy předtím společně nepřemýšleli**.

Určitě to není jediný způsob, jak vystavět komunikační strategii. Můžete najít i jiné postupy nebo se dohodnout ve skupině, co vám nejvíce vyhovuje. Komunikační kuchařka odpovídá

především na to JAK, CO a KOMU chceme sdělit. Neméně důležité je však načasování nebo prostředky, které ke komunikaci využíváme, tedy KDY a ČÍM vstupujeme do veřejného prostoru.

Pro kampaně nebo i pro činnost skupin je tak třeba vytvořit ještě tzv. akční plán komunikace. Ten například obsahuje termíny, komunikační kanály či aktivity a zodpovědné osoby, jak můžete vidět v naší šabloně pod heslem „Prostředky“. Vznik takového akčního plánu však vyžaduje i více setkání a plánování než sestavování komunikační kuchařky samotné. Proto se nám osvědčilo vytvářet ho na schůzkách určených speciálně k tomuto účelu. V NESEHNUTÍ akční plán komunikace zpravidla sestavujeme pro jednotlivé skupiny na následujícího půl roku – víme tedy alespoň půl roku dopředu, jaké jsou plánované aktivity směrem k veřejnosti; jaké se budou vydávat tištěné materiály, tiskové zprávy, články, příspěvky na sociální sítě; jaké se budou pořádat veřejné akce atp. Není samozřejmě možné plán vždy stoprocentně dodržet, věci přibývají nebo ubývají dle stá-

vající situace, ale pro základní orientaci je to podstatné. (Více informací najdete v kapitole Kam, kudy a proč jdeme? Strategický plán napoví.)

Ráda bych se s vámi podělila o tipy a osvědčené postupy pro vznik komunikační kuchařky. Ty jsem nasbírala nejdřív jakožto členka skupiny, pro kterou se komunikační kuchařka sestavovala, a později několikrát jakožto osoba, která pomohla ke vzniku několika komunikačních kuchařek dalších týmů, když jsem pracovala na pozici koordinátorky propagačních aktivit.

Tipy pro vznik komunikační kuchařky

- Na začátku si ujasněte, k čemu komunikační kuchařku potřebujete. Chystáte novou kampaň? Chcete zapracovat na prezentaci skupiny? Nebo se věnujete tématu, které je složitější sdělit veřejnosti, a proto si k němu potřebujete připravit podrobnější komunikační manuál?
- Na vytvoření komunikační kuchařky by se pokud možno měl podílet co nejširší tým. Setkání k jejímu vzniku by mělo vytvořit prostor, v němž si vyjasníte některé otázky týkající se prezentace navenek.
- Ideální je komunikační kuchařku sestavit ve chvíli, kdy kampaň teprve plánujete. Důležité je, aby se to dělo v klidu, bez stresu z toho, že hned zítra musíte odeslat tiskovou zprávu.
- Je důležité si vyhradit čas na úvodní schůzku asi 2–3 hodiny, během nichž byste měli projít všechny body ze šablony. Ideální je mít k dispozici projektor a zapisované věty rovnou promítat, aby je všichni viděli a mohli je komentovat. Jde to i bez projektoru, můžete rovnou zapisovat do počítače, odkud potom záznamy přečtete skupině.
- U procesu vymýšlení komunikační kuchařky se nám osvědčilo, že ten, kdo proces facilituje, je člověk zvenčí. Osoba, která se v daném tématu tolik neorientuje, tak může hrát roli externího pozorovatele, který vám dává cennou zpětnou vazbu a upozorní vás na věci zdánlivě samozřejmé. Tuto roli může přijmout i někdo ze skupiny, ale i poté je třeba snažit se dívat na věci zvenčí. Takový člen se neúčastní brainstormingu, ale spíš klade otázky a snaží se pomoci skupině dokončit proces. Postupuje podle šablony a doptává se na věci, které nemusí být pro cílovou skupinu zřejmé.
- Úkolem facilitátorky či facilitátora při tomto procesu může být také zapisování vět, které zaznívají ze skupiny. Pomáhá s jejich formulací tak, aby nebyly příliš složité a aby jim porozuměla cílová skupina, např. snížením množství používaných cizích slov, zkracováním vět, zasazením do kontextu, který lidé znají a je jim blízký apod.
- Na začátku procesu nemusíte hned vše formulovat do finální podoby. Začněte podobně jako u brainstormingu tak, že žádná odpověď na otázku není špatná, a postupně řaďte podle důležitosti nebo modifikujte vstupy tak, aby

s výslednou podobou komunikační kuchařky byli všichni spokojeni.

