



Soft Skills

SPRÁVA OBCE S ÚSMĚVEM



VŠE, CO POTŘEBUJETE VĚDĚT
Z OBLASTI KOMUNIKACE, ŘÍZENÍ ČASU
A ENERGIE VE VAŠÍ PRÁCI



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



SPRÁVA OBCE S ÚSMĚVEM

VŠE, CO POTŘEBUJETE VĚDĚT
Z OBLASTI KOMUNIKACE, ŘÍZENÍ ČASU
A ENERGIE VE VAŠÍ PRÁCI



SPRÁVA OBCE S ÚSMĚVEM

Vše, co potřebujete vědět z oblasti komunikace, řízení času a energie ve vaší práci

Vydalo grafické studio 2123design, s. r. o.
pro Sdružení místních samospráv České republiky, z. s.

Zpracovali: Mgr. Monika Nevolová a kolektiv

© 2022 2123design, s. r. o., Kubelíkova 759, 503 46 Třebechovice pod Orebem

ISBN 978-80-11-02358-4



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Příručka „SPRÁVA OBCE S ÚSMĚVEM“ vznikla v rámci projektu „Vzdělávání zástupců a zaměstnanců obcí I. typu 2018–21“, reg. č. CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_019/0010271, který realizuje Sdružení místních samospráv ČR a je financován z OP Zaměstnanost

Kolektiv zpracovatelů:

Mgr. Monika Nevolová
Mgr. Dana Kratochvílová
Bc. Jiřina Gregorová
Bc. Marcela Pacholíková
Ing. Mgr. Jan Sedláček





SDRUŽENÍ MÍSTNÍCH SAMOSPRÁV ČR (SMS ČR)

SMS ČR je nevládní nadstranickou organizací s celostátní působností, silný partner krajů, vlády a parlamentu. Hájí společné zájmy obcí a měst v ČR. Sdružuje více než 2 100 obcí a 15 organizací. Hlavním cílem sdružení je rozvoj venkova, zachování služeb a silné, ekonomicky nezávislé obce. SMS ČR je přímo spjato se životem v obcích – zastupují jej totiž lidé ze samosprávy.

Co obcím členství v SMS ČR přináší?

- Možnost získávat aktuální informace o všem, co právě starostové potřebují vědět.
- Možnost společně obhajovat právo na samosprávu a zachování služeb na venkově.
- Vstupovat svými připomínkami do legislativního procesu.
- Možnost účastnit se setkávání starostů jak v jednotlivých krajích, tak i napříč republikou, čerpat odborný servis a poradenství.
- Možnost zapojit se do odborných pracovních skupin, které se zaměřují na specifická témata a formulovat odborné názory hájící pohled obcí v diskusi se zástupci exekutivy a zákonodárců.
- Možnost seznamovat se s příklady dobré praxe.
- Účastnit se seminářů a odborného vzdělávání.
- Poradenství v celé škále oblastí – od práva, přes veřejné zakázky, GDPR až po oblast školství a řadu dalších témat, se kterými se starosta malé obce setkává.

Jaké jsou zásady SMS ČR?

- Hájí decentralizaci moci – bojuje proti rušení úřadů.
- Vyžaduje spravedlivé rozpočtové určení daní pro obce a města.
- Odmítá slučování obcí proti jejich vůli – trvá na zachování jejich suverenity.
- Záleží mu na udržení služeb na venkově.
- Usiluje o návrat zdravého selského rozumu do veřejné správy.
- Nechce korupci ve veřejné správě.

Za práva obcí bojuje SMS ČR společně s týmem legislativních analytiků. Jak?

- Připomínkuje legislativní návrhy, které mají dopad na samosprávy.
- Je členem řady ministerských komisí a pracovních skupin.
- Předkládá společná stanoviska vůči státu a institucím.
- Zastupuje zájmy samospráv na půdě Poslanecké sněmovny a Senátu PČR.
- Zájmy samospráv hájí rovněž s představiteli krajů.
- Problémy a potřeby obcí na úrovni krajů pomáhá vyřešit prostřednictvím krajských předsednictev a manažerů.
- Za zájmy venkova bojuje spolu s odbornými a územními partnery.



Odborných pracovních skupin je celkem devět. Které to jsou?

- Pracovní skupina pro energetiku
- Pracovní skupina pro služby na venkově
- Pracovní skupina pro sociální záležitosti
- Pracovní skupina pro financování samospráv
- Pracovní skupina pro školství, sport a kulturu
- Pracovní skupina pro veřejnou správu a služby
- Pracovní skupina pro životní prostředí a zemědělství
- Pracovní skupina pro strategický rozvoj
- Pracovní skupina pro dotace a mezinárodní vztahy

**Více informací a kontakty naleznete na webových stránkách
www.smscr.cz**



ÚVODNÍ SLOVO

Možná se Vám zdá, že jméno této publikace je jenom utopickým a zcela nereálným snem těch, kteří se správou něčeho tak složitého, jako je obec, nikdy nezabývali.

Je mnoho teorií, jak řídit samosprávu, mnoho přístupů, hodně názorů a nespočet pokusů s více či méně šťastným koncem.

A my tu teď na Vás vytáhneme titulky „SPRÁVA OBCE S ÚSMĚVEM“.

Na druhou stranu, proč ne? Opravdu by to s úsměvem nešlo? Když už ne za pokus, tak alespoň za přečtení této publikace určitě stojí. Může být inspirací i návodem pro snadnější zvládnání role starosty, která se stále více přelévá do pozice manažerské. Pojďme se tedy ponořit do dalšího textu, a pokud se vám na konci tohoto čtení podaří alespoň něco přetransformovat do reálného života vaší samosprávy, určitě se vám bude vaše obec spravovat, když už ne přímo s úsměvem, tak alespoň s větší lehkostí.

Ať se Vám při tom úsilí daří!

Jan Sedláček, garant projektu

Máte pocit, že kolegové na úřadě nebo občané nerozumějí vašim sdělením? Nevíte, jak řešit konflikty nebo jim předcházet? Nedostává se vám času a chtěli byste se naučit lépe plánovat?

Přinášíme vám publikaci, která vám nabídne nápovědu, jak zvládat každodenní činnosti spojené se správou obce profesionálně a zároveň s úsměvem a dobrým pocitem. Základem příručky jsou komunikační techniky, které jsou základem takzvaných měkkých dovedností užitečných právě pro vaši práci. Pokud člověk ovládá umění komunikovat, je ve většině případů i dobrým týmovým spolupracovníkem, zastupitelem nebo vedoucím. Umí efektivněji řešit problémy, vyjednávat, řídit projekty i sám sebe.

Pro vznik příručky vycházíme z faktu, že výkon funkce starosty, místostarosty nebo zastupitele klade vysoké nároky na osobnost, znalosti i čas člověka, který ji vykonává. Zvolením do funkce se jakoby mávnutím proutku stává osobou veřejnou zodpovědnou za dodržování právních norem, rozvoj obce i za spokojenost občanů. Svou roli pro optimální výkon funkce hrají znalosti, schopnosti, osobní motivace a zainteresovanost, stejně tak osobní charakteristiky. Všechny tyto oblasti se naštěstí dají rozvíjet či kultivovat.

Co v publikaci najdete?

Techniky, které vás naučí, jak správně komunikovat bez útoků, obviňování, agrese.

Rozvinete schopnost naopak odvracet nebo předcházet útokům ze strany druhých, zjistíte, jak lépe diskutovat a vyjednávat.

Ujasníte si, jak formulovat při prezentacích srozumitelné, smysluplné sdělení a jak ho přesvědčivěji prodat.

Připravíte si strategii, jak na úřadech lépe vyladit komunikaci s občany i předávání informací navzájem, nebo si strategicky naplánujete důležité cíle.

Objevíte rezervy, které můžete využít z hlediska ušetření svého času a energie, abyste nehasili jen „hořící“ problémy, ale užívali si práci na dlouhodobém plánu a strategii obce. Inspirujete se příklady dobré praxe a tipy, jak jednotlivé techniky mohou fungovat i u vás.

Co zde naopak nenajdete?

Unifikované návody a rady, které když bezmyšlenkovitě zkopírujete, nemusely by fungovat.

I když do oblasti komunikace patří i tematika styku s veřejností, médií nebo příprava zpravodaje, bylo by to nad rámec a záměr této publikace. Na tyto a další zajímavé oblasti organizuje SMS ČR užitečné stáže. Více najdete na www.portalzastupitele.cz.