- Není nutné hned všechno vyplnit, ale bude pravděpodobně třeba rozdělit si úkoly do dalšího setkání. Možná bude potřeba podniknout schůzky v menších týmech, možná se budete muset sejit s odborníkem či odbornicí na danou problematiku nebo individuálně vyhledáte konkrétní data. Někomu více vyhovuje postupná práce na dokumentu v online prostředí (např. sdílené dokumenty Google Drive).
- Na druhé schůzce se podívejte s odstupem na vše, co jste dosud formulovali. Toto setkání naplánujte ideálně nejdříve za tři týdny až měsíc – během této doby bude dostatek času na zpracování úkolů a zároveň vám to umožní získat si jistý odstup, podívat se na dokument novými očima. Nyní můžete diskutovat sporné části, vypilovat konkrétní věty a komunikační kuchařku společně úspěšně dokončit.
- Nezapomeňte si určit to, jakým způsobem budete komunikační kuchařku při vaší práci používat nebo kdy a jak ji aktualizujete. Často sice může stačit, že skupina projde procesem jejího vymýšlení, kdy si ujasní směr komunikace, avšak pro usnadnění práce je hotová komunikační kuchařka skutečně nedocenitelná.
- Představte komunikační kuchařku lidem, kteří se procesu neúčastnili, ale budou s ní také pracovat. Rozhodněte se například, zda ji stačí zaslat e-mailem, nebo bude lepší osobní schůzka.

Šablona komunikačních kuchařek z NESEHNUTÍ (upraveno pro využití skupin mimo NESEHNUTÍ)

Kampaň/skupina: XXYY

Plán platí do: MM/RRRR (před skončením platnosti je nutno provést aktualizaci)

Tento dokument shrnuje především:

- Na jaké prezentaci kampaně či skupiny jsme se dohodli.
- Dohodnuté hlavní cílové skupiny, na které se chceme prioritně zaměřit: ke komu, s kým a jak chceme především mluvit.
- Tón, kterým chceme kampaň či skupinu prezentovat: jak chceme v tématu vystupovat.
- Hlavní body a argumenty: nejdůležitější témata, která chceme v prezentaci prosazovat, formulace, jež hodláme používat, a fakta (čísla, údaje, příklady), jimiž budeme argumentovat. Drtivá většina veřejné komunikace (tiskové zprávy, stručnější publikace, vystoupení v médiích, články) bude spočívat v opakování formulací a faktů uvedených v tomto dokumentu.
- Plán klíčových mediálních aktivit na období MM/RRRR – MM/RRRR.

1. Kdo ji bude používat

Každý, kdo na veřejnosti vystupuje (slovem, písmem, jinak) v souvislosti s kampaní či skupinou XXYY. Od koordinátora či koordinátorky kampaně či skupiny, přes dobrovolnice či dobrovolníky na infostáncích. Budou vědět, co mají – a co nemají – říkat novinářům a novinářkám i veřejnosti, jak mají argumentovat, co mají psát do publikací, materiálů a podobně.

2. Kontext: cíl kampaně či skupiny

V tomto dokumentu řešíme prezentaci naší kampaně či skupiny. Aby bylo dobře rozumět smyslu prezentace, zopakujeme zde, co je cílem kampaně či skupiny jako takových. Co a kdy chceme prosadit?

3. Stav diskuse

Zde v několika bodech analyzujeme stav české veřejné (a speciálně mediální a politické) diskuse o tématu.

4. Cíl komunikace

Jaké změny chceme v diskusi dosáhnout? Nebo jaké téma chceme do diskursu prosadit?

K čemu vlastně naše komunikace bude sloužit?

5. Tón

Jak chceme v tomto tématu vystupovat? Na jaký pohled chceme soustředit argumentaci? Jak chceme vyznívat? Na čem chceme prezentaci stavět?

6. Cílové skupiny

Koho především potřebujeme ovlivňovat v debatě o tématu? Jak se případně jednotlivé cílové skupiny ovlivňují? Potřebujeme je nějak seřadit podle důležitosti?

7. Co chceme, aby lidé slyšeli?

Tato a následující část jsou klíčovými body celého dokumentu. Hlavní témata, která chceme do debaty prosazovat. Jaké typy argumentů (slogany, bonmoty) budeme používat? Sem ovšem nepatří konkrétní fakta, kterými je budeme podkládat (na ta dojde dále). Jednotlivé hlavní body by měly být zde rozepsány včetně přibližných formulací, které budeme ve vystoupeních do médií, publikacích, článků, tiskových zprávách a jinde používat.