OBSAH

Úvodní slovo	6
KOMUNIKACE A PREZENTAČNÍ DOVEDNOSTI	12
Struktura: Jak sestavit a formulovat sdělení	13
Dynamika: Jak zaujmout a přesvědčit při prezentaci	27
Publikum – mluvte s nimi, ne na ně!	31
Otevřená komunikace úřadu – vaše vizitka	35
EFEKTIVNÍ ROZHOVORY, ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ	38
Aktivní naslouchání	38
Kvalitní rozhovory	41
Řešení konfliktů – nenásilná komunikace	44
Asertivita	59
Umění diskuse, argumentace a vyjednávání	62
Komunikace v týmu	74
ČAS, ENERGIE A VÝKONNOST	79
Vize a cíle	79
Čas a timemanagement	88
Porady a schůze	84
Energie	101
Soustředění, disciplína a motivace	103
Závěrem	110
Tahák nejužitečnějších technik	111
Použitá literatura	116



CO NAJDETE V TÉTO KAPITOLE?

- STRUKTURA: Jak sestavit a formulovat sdělení
- DYNAMIKA: Jak zaujmout a přesvědčit při prezentaci
- PUBLIKUM – mluvte s nimi, ne na ně!
- OTEVŘENÁ KOMUNIKACE ÚŘADU – vaše vizitka

Možná zastáváte názor, že neprezentujete-li na konferencích, o prezentační situaci vlastně téměř nezavádíte. Je to častý omyl. Presentujete každou chvíli, na zastupitelstvu, při obchodních nebo strategických jednáních s dalšími zájmovými skupinami, prezentujete sami sebe nebo obec na různých výjezdních akcích, slavnostech. Presentujete také, když vítáte nové občanky nebo slavnostně otevíráte nové dětské hřiště či nově vybavenou hasičskou zbrojnicí. Presentujete rovněž na schůzích, poradách a schůzkách různého typu. Všechny tyto situace mají několik společných prvků: chcete jimi získat pozornost a vyvolat zájem, obvykle máte nějaké větší či menší publikum, potřebujete mít jasně zformulováno, co chcete říci, a chcete vyvolat dobrý dojem a možná i zůstat zapamatovatelní. Prezentační situaci je důležité rozdělit na přípravu a „samotné prezentování“ neboli „den D“.

Prezentace je vždy formálnější než třeba rozhovor u kávy s přáteli. U prezentace je třeba myslet na záměr, účel sdělení a k němu směřovat. Prezentace je **tedy komunikace záměrná a má svá pravidla**. S nimi vám pomůže metodika aplikovaného storytellingu, nácvik empatie a komunikační typologie, které jsou předmětem obsahu této publikace.

PŘÍPRAVA

1. Seznamte se do hloubky s tématem

Vím, o čem chci mluvit? Znáám o situaci všechna fakta? Kde vezmu obsahový materiál, jaké jsou moje zdroje, ze kterých čerpám? Jak moc jsou relevantní? Příprava vhodného obsahu k tématu je jednoduše nutná.

2. Ujasněte si, komu a proč prezentujete

Ještě než se pustíte do samotné přípravy prezentace, zamyslete se nad složením publika. Jedná o odbornou komisi, zadavatele, sponzora, členy zastupitelstva, občanky? Vžijte se do kůže posluchače a posuďte, co by vás samotného bavilo, co nudilo a co potřebujete jako publikum slyšet. Jaká je jejich motivace vaše sdělení poslouchat? Jaké námitky jim poběží hlavou?

3. PowerPoint a jiné nástroje, nebo ne?

Nebaví vás už šablony v PowerPointu? Pak vyzkoušejte nové nástroje, se kterými se do tvorby najednou s chutí ponoříte víc, než jste původně zamýšleli. Vyzkoušet můžete pro zpracování Prezi, Keynote, Google Slides... a možná, že prezentaci a její slidy nebudete ani potřebovat! Pro určité formy sdělení byste si pohodlně měli vystačit sami se sebou a mluvit tak, abyste byli názorní a zajímaví a hlavně díky tomu, že se nebudete otáčet na slidy, budete mluvit více k lidem.

4. Jasná struktura

Obsah připravujte tak, že budete mít na konci jasnou strukturu, odkud a kam vaše sdělení směřuje a jaký záměr má celá vaše prezentace. Níže uvedené nástroje a struktura **KAVA** by vám v tom do budoucna měly hravě pomoci.

5. Vyzkoušejte si to nanečisto

Není vůbec špatné si projev zkusit říct alespoň jednou či vícekrát doma. Nejlépe tak zjistíte, zda má nějaká slabá, nebo hůře pamatovatelná místa a budete víc znát svůj vlastní obsah. A pak vás už nic nezaskočí.

ZÁKLADNÍ PRVKY KVALITNÍ PREZENTACE:

-  zřetelnost
-  stručnost
-  správnost
-  úplnost
-  slušnost/nenásilnost

STRUKTURA:

Jak sestavit a formulovat sdělení

Víte, co chcete sdělením opravdu říci? Jaká je hlavní linka? Bez struktury není možné se v prezentaci zorientovat, proto je to naprosto základní část, kterou je třeba začít. Využijeme na to principy z oblasti storytellingu – tedy umění vyprávět příběh.







STORYTELLING JE ZÁMĚRNÉ SDÍLENÍ VYPRÁVĚNÍ DÍKY SLOVŮM A AKCI ZA ÚČELEM PŘÍNOSU PRO POSLUCHAČE I VYPRAVĚČE.

Záměrnost je zde to podstatné slovo. A právě pro záměrnost sdělení potřebujete mít jasnou strukturu. Vědět, kam sdělením chcete dojít, čeho chcete dosáhnout. V knize Alenka v říši divů od Lewise Carrolla ztracená Alenka potká kočku a ptá se jí na směr cesty. „To záleží na tom, kam se chceš dostat,“ odpovídá jí kočka. „Nezáleží mi na tom kam,“ říká Alenka. „Potom je jedno, kudy se vydáš,“ odpovídá jí na to kočka. „Půjdu tak daleko, až někam dojdu,“ dodává Alenka a kočka moudře odpoví „Někam určitě dojdeš, pokud půjdeš dostatečně dlouho.“ Jestliže chcete mluvit jen tak a nemáte změření, jasný účel, proč něco říkáte, a co od té komunikace chcete získat, výsledky nebudou. Ovšem příběh vám s tím může velmi dobře pomoci.

STRUKTURA KAVA

Představte si, že chcete napsat knihu. Otevřete tedy prázdnou stránku a začnete psát? A píšete tak dlouho, než máte hotový bestseller? Pravděpodobně ne. Pravděpodobně si ujasníte, o čem a o kom chcete psát, jaké je hlavní téma, kde se to bude odehrávat, co to má čtenářům sdělit a tak dále a tak dále. Protože když tohle budete znát, bude se vám to prostě psát líp a nebudete uhýbat k novým tématům nebo zápletkám, které do příběhu nepatří. Když chcete postavit dům, také nejedete rovnou stavět, prvně si uděláte plán a seženete potřebné materiály a povolení. Pro příběh to platí taky. Strukturu potřebujeme. Bude to potřebná podpora toho, co budete dále říkat. Co tedy taková struktura sdělení je? Z českého jazyka, ze slohu víme, že máme tři části: úvod, stať a závěr. My přidáme kvůli záměrnosti čtvrtou část. Seznamte se se strukturou **KAVA**.

Struktura je K-A-V-A:

-  **Kontext** (nastavení, uvedení, intro)
-  **Akce** (konflikt, překážka, jak, hlavní obsahová část)
-  **Výsledek** (řešení, jak to dopadlo, konec, závěr)
-  **A co z toho?** (nosná myšlenka, poselství, vzkaz, výzva k akci, úkoly z toho vyplývající, rozhodnutí, které má být učiněno)



KONTEXT

Nepodceňujte tuto část. Vždy kontext poctivě nastavte. Kontext je nezbytné prostředí pro to, aby vše dávalo smysl, pokládá základy tomu, co vyprávíme a rozhoduje o tom, zda se na konci zamýšlený záměr naplní. Úkolem kontextu je také přitáhnout pozornost, dává tušit, že sdělení bude relevantní pro posluchače. V kontextu si v hlavě vyřešte odpovědi na tyto pomocné otázky:

- 🕒 O jaké téma jde?
- 🕒 Kdo je hlavní problém či aktivita? Jakou další aktivitu a souvislosti potřebujeme ještě představit?
- 🕒 Kde jsme? Jak to tam vypadá? Co z místa nebo situace je důležité zdůraznit, na co nezapomenout poukázat?



- **Kdy? V jakém časovém horizontu se nacházíme?**
- **Vztah. Jaká byla/jsou očekávání, postoje, představy?**
- **Je něco, čím si už zde připravím půdu pro závěrečnou myšlenku?**
- **Čím si naladím publikum vzhledem k tématu a zaměření?**
(*Otázka do publika, komentář, otevírací příběh před samotným hlavním sdělením*)

AKCE

Akce je často potenciální ALE, tedy překážka, nepřítel, zákeřnost, konflikt. Něco jsme v kontextu nastavili a očekávali, ale najednou je všechno trochu jinak. Je to střet s realitou, výzva, kterou je třeba řešit a ideálně vyřešit. Je to postup, jak jsme na řešení situace šli, nebo je to třeba problém, kterému jsme museli čelit. Když chybí akce, výsledkem je nudný nebo plochý příběh. Nemáme možnost se toho mnoho naučit, někam se posunout. Když není třeba nic překonávat a nevezmete nás na cestu „jak věci řešit“, působí to, že to není zřejmě důležité. Díky vyřešené akci se rodí možnost dosáhnout výsledku. Pomocné otázky na akci:

- **Co je najednou jinak oproti očekávání nastavenému v kontextu?**
- **Když kontext je x, k čemu bude třeba se vyzvat, aby se situace změnila?**
- **Jak budu situaci známou nově řešit, abych se dobral výsledku?**
- **Co se najednou stalo překážkou na cestě, co bylo třeba začít řešit, čemu čelit?**
- **Když nastalo x, co dalšího se proto muselo ještě stát, aby se situace začala řešit? Jak bylo třeba na to reagovat?**
- **Neřešíme moc akcí najednou?**
- **Máme správně pojmenovaný potenciální konflikt** (*fyzická objektivní překážka, nesouhlasící osoba na druhé straně, osobní vlastnost bránící překonání překážky, vzniklá nečekaná situace, odpor soupeřící osoby nebo skupiny osob...*)

VÝSLEDEK

Výsledek je zdánlivě poslední fáze příběhu, kde je patrné, že sdělení je téměř u konce. Tedy jednoduše, jak to celé dopadlo. Výsledek je poměr-

ně jasné a čisté sdělení, aby bylo zřejmé, že jsme v závěru. Je to shrnutí, co tedy máme na konci, jaký je stav dnes. Ze závěru – výsledku – pak budeme vyvozovat poslední fázi struktury, tedy náš záměr nebo výzvu ke konkrétním krokům či apel na rozhodnutí.

A CO Z TOHO?

Po výsledku, jak už tedy víme, přichází **POSELSTVÍ, VZKAZ, MYŠLENKA, ZÁMĚR, PROČ, VÝZVA K AKCI**. „A co z toho“ je směřované nejvíce na posluchače společně s vypravěčem, tvoří spojnicí mezi příběhem mé osoby s posluchači jako příjemci. Najednou je tam takové to: „Aha, tohle si z toho mám odnést, toto udělat!“ Často má tato část formu jedné silné a výrazné věty. Vaším cílem je, aby nastal rozbřesk v hlavách posluchačů, aby si myšlenku zapamatovali, dali vám zapravdu, přijali sdělení, a ideálně třeba i myšlenku přenesli dále.

Jak „A co z toho“ začít více vnímat?

Poslouchejte sdělení a prezentace druhých, a ptejte se: *A co z toho plyne? Co bych nyní měl jít udělat? Co se po mě nyní asi chce? Co by bylo užitečné si uvědomit? Jak díky tomu, co jsem právě slyšel, můžu posunout, změnit, svůj život?*

TIP PRO VÁS

Při hledání vhodného sdělení začněte nejprve s PROČ. Tedy se záměrem, s tím, co se má stát poté, co dovyprávíte. Co chcete, aby se stalo poté, co si vás lidé vyslechnou? Když identifikujete hlavní účel a vzkaz příběhu, bude to měřítko, kterému přizpůsobíte další obsah. V přípravě tedy začínejte ideálně poslední částí struktury: „A co z toho?“

Ukázka připraveného sdělení s využitím struktury KAVA

Příklad 1: Prezentace projektu

DOSTAVBA CHODNÍKŮ

KONTEXT *(přivítání, intro do situace, informování, prvotní orientace, osobní zapojení)*

Dobrý den všem. Jak všichni víte, máme za sebou dokončené chodníky v centrální části obce. Od roku 2015 jsme vystavěli více než 3 km chodníků v hodnotě 7,5 milionu korun. K tomu, abychom dokončili celou trasu a propojili de facto obec od severu až k jihu, nám chybí dokončit zhruba 1,5 km trasy. Pokud by se nám to podařilo dobudovat, a já bych za to byl velmi rád, a věřím, že by to ocenili i občané, vytvořili bychom bezbariérový prostor, bezpečný pro děti, rodiče, seniory i hendikepované. A propojili bychom všechny části obce se středem, byly by tedy dostupné ze všech částí služby, které zde poskytujeme.

Mnozí z vás si možná také pamatují, že jsem před lety nebyl velkým zastáncem chodníků, protože jsem v tom viděl potřebu úprav a neustálé údržby, viděl jsem jednoduše spíše problémy a důvody, proč to nedělat. Ale jak stoupala intenzita dopravy, dnes jsem přesvědčen, že ty 3 km postavených chodníků byly velmi důležité.



AKCE (*před čím stojíme, vyřešení případných námitek, navrhování postupu, cesta k řešení*)

Dnes stojíme před rozhodnutím, zda si odsouhlasíme, že do projektové přípravy pro dokončení posledních 1,5 km chodníků půjdeme. Chtěl bych, abyste schválili vyhrazení prostředků ve výši 500 000 korun na projektovou přípravu na dostavbu poslední trasy chodníků. Ano, je to částka poměrně velká, a tuším, že si říkáte, že by se ty peníze daly užít na jiných dalších projektech. Myslím si však, že je třeba tu investici udělat. Věřím, že čím lepší bude projektová příprava dnes, tím snazší bude pak samotná realizace a bude vyhovovat potřebám obce a občanů na využívání chodníků i na jejich údržbu.

Pokud se domluvíme a zahájíme přípravu letos, mám představu, že v roce 2023 by mohla být projektová dokumentace dokončena, a my bychom se mohli pokusit zažádat o dotaci na rok 2024. Dnes jsou podmínky nastaveny tak, že je možné získat dotaci až ve výši 80 % prostředků, kdy tedy při nákladech 4 mil. korun by spoluúčast obce byla zhruba milion korun. Samozřejmě ano, víme, ta dotace je bez záruky, ale pravděpodobnost ji získat je velká. Ovšem pokud nebudeme mít projektovou dokumentaci, nebudeme včas projektově připraveni, pak bohužel o prostředky žádat nemůžeme a nemůžeme se o to ani pokusit.

VÝSLEDEK (*konec prezentace, aktuální stav, příprava na závěrečný apel*)
Z toho důvodu bych vás chtěl požádat, abyste na dnešním jednání schválili záměr na vyčlenění prostředků na projektovou dokumentaci na dokončení chodníků ze severní části obce, a to ve výši 500 000 korun.

Jsem přesvědčen, a věřím, že i vy, že si všichni občané, tedy i ti v severní části obce zaslouží stejné podmínky jako občané z jižní části, kde jsou již chodníky dokončeny, tedy bezpečný přístup na úřady, poštu, školu a jiné služby, které jsou v centru obce.

A CO Z TOHO? (*apel, závěrečná výzva k odhlasování, důvod, proč jsme to celé sdělovali, pak následuje samotné odhlasování*)

Věřím, že se tato investice vrátí a vyplatí, a to nejen na ušetřených případných škodách na, nedej bože, životech, nebo na majetku, a naši spoluobčané i jejich děti tady budou mít bezpečné i hezké prostředí.

Děkuji.

Příklad 2: Úvodní setkání k náročnému tématu KOMPLEXNÍ POZEMKOVÁ ÚPRAVA

KONTEXT *(přivítání, intro do situace, informování, prvotní orientace, osobní zapojení)*

Dovolte mi, abych vás přivítala na úvodním jednání na téma komplexních pozemkových úprav, které už u nás byly zahájeny před více než třemi roky. Teprve teď jsme se konečně dostali do fáze, že projektanti připravili podklady, proběhla také bonitace půdy, takže už víme, co tady máme, a o čem se budeme bavit. Mnozí z vás podepsali žádost o komplexní pozemkové úpravy, takže vědí, o co se jedná.

AKCE *(před čím stojíme, vyřešení případných námitek, navrhování postupu, cesta k řešení)*

Mnozí z vás ale také nepodepsali... K tomu je třeba si říct několik věcí. Všichni se komplexních pozemkových úprav bojíme! Bojíme se, že rozhádáme vesnici. Mám odstrašující případ sousední vesnice, kde komplexní úpravy trvaly 11 let! Proč je vůbec chceme dělat? Mnozí z vás říkáte, že je to zbytečné, že přece nemáme sousedské spory, družstvo hospodaří, soukromí zemědělci hospodaří, nikde není problém... Hm. Problém nastane v okamžiku, kdy nám skončí družstvo nebo některý ze soukromníků! Devadesát procent z vás nemá zemědělské pozemky přístupné, všechny obecní cesty jsou rozorané a ty dvě, které používáte, nejsou legální. Ty cesty právně neexistují! Takže v případě, že padne družstvo, nikdo z vás se na pole nedostane. A v případě, že budeme obnovovat původní historické cesty, tak se tam opět nedostanete, protože ty jsou dělané na kravský pohon, tedy na šířku maximálně dva metry. Je nás tady víc než 180 vlastníků. U některých pozemků je situace taková, že třeba na pozemek o výměře 72 metrů čtverečních, připadá až 86 spoluvlastníků, a třeba nejmenší podíl je jedna dvoumiliontina! Tak si představte, jak tohle budete řešit domluvou... Řeknu to na rovinu. Nemáme jedinou možnost, než řádně udělané komplexní pozemkové úpravy.