8. Fakta

Čísla, údaje, příklady, prostě fakta, která budeme v argumentaci používat. Každá kampaň či skupina by měla mít připraveny řádově 3–10 základních faktických údajů, které bude neustále opakovat.

9. Prostředky

Jaké hlavní prostředky v komunikaci použijeme? Přehled hlavních plánovaných aktivit, termínů a odpovědných osob. Bude se hodně přerývat s plánem aktivit kampaně či skupiny.

10. Typické otázky a odpovědi

Tam, kde je to relevantní. V této části můžeme vymyslet věcné odpovědi na případné nenávistné komentáře nebo nejčastější námítky.

Péče o sebe neboli Udržitelný aktivismus

BRONISLAV FARKAČ

Aktivismus je především prostředek k tomu, jak se podílet na změně společnosti. Vedle působení na okolí naše aktivistická činnost ovlivňuje i nás samotné. Díky aktivismu se může přetvářet náš pohled na svět okolo, získáváme nové přátele a učíme se navzájem nové dovednosti a znalosti. Kromě toho ale občas přináší i negativní pocity, které mají důsledky pro nás a naše aktivistické působení.

Příčinou negativních pocitů bývá to, že aktivismus je někdy hodně náročný. Bojujeme s únavou, stresem, množstvím práce, neúspěchy nebo přehlcením emocemi. Někdy jsou tyto negativní pocity tak silné, že nás mohou v naší aktivistické činnosti nepříjemně omezovat. Cítíme se vyčerpaní, cítíme odpor ke své aktivistické práci nebo máme pocit, že svou práci nedokážeme dělat tak dobře. Zmíněné pocity mohou vést k trvajícím stavu, který výzkumníci či výzkumnice někdy označují jako vyhoření (viz rámeček).

V důsledku těchto negativních pocitů můžeme mít někdy chuť úplně s aktivismem přestat. To má špatný vliv na nás samotné,

můžeme cítit, že jsme selhali v něčem, co je pro nás velmi důležité. Zároveň to ale ovlivňuje i hnutí jako celek. Může se stát, že v důsledku negativních pocitů odejdeme od rozdělané práce, aniž bychom ji někomu předali. Nevyužijeme naše získané znalosti, dovednosti nebo kontakty.

I proto je důležité se na tyto negativní pocity zaměřit, uvědomovat si je a pracovat na tom, aby jich bylo co nejméně. Když se snažíme přispět k budování společnosti, která má být pro nás všechny příjemnější, měli bychom se nejprve dobře cítit v našich aktivistických kolektivech.

Různé strategie, jak se s negativními pocity vypořádat, se běžně v literatuře označují termínem péče o sebe (selfcare). Ideálem je pak tzv. udržitelný aktivismus. Podobně jako pojem udržitelnost v ekologii, termín udržitelný aktivismus zdůrazňuje, že je nutné využívat svou vlastní energii a zdroje uváženě a přiměřeně, s ohledem na dlouhodobé cíle.

CO JE VYHOŘENÍ?

Pojem vyhoření pochází původně z prostředí pomáhajících profesí – v sociální práci, zdravotnictví a školství. Dnes se tento termín rozšířil i do dalších profesí a oblastí, které jsou stresující nebo emočně náročné, například do sportu nebo právě do aktivismu. Koncept vyhoření původně vznikl při zkoumání toho, proč pracující v pomáhajících profesích tak často ze své práce odcházejí. Také v případě aktivismu se můžeme ptát, zda důvodem k (nedobrovolnému) ukončení činnosti není právě vyhoření.

JAK POZNAT VYHOŘENÍ U SEBE A U OSTATNÍCH?

Pro vymezení vyhoření se nejčastěji používají tři hlavní kritéria, která obvykle nastávají postupně:

1. Emoční vyčerpání – je důsledkem toho, že je člověk přehlcen mnoha pocity z emočně náročné nebo stresující práce. V aktivismu se často zabýváme tématy a činnostmi, na kterých nám osobně hodně záleží, což může k emočnímu vyčerpání přispívat.
2. Cynismus nebo depersonalizace – je projevem emočního odpojení od práce a témat a projevuje se ve vztahu k ostatním lidem. Člověk se chová podrážděně, pracuje bez zájmu a nadšení, působí „odpojený“ a jako by ztratil své ideály.
3. Snížení efektivity – v důsledku předchozích dvou aspektů člověk dělá jenom nutné minimum činností, práci bere jako nepříjemnou nutnost, činnosti mu zabírají více času než obvykle a práce je často méně pečlivá. Součástí je i pochybování o sobě a o tom, jestli má aktivistická činnost vůbec smysl.