Jak to bude vypadat? Vezmeme všechny zemědělské pozemky v celém katastru. Pozor, ale mluvíme stále o zemědělských pozemcích, nebudeme se o pozemcích, které jsou zastavěné na území obce, toho se úpravy nedotknou! Zemědělské pozemky se sloučí, padnou všechny výměry, padnou všechny nájemní smlouvy a padne všechno vlastnictví. Ale na konci úpravy by každý z vás měl odejít se stejným množstvím zemědělské půdy, kterou jste do ní vložili. Máte-li například pět hektarů půdy a tři hektary luk, musí se vám zpět vrátit ve stejné bonitě a ve stejné vzdálenosti od středu obce, s níž jste do úpravy šli.

Problém naší obce je, že většina z vás má parcely rozdrobené, a je třeba docílit toho, aby všechny pozemky byly obdělávatelné a přístupné, musíme vytvořit nové obecní cesty. Mnozí z vás mají strach a hodně se ptají, jak se k tomu dostaneme, když stát nemá peníze. Musím vás uklidnit, obci se podařilo v posledních letech vykoupit několik hektarů zemědělské půdy, takže v žádném případě se nebude váš majetek vyvlastňovat! Slovo vyvlastnění je u nás prosté slovo!



VÝSLEDEK *(konec prezentace, co je třeba, vize, co budeme mít, když do řešení půjdeme, příprava na závěrečný apel)*

Je třeba se jen a pouze domluvit! Ano, bude to bolet, nebudou to jednání jednoduchá, ale pokud to neuděláme, čekají nás problémy do budoucna. A když ne nás, tak naše děti. Pojdme se tedy posunout blíže k pozemkům, které jsou scelené, k cestám, které jsou legální, a je pokrytá dostupnost.

AKCE *(apel, závěrečná výzva)*

Věřím, že, až za vámi tedy přijde projektant s návrhem řešení, budete vstřícní a nebudete vidět problémy. Naopak uvidíte v komplexní pozemkové úpravě zájem a řešení pro celou obec. A věřte, že když my to zvládneme, vaše děti vám poděkují!

Příklad 3: Poučení se ze situace s placením poplatků – příkladový inspirující příběh

KONTEXT *(přivítání, intro do situace, informování, prvotní orientace, osobní zapojení)*

Do kanceláře OÚ přišel občan, který zde nemá trvalý pobyt, ale vlastní v obci trvale neobydlenou nemovitost k rekreaci. Protože do termínu splatnosti nebyl na účet obce ani v hotovosti uhrazen poplatek za obecní systém odpadového hospodářství za předmětnou nemovitost, zaslal pověřený zaměstnanec OÚ vlastníkovu upomínku k úhradě tohoto poplatku.

AKCE *(před čím stojíme, vyřešení případných námitek, navrhování postupu, cesta k řešení)*

Nyní přišel naštvaný majitel nemovitosti s upomínkou na OÚ a žádal vysvětlení. Poplatek odmítal uhradit. Argumentoval tím, že v obci nemá trvalý pobyt a řádně hradí poplatek v místě trvalého pobytu. Pracovník OÚ vysvětlil majiteli nemovitosti, že jsou zde zákonné důvody pro úhradu poplatku, konkrétně zákon č. 565/1990 Sb., o místních poplatcích, a nejde o „výmysl“ obecního úřadu nebo starosty.

Obec je oprávněna podle místních podmínek a potřeb v obecně závazné vyhlášce upravit osvobození, popřípadě úlevu, na poplatek. Osvobození od úhrady pro majitele nemovitosti, který v obci nemá trvalý pobyt, ale jen vlastní nemovitost k rekreaci, ale nelze. Zastupitelstvo obce také ve vyhlášce schválilo datum splatnosti tohoto poplatku. Vyhláška je uveřejněna na webových stránkách obce a je volně přístupná. Zaměstnanec OÚ také navrhl možnost přihlášení majitele či jiné osoby k trvalému pobytu v předmětné nemovitosti. V tomto případě by se poplatek platil jen za přihlášenou osobu a majitel by ušetřil. Poplatek na osobu je totiž nižší než poplatek za neobydlenou nemovitost.

VÝSLEDEK *(konec prezentace, aktuální stav, příprava na závěrečný apel)*

Po vysvětlení situace pracovníkem obce vlastník nemovitosti pochopil a uznal zákonné důvody pro nutnost úhrady poplatku za obecní systém odpadového hospodářství a na místě poplatek uhradil v hotovosti. Díky informacím, které nyní měl, zažádal také o registraci do systému informování občanů o dění v obci, kde se vždy včas dozví o blížícím se termínu splatnosti poplatku, ale i další důležité informace. Majitel nemovitosti nyní zvažuje i přihlášení k trvalému pobytu, což by obec také přivítala.

A CO Z TOHO? *(apel, závěrečná výzva k odhlasování, důvod, proč jsme to celé sdělovali, pak následuje samotné odhlasování)*

Prosím, informujme lépe a intenzivněji naše občany a nové majitele nemovitostí určených k rekreaci, například na webových stránkách obce, kde by byly vysvětleny důvody k nutnosti úhrady poplatku za obecní systém odpadového hospodářství i s odkazem na příslušnou obecní vyhlášku, aby se předcházelo nepříjemným setkáním s rozzlobenými majiteli nemovitostí.



KDE JEŠTĚ STRUKTURU KAVA VYUŽIJETE?

	SCHŮZKY A JEDNÁNÍ	AKCE PRO VEŘEJNOST	REPORT
KONTEXT	Rámec a agenda, proč se scházíme, na jaké téma, kolik máme na sebe času a kdy	Intro k tématu, co nás čeká, časy, pauzy, jídlo, délka, bloky...	Rámec/ fáze/ historie projektu
AKCE	Samotný obsah bodů s návrhy řešení	Samotné body programu	Co jsem nyní řešil a jak jsem to řešil
VÝSLEDEK	Uzavření, shrnutí	Shrnutí	K jakému výsledku směřuji, co je nyní současný stav
A CO Z TOHO?	Další kroky? K čemu to dál povede, rozdělení konkrétních úkolů a termínů, nebo uzavření, je-li to závěrečná schůzka	Vyslání na cestu s povzbuzením, apel na důležité	Co nyní potřebuji, abych mohl pokračovat (případně nic netřeba)

Stejným způsobem, jako na těchto uvedených příkladech si do struktury KAVA můžete připravit například:

- Slavnostní řeč k příležitosti otevření nového hřiště
- Ocenění činnosti spolku
- Prezenci obce, aby zůstala zapamatovatelná (budování dobré pověsti)
- Přesvědčovací řeč pro získání sponzora
- Osobní představení sebe jako starosty (pro získání popularity v obci)
- Přednášku na odborné téma z oblasti, v níž se pohybujete



VYZKOUŠEJTE:

UMĚNÍ STRUČNOSTI aneb JAK NAJÍT TO HLAVNÍ

Připravte si své sdělení dle návodů výše. Provéřte je sestavením do struktury KAVA, zda jsou tam patrné všechny čtyři části. Zkuste si sdělení říci nahlas. Změřte si čas. Má to třeba 10 minut. Pak si záměrně uberte čas, třeba jen na pět minut. Co byste odstranili, kdyby bylo nutné být kratší? Pak si dejte limit 2 minuty – co hlavního vám tam zbylo, aby struktura stále byla, a to zásadní jste řekli? Jak by zněla linka, stále ve struktuře KAVA, kdybyste měli jen několik vět?

PŘÍKLADY STRUČNÉHO VYJÁDRĚNÍ A ZAZNAMENÁNÍ SDĚLENÍ VE STRUKTUŘE KAVA

Příklad 1: Článek do zpravodaje KOMPOSTÉR DO KAŽDÉ DOMÁCNOSTI

KONTEXT *(o co jde)*

Obec Zbraslav dostala dotaci na kompostéry, dává je zdarma.

AKCE *(případné překážky a jejich vyřešení)*

Zahradní kompostér vám může pomoci udržovat zahradu čistou a poskytne velmi kvalitní hnojivo pro rostliny. I když nemá špičkový design, schováte ho mezi stromy v zadní části zahrady a při správné péči se nemusíte bát ani nepříjemného zápachu.

VÝSLEDEK *(závěrečná výhoda, důvod proč mít kompostér)*

Kompostér je skvělou ukázkou, jak malá změna, která vás nic nestojí, může pro vaši zahradu znamenat obrovský pozitivní výsledek do budoucna, a co teprve ta radost, že pomáháte i naší planetě.

A CO Z TOHO *(apel)*

Zarezervujte si svůj kompostér včas!



Příklad 2: Prosazení schválení příspěvku STO TISÍC PRO SOKOLÁK

KONTEXT *(o co jde)*

Vážení zastupitelé, vítám vás. Máme tento bod programu – žádost Sokola z Českého Šternberka, který má projekt a možnost získat dotaci na obnovu hřiště a budovy, která, jak víme, je v žalostném stavu.

AKCE *(jak se na to půjde a vysvětlení investice)*

Studii jsme viděli, místo slouží nám všem. Ovšem dotace o objemu 800 000 korun se neobejde bez příspěví obce částkou 100 000 korun. Částka by byla použita na rozvody elektřiny a dobudování sociálního zařízení.

VÝSLEDEK *(žádost o schválení, zdůraznění výhody)*

Místo využíváme rádi a často, ba co víc, poslouží i turistům a bude to tady zase vypadat reprezentativně, takže si myslím, že částka 100 000 korun z obecního rozpočtu je přijatelná a budu moc ráda, pokud si ji odhlasujeme.

A CO Z TOHO *(apel k odhlasování)*

Pojďme tedy hlasovat!

Příklad 3: Prosazení schválení vodovodu
– přípravná linka pro přípravu sdělení
VODOVOD

KONTEXT

Současný stav, jak jsme na tom ve vsi s pokrytí vodovodů a naše situace.

AKCE

Proč nám vodovod chybí, co to způsobuje.

Jak to můžeme řešit právě vybudováním.

Co to pro nás znamená, jak plus tak minus (potřeba zpracovat i námitky v této části)

VÝSLEDEK

Co bude výsledkem, když vodovod budeme mít?

A CO Z TOHO

A co se díky tomu celkově změní v obci? (Jinými slovy emoční apel, proč tuto věc potřebujeme a měli bychom odhlasovat ano)

Takto stručně připravené podklady vám pak poslouží pro zapamatování si toho, co chcete doopravdy sdělit, aniž byste odbíhali, a jaký je váš skutečný záměr.

**TIP PRO VÁS****Vizuální tip na přípravu vlastní prezentace**

Jak pracovat se strukturou v rámci přípravy? Využít můžete princip tabulky. Do tabulky můžete v pár heslech podchytit celé vaše sdělení, připravovanou prezentaci nebo klidně i celý jednodenní seminář na nějaké vaše téma. Struktura vás uhlídá, abyste neplývali čas na téma, které vlastně už do vybraného nepatří, a směřovali vše co nejvíce k záměru.

KONTEXT	Intro, úvod za vás
KONTEXT 2	Širší intro, úvod do tématu
AKCE 1	Hlavní linie obsahu, problematika, jednotlivé akční body
AKCE 2	Reakce na prvotní problematiku s možnostmi řešení
VÝSLEDEK	Vyřešení samotné, shrnutí
A CO Z TOHO?	Co z toho vyplývá, konkrétní úkoly, výzvy k akci

Aby se vám se strukturou při přípravě vašich prezentací a sdělení ještě lépe pracovalo, nabízíme vám ke každé části set pomocných otázek, abyste se ujistili, že vám ve sdělení žádná část nechybí.

OTÁZKY NA KONTEXT

- *Kam to patří?*
- *V jakém časovém horizontu se pohybudeme?*
- *Koho se to týká?*
- *Co jste chtěli původně?*
- *Měli jste toto očekávání/tyto ambice hned od počátku?*
- *Jak byla nastavena na začátku celá situace?*
- *Jak to tam vypadalo?*
- *Jaké vstupní informace bych měl vědět?*

OTÁZKY NA AKCI

- *Co způsobilo, že jste se rozhodli jednat takto?*
- *Proč to byl takový problém, že to bylo jinak?*
- *Co vás zastavilo? Co se vám stavělo do cesty?*

- *Co se vlastně stalo?*
- *Jak to, že se situace začala vyvíjet jiným směrem? Co způsobilo ten zvrat?*
- *Kdo s tím nebyl v souladu?*
- *Jak jste na to šli, abyste to vyřešili?*
- *Jak jste na vzniklou situaci reagovali?*

OTÁZKY NA VÝSLEDEK

- *Čeho jste tedy nakonec dosáhli?*
- *Je to konečné řešení?*
- *Jak to dopadlo?*
- *Jaký je stav věcí tedy k dnešku, když se stalo xy?*
- *Jaké jsou následky celé situace?*

OTÁZKY NA „A CO Z TOHO?“

- *Co si z toho mám přebrat, že mám jít udělat, zařídit?*
- *Jaká je v tom klíčová myšlenka?*
- *Jak se to týká v následných aktivitách konkrétně mě?*
- *Co si mám uvědomit?*
- *Proč jste mi to celé vlastně vyprávěl?*
- *Chcete mi tím příběhem něco dalšího sdělit?*
- *Je tam něco, co vámi zarezonovalo jako silná myšlenka?*
- *Změnil jste se nějak poté, co se vám toto stalo?*
- *Jak jste do budoucna upravili svoje jednání/chování/strategie po této zkušenosti?*

DYNAMIKA:

Jak zaujmout a přesvědčit při prezentaci

Po výše uvedené kapitole byste měli mít dostatečně jasno, co chcete lidem sdělit, co budete říkat, jakým směrem celé sdělení povedete, a co je hlavním záměrem. Strukturu tedy máte. A přichází další důležitá část, a to je samotná prezentační situace a způsoby, jak se budete snažit zaujmout, vyvolat emoce, zůstat zapamatovatelný vy i vaše navrhované řešení situace. To vše má za úkol další komunikační oblast, a tou je **dynamika**.

Dynamická prezentace je taková, že dokáže udržet pozornost a důraz dává tam, kde je třeba, na to, co je důležité. Respektujete strukturu a dynamicky se snažíte, abyste došli k svému cíli.

OSOBNÍ PŘÍPRAVA

Úspěch jakéhokoli vašeho vystoupení, tedy i prezentace, závisí na tom, jestli se vám povede udělat dobrý dojem. I když jste nervózní, můžete vytvořit dojem příjemného řečníka.

Pokud jste už před začátkem vystoupení s účastníky v jedné místnosti, dejte si pozor na svou verbální i neverbální komunikaci. Nervózní popobíhání, drbání se ve vlasech a vzdychání a mumlání: „Ach jo, kde to mám... Jak to, že to nefunguje?“ ostatní většinou vnímají. Stejně důležitý je i váš vzhled. Nezapomeňte zkontrolovat, zda je vše na svém místě a jak



má být. Narovnejte se a s přiměřeným úsměvem vyrazte do středu pozornosti. Mnoho řečníků dělá kvůli trémě stejnou chybu – přichází před publikum a hned začíná mluvit. Nemluvte rychle a nejprve vítejte účastníky pohledem a úsměvem. Lidé vás v rámci periferního vidění zaregistrují a přirozeně k vám obrátí pozornost. Usmějte se na ně a zaměřte pohled na ty, kdo si ještě povídají, a chvilku počkejte. Stůjte s váhou na obou nohách, s rovnými zády a rukama v „pupíkové poloze“. Velmi často prezentující znervózňují, když nevědí, co dělat s rukama. Různě potom polohy mění, což působí nejistě, hrají si s fixy či tužkou, dávají ruce za záda nebo do kapes. Nejjistější poloha je: volně položené ruce přes sebe v oblasti kolem pupíku. Z této polohy je potom velmi jednoduché dělat různá gesta. Pokud potřebujete něco do ruky, vezměte si tužku nebo desku. Před celou prezentační situací jsou také vhodné jakékoliv antistresové dechové techniky, které vás, pokud býváte nervózní, uvedou do klidu.

TIP PRO VÁS

Zklidňující dechová technika „Střídání nosních dírek“

Seďte v pohodlné poloze. Zvedněte ruku a uchopte nos v oblasti nosních dírek mezi ukazováček a palec. Palcem si zacpěte jednu nosní díрку. Zhluboka se nadechněte volnou nosní dírkou. Po nádechu nosní díрку uvolněte, a ukazováčkem zacpěte druhou díрку a vydechněte. Po 1–2 minutách dýchání v tomto rytmu změňte strany, takže se budete nadechovat nosní dírkou, kterou jste předtím vydechovali, a naopak. Pokračujte tak dlouho, abyste se každou nosní dírkou nadechovali i vydechovali stejně dlouho.