Další autoři a autorky pojmenovávají i jiné příznaky, které se mohou u vyhoření v aktivismu objevovat. Může to být nepozornost, neschopnost se soustředit, změny nálady, negativismus nebo fyzické projevy jako celková únava, nespavost či bolesti hlavy. Obdobné příznaky mohou být někdy také známkou deprese, úzkosti nebo jiných psychických obtíží, ke kterým je třeba být také pozorný. Pro rozeznání vyhoření je ale klíčové to, že se příznaky vztahují přímo k (aktivistické) práci.

Jak můžeme přispět k udržitelnému aktivismu?

Budme pozorní ke svým pocitům

Tou první věcí v péči o sebe je všimnout si vlastních pocitů spojených s aktivismem. Mám radost, že se můžu podílet na společenské změně v oblasti, na které mi záleží? Nebo se pro mě aktivismus proměnil jenom v množství úkolů, které před sebou tlačím jako nějakou zátěž? Kolik času a úsilí aktivismu věnuji? A neobětují mu něco jiného, co je pro mě důležité? Někteří autoři a autorky doporučují psát si aktivistický deník, mnohdy ale může úplně stačit se jednou za čas jenom zamyslet nad tím, co mi aktivistická činnost dává a co mi bere. Jedno takové cvičení na reflexi najdete v rámečku na straně 62.

Důležité je vyhradit si čas na sebe

V aktivismu se často zabýváme tématy, na kterých nám hodně záleží, a můžeme mít pocit, že problémy je potřeba vyřešit co nejrychleji a pracovat pořád naplno. Dát si občas pauzu, odpočinout si a zaměřit se na vlastní potřeby je ale důležité a rozhodně to není hanba. Když jsme odpočatí a nabití energií, můžeme dělat lépe i aktivistickou práci.

Každému může vyhovovat něco trochu jiného

Tohle určitě všichni známe, každý z nás je trochu jiný a s problémy a stresem se vypořádává odlišně. Někdo si nejlépe odpočine při sportu, někdo při sledování seriálů, někomu pomáhá meditace a někomu zase třeba hudba. Různé příručky mohou preferovat pouze jeden způsob zvládnání projevů vyhoření, každému z nás ale může vyhovovat něco trochu jiného.

Jedno řešení nemusí být účinné vždy

Všichni známe i z jiných oblastí života, že někdy chceme být sami a někdy s lidmi. U odpočinku to mnohdy bývá úplně stejně – někdy chceme trávit čas společně s ostatními, někdy chceme prostě vypnout a zaměřit se na sebe. Často je fajn relaxovat s kamarády a kamarádkami z aktivistického kolektivu, zároveň ale může být dobré mít i koníčky mimo aktivismus. Nezbyvá ale než zkusit různé cesty a najít pro sebe to nejvhodnější.

Udržitelný aktivismus není jen péče o sebe

Jak už je zmíněno, pro různé strategie zvládnání stresu v aktivismu používá literatura často termín selfcare, tedy péče o sebe. Je ale potřeba mít na paměti, že s některými problémy se těžko vypořádáme sami. Někdy potřebujeme podporu od ostatních členů a členek kolektivu, se kterými si můžeme o svém aktivistickém působení otevřeně popovídat. Ostatní nám také mohou pomoci najít způsoby jak odpočívat, nebo s nimi můžeme

trávit čas mimo naši společnou aktivistickou práci. Některé negativní pocity ale mají kořeny přímo v našich kolektivech. Vztahy s ostatními ve skupině nemusí vždy fungovat bezchybně a mohou být zdrojem dalšího napětí.

Snažme se o otevřené prostředí

Mluvit v kolektivech o svých pocitech není vždy jednoduché, ale je to často nutné k tomu, abychom se v nich cítili dobře a aby skupina jako celek fungovala. Občas upíráme všechny síly a pozornost k našim aktivistickým cílům a mezilidské vztahy trochu přehlízíme. Je proto klíčové snažit se budovat otevřené prostředí, kde všichni budou moci bez obav mluvit o tom, co prožívají. Může být prospěšné se jednou za čas setkat a zaměřit se právě reflektování vlastních pocitů a procesů ve skupině. Je dobré, když setkání může facilitovat někdo mimo kolektiv, kdo má znalosti a dovednosti pro vedení takových setkání a zároveň odstup od každodenního fungování skupiny.