TIP PRO VÁS

Metoda uvolnění svalů a snížení napětí

Můžete si zavřít oči. Soustředte se na zatínání a uvolňování každé svalové skupiny na 2 až 3 sekundy. Začněte u prstů na noze a chodidla, pak se přesuňte ke kolenům, stehnům, hýždím, hrudníku, pažím, rukám, krku, čelisti a očím. Celou dobu dýchejte pomalu a zhluboka. Doporučuje se nadechnout se nosem, zadržet dech a zároveň zatnout svaly, napočítat do pěti a potom vydechnout ústy a svaly úplně uvolnit. Pokud je zadržování dechu mírně nepříjemné, omezte ho jenom na pár sekund. Záměrným zatínáním a následným uvolňováním jedné svalové skupiny za druhou se zbavíte napětí od hlavy až k patě.

Pamatujte: nejdůležitější jste VY, VAŠE MYŠLENKA A VAŠE PUBLIKUM. Co ještě tedy dělat, aby vaše prezentace byla dostatečně dynamická?

Zaměřte se na své publikum a buďte sami sebou

Představte si, že jste na večeři s někým blízkým a probíráte něco, na čem vám záleží. Zajistíte si tak pozornost i energii publika po celou dobu vaší prezentace a budete méně prkenní, více sví. Nebojte se mluvit o sobě. Lidé mnohem snadněji přijmou, co se jim snažíte říct, když mají představu o tom, kdo vlastně jste. Být upřímný a na nic si nehrát je pro přesvědčivé působení zcela zásadní. Lidi přitahují jedinci, kteří nic nepředstírají, protože jsou důvěryhodní.

Méně je více

Stručnost je skvělý trik, kterým si pojistíte pozornost publika až do konce své prezentace. Zeptejte se sami sebe: Pokud si musím zapamatovat jen tři věci, z toho, co chci říct, které to budou? Zredukujte to, co chcete říct, na maximálně tři zásadní vzkazy. Když zaujmete kratší prezentaci a vzbudíte zvědavost k dalšímu obsahu, pak jste odvedli skvělou práci.

Udělejte z PowerPointu lepšího partnera

Svívelné prezentační zkušenosti se často přisuzují PowerPointu: moc slidů, moc textu, slidy, které tam nepatří a podobně. Udržujte pozornost publika „čistými“ snímky, které neobsahují více než jednu hlavní myšlenku v nadpisu, jednu krátkou podpůrnou větu nebo vůbec žádnou a jeden obrázek. Přepisováním kusů textu na snímky jste na nejlepší cestě ztratit všechny posluchače. Pokud chcete své publikum donutit myslet, musíte svou prezentaci odlehčit. Používejte tedy spíše obrázek, jedno heslo nebo velmi čitelný náskres, mapku či graf. Nebo se pokuste obejít bez prezentace.

Nevyužívejte posledních 10 minut na „otázky a odpovědi“

Čas na diskusi na konci dlouhých prezentací rovná se téměř nulová pozornost. Éra jednostranné prezentace je u konce. Snažit se je přinutit do tohoto formátu komunikace je dobrý způsob, jak zabít veškerou pozitivní energii v místnosti. Budujte prezentace rovnou kolem otázek a odpovědí. Odbavujte otázky už v průběhu. Pokládejte si důležité otázky sami. Naveďte posluchače k tomu, ať vám pokládají otázky kdykoli. Vaše prezentace by měla být více jako konverzace, nejste tam sami v nějaké bublině, do níž se nesmí vstoupit. Tím, že svou prezentaci uděláte stručnou a budete věnovat vyvážený čas otázkám, se můžete opravdu napojit na skutečné potřeby publika.

Znejte své publikum a dejte jim respekt

Přesvědčiví lidé znají své publikum skrz naskrz a dovedou díky tomu hovořit jeho jazykem. Je třeba si uvědomit, že každému sedí něco jiného. Dále v publikaci najdete typologii a informace o sociálních potřebách, které je v prezentaci vždy potřeba zohlednit. Nechte lidem možnost jejich volby. Přesvědčiví lidé své myšlenky představují asertivně a sebevědomě, aniž by byli agresivní a na lidi tlačili. Když se budete vnučovat, vašemu projevu to jen uškodí. Pokud často působíte agresivně, soustřeďte se na to, abyste byli sebevědomí, ale klidní. Nebuďte netrpěliví a úporní. Pamatujte si, že pokud máte skutečně dobrou myšlenku, lidé se chytanou. Pokud jim čas ale neposkytnete, nechytanou se vůbec.



Mějte pozitivní řeč těla a usmívejte se

Když chcete, aby lidé dávali pozor a otevřeli se vašim postojům, je třeba hlídat svá gesta, výrazy i tón hlasu a snažit se, aby byly pozitivní. Nadšený tón, nepřekřížené ruce, udržování očního kontaktu a naklánění se k tomu, kdo zrovna mluví, jsou všechno prvky pozitivní řeči těla, které přesvědčiví lidé používají, aby si druhé získali. Pozitivní řeč těla vaše publikum vtáhne a přesvědčí ho, že to, co říkáte, platí.

Mluvte jasně a výstižně

Přesvědčiví lidé jsou schopni své myšlenky sdělovat rychle a jasně. Když sami dobře rozumíte tomu, o čem mluvíte, je mnohem zábavnější a snadnější to vysvětlit ostatním. Dobrou strategií je znát své téma tak dobře, že byste ho dovedli vysvětlit i malému dítěti.

Pracujte se skutečnými nástroji dynamiky

Výzkumy ukazují, že lidé se mnohem snadněji nechají přesvědčit něčím, co je doprovázeno vizuálními vjemy, které danou věc oživují. Přesvědčiví lidé toho využívají. Když skutečné obrazy nejsou k dispozici nebo se nehodí, začnou vyprávět barvitě příběhy, které jejich myšlenkám vdechnou život. Dobré příběhy v myslích publika vytvářejí obrazy, se kterými se může lehce ztotožnit a na které jen stěží zapomeně.

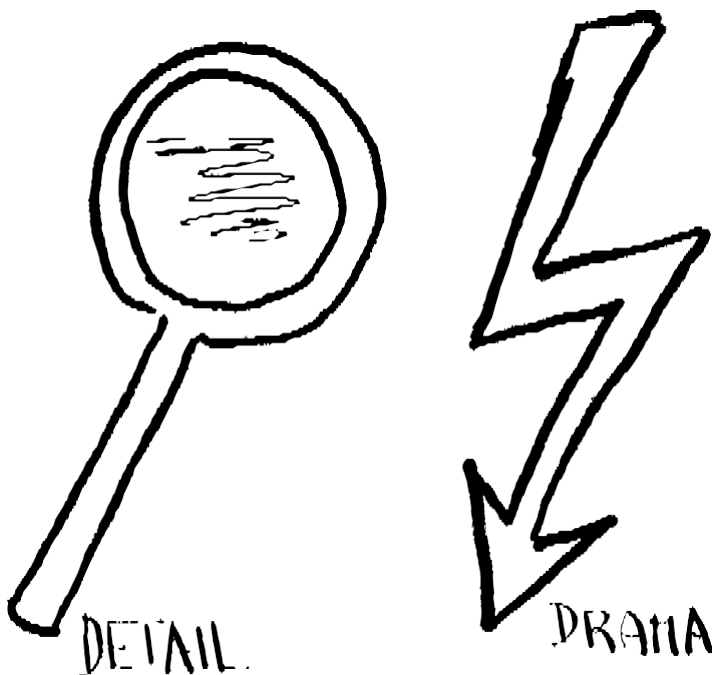
Nejužitečnější nástroje dynamiky v prezentacích 2 DYNAMICKÁ D: DETAILS A DRAMA

CO DOKÁŽE SPRÁVNÝ DETAIL?

Čím specifičtější je detail, tím univerzálnější je spojení. Nakreslíte publiku obraz před očima a všichni vidí to samé. To, co vy potřebujete, aby právě viděli. Detailnějším popisem přiblížíte místo, časové údaje i množství něčeho, detailem popíšete i pocity nebo opravdový stav věci. Detail využijete i v případech, že používáte neznámá nebo cizí slova – je vždy dobré umět krátce vysvětlit slovo, které lidé neznají, protože jinak na něj budou myslet a nebudou vás dále poslouchat. Umět vyobrazit slovy, o čem mluvíte, být názorný a konkrétní způsobí, že vtáhnete lidi a budou vás více vnímat. V popisování nezustávejte jen u slov, využijte i gesta. Co lze ukázat, jednoduše ukažte. Využít můžete i metafory, srovnání, obrázky či jiné materiály, které pomohou vytvořit ten správný rámeček.

CO DOKÁŽE DRAMA?

Drama, už podle názvu, dodá celé prezentaci důraznost, přináší důležitost, emoce. Není potřeba být při prezentaci jako herec na divadle, ale pravdou je, že statický projev se založenými rukama a bez vašeho vlastního zájmu asi opravdu valně na druhé působit nebude.



Jakými prostředky můžete dramatizovat? Vaše sdělení posílíte na vhodných místech zejména těmito výrazovými prvky:

- **rozdílnou délkou vět** (*delší věty jsou vhodné spíš pro popis, používejte tedy kratší, úderné, věty*)
- **gesty, postoj, pohybem**
- **zpomalováním a zrychlováním tempa**
- **intonací, prací s hlasem (vyšší a nižší hlasitost, ztišení) a s pauzami**

PUBLIKUM

– mluďte s nimi, ne na ně!