V budování otevřeného prostředí v kolektivech mohou pomoci i techniky popsané v jiných kapitolách, jako je nehierarchické rozhodování, nenásilná komunikace a další.

Budme pozorní k nezdravé „aktivistické kultuře“

Někdy máme vybudovanou představu o tom, jak konkrétně má „správná“ aktivistická práce vypadat. Často to bývá nereálný ideál aktivisty nebo aktivistky, kteří mají spoustu znalostí a do-

vedností, pracují od rána do noci a pro aktivistickou činnost obětují ostatní aspekty svých životů. Problémem může být, když takovou „aktivistickou kulturu“ a nerealistický ideál sdílíme ve svých kolektivech, i když se o tom třeba otevřeně nemluví. Kultura zaměřená na výkon může negativně ovlivňovat náš přístup k aktivismu. Pokud například potřebujeme z jakéhokoli důvodu zvolnit, můžeme v důsledku cítit vinu za to, že nejsme dost efektivní a zapálení, i když víme, že je tento ideál nereálný. Je dobré být pozorný k tomu, co pro nás a ostatní ve skupině znamená aktivismus. I když to není jednoduché, měli bychom společně otevřeně reflektovat, že neexistuje jedna forma aktivismu, že každý z nás je jiný a má odlišné množství času a energie, které zvládá aktivismu věnovat.

Pomáhejme si navzájem

Náš život zdaleka netvoří jenom aktivismus. Většina z nás chodí do práce nebo do školy a máme mnoho dalších každodenních povinností mimo aktivismus. Často nám ulehčí, když se o některé z nich můžeme podělit s ostatními členkami nebo členy kolektivu, ať už jde o vzájemné hlídání dětí, společné večere během organizačních schůzek nebo cokoli jiného.

Jednou za čas je důležitá oslava

Kampaně, které v aktivismu vedeme, jsou mnohdy během na dlouhou trať a změna, o kterou usilujeme, nepřichází snadno a hned. Někdy proto máme tendenci vidět spíše nezdary než

úspěchy. I přes různé obtíže v naší aktivistické práci je ale fajn zaměřit se na naše úspěchy, i když mohou být jen drobné. Důvodem k oslavě je třeba i to, že náš kolektiv dobře funguje, máme s ostatními dobré vztahy a můžeme od nich získávat nové znalosti a učit se nové dovednosti. Malá oslava může být dobrým způsobem, jak si tyto věci uvědomit a říci je ostatním. Oslavy mohou být také příjemným rituálem, jak se s ostatními lidmi z kolektivu potkat i jinak než při společné aktivistické práci.

REFLEXIVNÍ CVIČENÍ

Toto cvičení může být užitečné, když si chcete ve své aktivistické činnosti uvědomit svou aktuální pozici, cíle a překážky. Zkuste ho využít např. ve chvíli, kdy se chcete na chvíli zastavit a promyslet další krok. Taková reflexe může být přínosná nejen při rozvažování dalších kroků aktivistické práce, ale pomůže vám zamyslet se i nad tím, jak dělat další kroky udržitelně a s ohledem na péči o sebe.

Navede vás sedm dílčích otázek, nad kterými může být přínosné zamyslet se postupně i zvlášť. Ke každému z kroků si napište pár vět nebo klíčových slov a pak se teprve přesuňte k dalšímu. Cvičení si může udělat každý sám nebo je možné pracovat na něm ve dvojicích a o každém kroku postupně diskutovat s druhým člověkem.

7 kroků:

1. Co jsem se v aktivismu (v konkrétní kampani) zatím naučil?
2. Jaký je můj cíl a další krok, který se chystám udělat?
3. Jaké jsou zdroje (= znalosti, dovednosti, podpora od ostatních, čas, materiální zdroje), které k tomu mám?
4. Jaké jsou zdroje, které potřebuji?
5. „Sebesabotáž“ – co bych musel udělat, aby se mi další krok nepodařil?
6. Jak můžu „sebesabotáž“ překonat?
7. Jak oslavím splnění cíle?

Další zajímavé zdroje

- Barker, Meg-John. **Hell Yeah Self Care**. Dostupné zde: <https://rewriting-the-rules.com/wp-content/uploads/2017/02/HellYeahSelfCare.pdf>.
- Cox L. (2011). **How Do we Keep Going? Activist Burnout and Sustainability in Social Movements**. Helsinki: Into-ebooks. Dostupné zde: http://mural.maynoothuniversity.ie/2815/1/LC_How_do_we_keep_going.pdf.
- Drozd, V. (2018). **Politický aktivismus je maraton, ne sprint (rozhovor s aktivistkou a lektorkou Dhjanou)**. A2larm. Dostupné zde: <https://www.a2larm.cz/2018/06/politicky-aktivismus-je-maraton-ne-sprint>.
- Krylová, R., Bakošová, B. (2018). **Péče ve zlomeném světě**. IN Nádech #1: Změňme systém, ne klima: proč, k čemu a jak. Limity jsme my. (Vyšlo také v časopise Sedmá generace 6/2018).
- Luthmann, T. (2018). **Politisch aktiv sein und bleiben: Handbook Nachhaltiger Aktivismus**. Münster: Unrast.
- Rettig, H. (2006). **The lifelong activist: How to change the world without losing your way**. Herndon: Lantern Books.
- The Activist Trauma Support Group. **Sustainable Activism & Avoiding Burnout**. Dostupné zde: https://www.activist-trauma.net/assets/files/burnout_new_flyer_rightway.pdf.



O autorkách a autorech

Barbora Bakošová pracuje v NESEHNUTÍ v programu Občanské oko, jenž se věnuje rozvoji občanské angažovanosti a zlepšování životního prostředí ve městě. Pracuje rovněž jako novinářka na volné noze. Je členkou sociálního družstva Tři Očásci.

Adam Čajka se zabývá nenásilnou komunikací a zejména jejím použitím v organizacích. Také se věnuje metodice vzdělávání o globálních tématech a facilitaci participativních procesů.

Bronislav Farkač se ve svém doktorském studiu psychologie zabývá psychologickými aspekty politického aktivismu a má zkušenost z působení v různých více či méně aktivistických kolektivech.

Radoslava Krylová pracuje v NESEHNUTÍ v programu Občanské oko, jenž se věnuje rozvoji občanské angažovanosti a zlepšování životního prostředí ve městě. Zajímá ji participace obyvatelstva na projektech týkajících se udržitelnějších měst. Věnuje se také facilitaci a je členkou sociálního družstva Tři očásci.

Martin Nawrath facilituje skupinová setkání týkající se rozvoje obcí, organizací a komunit, kreativních procesů, vztahů, řešení konfliktů ap. Konzultuje a vede procesy participace. Školí a superviduje rozvoj facilitačních dovedností. Je editorem metodik a manuálů, které se týkají zapojování veřejnosti do rozhodovacích procesů. <https://martin-nawrath.cz/>

Hana Zoor Svačinková je členkou antimilitaristické skupiny Odzbrojovka v NESEHNUTÍ, kde se věnuje monitoringu vývozu zbraní a zasazuje se proti militarizaci mládeže. Pracovala v NESEHNUTÍ jako koordinátorka propagačních aktivit. Studovala občanskou společnost a etnologii. Je lektorkou globálního vzdělávání v NaZemi.

NESEHNUTÍ (NEzávislé Sociálně Ekologické HNUTÍ)

Jsme sociálně-ekologická nevládní organizace. Cílem našich ekologických a lidskoprávních aktivit je ukázat, že změna společnosti založená na respektu k lidem, zvířatům i přírodě je možná a musí vycházet především zdola. Proto podporujeme angažované lidi, kteří se zajímají o dění okolo sebe a kteří považují zodpovědnost za život na naší planetě za nedílnou součást své svobody.

PODPOŘTE NÁS

Líbí se vám, co děláme? Podpořte nás drobným darem na transparentní účet č. 2600013234/2010 nebo přes web podporte.nesehnuti.cz a buďte s námi NESEHNUTÍ. Jen společně s vámi můžeme budovat lepší společnost. Děkujeme.

PŘIPOJTE SE

Je-li vám naše činnost sympatická a chcete-li se aktivně zapojit, staňte se dobrovolníkem či dobrovolnicí NESEHNUTÍ!

NESEHNUTÍ

svoboda – zodpovědnost – angažovanost

třída Kpt. Jaroše 18, 602 00 Brno

tel.: 543 245 342

e-mail: brno@nesehnuti.cz

web: www.nesehnuti.cz



Vydáno s podporou grantu od Open Society Initiative for Europe v rámci Open Society Foundations.

Vytištěno na recyklovaném papíře.