Prezentace tématu by nikdy neměla být úplným monologem bez jediné interakce s vašimi posluchači. Nejste v bublině, neustále je třeba kontrolovat, zda vás vidí, slyší, vnímají, zda vám rozumějí, a reagovat na to, jak vnímají, co říkáte. Z hlediska publika je třeba myslet na několik věcí.

Je důležité vědět, s kým mluvím. Kdo jsou ti, komu to budu říkat? Odborná veřejnost? Zastupitelé? Opoziční skupina? Občané? Učitelky? Děti?

Co je bude zajímat a co budou namítat. Jaké jsou pravděpodobně jejich potřeby, obavy, námítky? Jaký zájem sleduje tato skupina? Jak bych se do nich mohl vžít?



TIP PRO VÁS

Lidé obvykle sledují ve vašem sdělení, zda jim dáváte jedno ze 4P.

PROFIT – získají díky tomu, co se od vás dozvědí nějakou konkurenční výhodou, vydělají na tom, bude to výhodné?

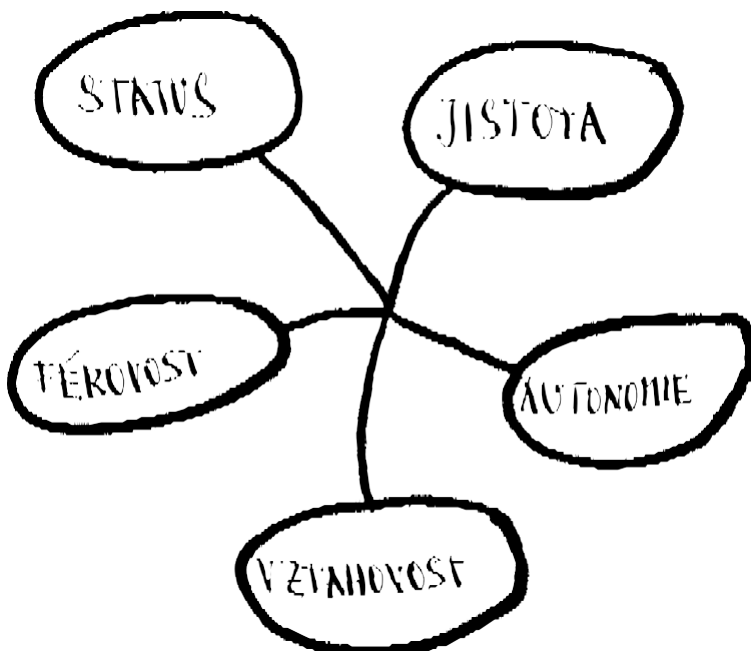
PRESTIŽ – mohou se ztotožnit s tím, že díky tomu, co od vás vědí, patří mezi důležitou skupinu lidí, na jejímž názoru záleží? Budou mít dobrou pověst, stoupne jejich popularita, když odsouhlasí ten projekt?

PRODUKTIVITA – budou díky tomu, co pro ně máte, lepší, ušetří čas, energii, budou rychlejší,lepší nebo zefektivní se jim nějak život?

POBAVENÍ – potěšíte je svým sdělením, nebo nějak pobavíte?

ZOHLEDNĚTE SOCIÁLNÍ POTŘEBY

Jak se nikoho nedotknout a naopak si druhé naladit? Čtete a respektujte hlavní sociální potřeby lidí v publiku: **status, jistota, autonomie, vztahovost, férovost**.



STATUS

Mezi lidmi, které potkáváme, budou určitě lidé, kteří jsou hodně řízeni svým egem, svojí potřebou důležitosti, lidé, kteří jsou hodně výsledkoví, přirozeně soutěživí, neradi druhé jen poslouchají a rádi se rozhodují a mají věci pod svojí kontrolou. Je jim také blízké, když si mohou potvrdit svou prestiž a výlučné postavení.

Co dělat?

Respektujte vyhrazený čas, který jste pro prezentaci přislíbili. Vystupujte spíš v partnerské roli, nikoliv jako někdo, kdo poučuje. V argumentaci se opírejte o fakta, buďte uctiví, nikdy nezapomeňte poděkovat za to, že si vás přišli poslechnout, že si udělali čas. Své informace spíše s respektem nabízejte, nepřikazujte, netvrďte dogmaticky, že se něco musí. Nesnižujte nárok takového člověka na námitku, nebagatelizujte to, vyslechněte si dotaz nebo příspěvi do diskuse bez odmítavého postoje.

JISTOTA

Horodně lidí, co vám naslouchá, je řízeno také silnou potřebou jistoty – tedy potřebou chápat a rozumět situaci, vědět, co nastane, moci předvídat, plánovat, cítit se v bezpečí.

Co dělat?

Mějte dostatek detailů a informací pro případ, že by někdo potřeboval lépe porozumět, neudávejte informace jako samozřejmost, nezaskakujte lidi náhlými změnami, vždy se ujistěte, že si rozumíte, podpořte je, když vidíte, že nové situaci zatím nerozumějí, buďte trpěliví, vysvětlující. Když se dějí nutné změny, naznačte cestu, postup, jak na to půjdeme, nenechte je bez informací, novinky komunikujte přes známé věci, ubezpečujte a neobdívějte od slíbeného tématu, abyste je neuvědli ve zmatek.

AUTONOMIE

Silně autonomní lidé mají svůj názor, svoje hodnoty, a když jim něco nedává smysl, ztratíte je v mžiku. Jsou také nápadití, neradi upadají do stereotypu, potřebují nové impulzy.

Co dělat?

Pro tyto typy lidí se snažte mít ve sdělení i něco zajímavého, nového, říkejte smysluplné informace, a ne jen vatu kolem. Opět dbejte na velký respekt, informace spíše nabízejte a nechte je rozhodnout, jak s obsahem naloží, nevnučujte řešení. Ptejte se také na jejich názory a kde vidí prostor pro jejich zapojení, nechte jim vždy možnost to uchopit po svém a respektujte různost názoru.

VZTAHOVOST

Vždy nás poslouchají také lidé se silnou potřebou někam patřit, být součástí toho, co říkáme, ti, kteří se potřebují ztotožnit s tím, že to sdělení se týká i jich a slouží vzájemné spokojenosti a dobrým vztahům. Poslouchají nás lidé, kteří nás budou mít raději, když o nás budou víc vědět.

Co dělat?

Dejte vždy najevo, že informace se netýká jen vás, používejte častěji zájmeno my, berte je do hry větami jako „představte si...“ nebo „podívejme se společně...“, ukazujte jim



příklady, které znají z běžného života, podělte se o něco osobního ze svého života, vytvářejte atmosféru přátelství a zájmu. Že je sdělení i pro ně relevantní, jsme na stejné lodi, vytvořte atmosféru přátelství a zájmu, mluvte k nim jako k přátelům a tak, jak jste zvyklí mluvit, netvařte se superprofesionálně, přísně, důležitě, spíše používejte humor a nadhled.

FÉROVOST

Férovost je důležitou sociální potřebou, která vypovídá o tom, že je třeba dodržovat to, co se domluví, hrát fér. Lidé citliví na tuto potřebu se mohou rázem stát vašimi nejnepříjemnějšími posluchači a přejít do pozice hlasitého oponenta, když porušíte, co jste slíbili, nebo hrajete falešnou hru, která je odhalena.

Co dělat?

To, co řeknete nebo přislíbíte, by mělo platit. Dodržte i slíbený čas vaší prezentace a body, o nichž jste se zavázali mluvit. Nevyhýbejte se odpovědím, neskrývejte důležité informace, které by mohly vyvolat prostor pro falešné domněnky ohledně vašeho záměru. Na kritiku reagujte odpovědím, nikoliv bagatelizací nároku na odpověď. Uveďte zdroje, cestu, jak o věcech přemýšlíte, nesnažte se zametat věci pod koberec a nevymýšlejte si zástupné výmluvy.

STRUČNÝ TAHÁK NA PŘÍPRAVU SDĚLENÍ

- Jasně si „vykolíkujte“ hlavní „vzkaz“ vašeho sdělení či prezentace. O co zejména mi jde, co chci předat? Co chci, aby se stalo? A komu to budu říkat? Kde případně mohou vzniknout nesoulady, opoziční názory, protože těm, kterým sdělení předávám, jde o něco jiného? Co potřebuji od druhé strany? Co z toho druhá strana bude mít?
- Když máte konec – hlavní myšlenku, udělejte si strukturu vašeho sdělení – zkuste to prověřit strukturou KAVA. Zjednodušte si pak v hlavě nebo na lístečky celou prezentaci na několik záchytných vět pro snazší zapamatování.
- Najděte si v prezentaci místa, kde bude třeba přidat více detailů, aby si to lidé uměli kompletně představit a mohli se ztotožnit, pak se zamyslete, kde můžete být osobní, zajímaví, důrazní, emotivní – na které informace potřebujete posvítit, dát důraz.
- Buďte zaměřeni na lidi, ne jen na své sdělení. Buďte konverzační, všimněte si, jak reagují, a respektujte je a jejich sociální potřeby. Reagujte na negace, otázky, nejasnosti. Odbavte otázky už v průběhu sdělení, v okamžiku, kdy je vidíte či slyšíte, vyřešte je, abyste vy i posluchači mohli jít ve sdělení dále.
- Zdůrazněte na konci vaše proč, váš apel. Efektivní pointy jsou často o jedné krátké větě. Nedoplňujte, nenavazujte, nechte závěrečnou myšlenku zhmotnit i v hlavách posluchačů.
- Bavte se tím, co říkáte.

OTEVŘENÁ KOMUNIKACE ÚŘADU – vaše vizitka

Informovat občany je jeden z nejdůležitějších úkolů obecního úřadu. Informujeme a komunikujeme stále, při osobních sděleních, obecním zpravodajem, vývěskami, na sociálních sítích. Co všechno ovlivňuje to, jak občané vnímají váš úřad a tedy jejich spokojenost? Jste profesionální, vybavení odbornými znalostmi a přitom otevření a přívětiví k občanům? Nezvládáte toto vše na úkor svého volného času a rodiny? Nebo na úkor vztahů uvnitř úřadu?



„Není na světě člověk ten, co by se zavděčil lidem všem,“ říká staré moudré rčení. Na úřadech bychom ale přesně ono „zavděčit se všem“ a „vyřešit každý problém“ chtěli. Ale víme, že někdy bývá komunikace směrem ven, komunikace s občany velmi náročná. Ovšem zejména na místní úrovni hraje komunikace zásadní roli a její úroveň bezpochyby ovlivňuje celkovou spokojenost občanů a fungování obce. V rámci úřadů zcela jistě máte stanovená pravidla optimálního fungování, v podstatě něco jako jakýsi kodex, aby lidé, kteří ve vaší obci na úřadě pracují, byli dobrou vizitkou obce a skutečnou pomocí občanům.

ZÁKLADNÍ PRAVIDLA PRO DOBRÉ FUNGOVÁNÍ NA ÚŘADECH

Tady je pro vás stručný tahák, abyste byli s komunikací směrem k občanům na úřadech v pohodě a na nic důležitého nezapomněli. Nestačí totiž vědět jen, jak se správně a právně zachovat a kde jaký dokument k čemu poslouží, je třeba zapojit rovněž empatii, vyslechnout potřeby a hledat lidsky fungující řešení.



Zákon je zákon

Je to zákonné řešení?

Je to nejvhodnější řešení s ohledem na veřejný zájem?



Rychle, ale kvalitně!

Vyřizuji úkoly zodpovědně, bez zbytečných průtahů?

Šetřím nadbytečné náklady?

Využívám svůj čas efektivně?



Profi a nestranně

Vzdělávám se nadále ve své oblasti, abych mohl/a poskytovat co nejlepší servis?

Jednám bez předsudků a v souladu se zásadou rovných příležitostí bez ohledu na barvu pleti, pohlaví, národnost, náboženství, etnickou příslušnost?

Chovám se i mimo úřad důvěryhodně?

Respektuji individualitu a důstojnost občanů?

Nenadržuji nikomu, protože to má vliv na moje soukromé či politické zájmy?



Růst a zlepšování s přispěním zpětné vazby

Hledám vhodné formy a komunikační kanály?

Poskytuji dostatek informací?

Ptám se občanů, jak vnímají mou práci?

Zajímá mě, co mohu zlepšit?
Mohl/a jsem danou situaci vyřešit ještě lépe?
Vyzkoušel/a jsem všechny dostupné možnosti?
Byl/a jsem dostatečně vstřícný/á a trpělivý/á?



Pokud jste starosta, tajemník úřadu, položte si především tyto otázky:

Zlepšují se úředníci a pracují aktivně na svém růstu? Jak jim to mohu zprostředkovat?

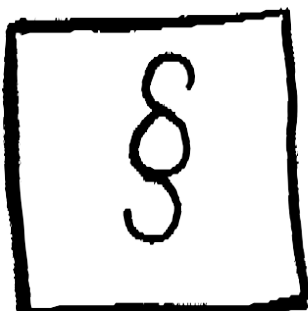
Co vše se potřebujeme ještě naučit pro efektivní zvládnání výkonu funkce?

Jaké zdroje musíme zajistit a co dělat, aby byli občané spokojeni? Jak to zjistíme?

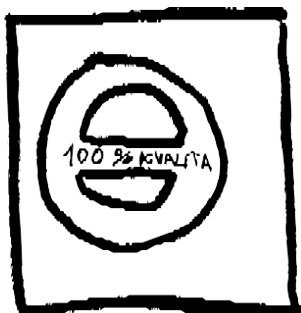
Jaká zpětná vazba od občanů se nejčastěji objevuje na náš úřad?

Víme, co občané chtějí? Zjišťujeme to pravidelně?

Jakými procesy zajistíme dostatek zdrojů i občanskou spokojenost?



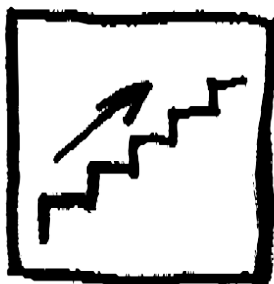
ZÁKON JE
ZÁKON



RYCHLOST
I KVALITA



PROFI
A NESTRANĚ



RŮST
A ZLEPŠOVÁNÍ



Předpokladem dobrého fungování skupin, komunit, týmů je vůbec základní znalost vedení kvalitního rozhovoru, schopnost dohodnout se, reagovat asertivně, nikoliv pasivně, agresivně nebo manipulativně, ale také se nenechat manipulovat a nespouštět v komunikaci zbytečné konflikty, spíše jim raději předcházet. Poznatky z této kapitoly využijete při týmové práci, komunikaci se zastupiteli, jednáních s dodavateli, řediteli příspěvkových organizací a samozřejmě i při komunikaci s občany.

JAKÁ TÉMATA NAJDETE V TÉTO KAPITOLE?

- JAK AKTIVNĚ NASLOUCHAT
- JAK VÉST KVALITNÍ ROZHOVORY
- JAK ŘEŠIT KONFLIKTY ZEJMÉNA FORMOU NENÁSILNÉ KOMUNIKACE
- JAK JEDNAT ASERTIVNĚ
- JAK LÉPE DISKUTOVAT, ARGUMENTOVAT A VYJEDNÁVAT

AKTIVNÍ NASLOUCHÁNÍ

Schopnost být dobrým posluchačem je pro správnou komunikaci stěžejní. Jedná se o způsob soustředění vaší pozornosti tak, abyste viděli silné stránky lidí, jejich cíle, možnosti a potenciál. Je to mocný nástroj naslouchání ve srovnání s tím, jak lidé obvykle naslouchají druhým, kdy se soustředí na zachycování problémů či mezer, za což může náš negativně orientovaný limbický systém. Bohužel pak komunikace někdy připomíná hru na tichou poštu. Něco zazní a na druhé straně je původní informace úplně zkomolená. **Naslouchat je totiž něco jiného než slyšet.** Naslouchání je spojené se snahou partnerovi v komunikaci skutečně porozumět. Podporuje vzájemnou důvěru v pracovních vztazích, a navíc je i výbornou prevencí manipulace. K čemu je aktivní naslouchání dobré? Snáze vybudujete při rozhovoru k partnerovi vztah důvěry, přesvědčíte druhého, že se o něho opravdu zajímáte, získáte i prostředek na zvýšení šance na vyřešení potenciálního problému, protože se vyhnete nedorozuměním. Aktivním nasloucháním také napomáháte tomu, aby se lidé otevřeli a měli možnost říci víc, podrobněji vysvětlili své stanovisko a pocity.

ZÁKLADNÍ PRAVIDLA NASLOUCHÁNÍ

POZORNĚ A SE ZÁJMEM

Naslouchání vyžaduje spoustu soustředění, pozornosti a zvědavosti. Věnovat někomu vaší plnou pozornost vyžaduje úsilí. Snažte se ze všech sil naslouchat, a když si všimnete, že se začnete zabývat svými vlastními myšlenkami, vraťte se zpátky k tomu, kdo mluví. Když dotyčný ví, že mu skutečně nasloucháte, cítí se oceněný a respektovaný. Dávejte osobě signály, že je slyšíte, jako je nepatrné „mm hmm“ a podobně.

EMPATICKY A BEZ DOMNĚNEK

Často se stává, že to, co si myslíme, že lidé řekli, neznamena to, co tím mínili říct. Když nasloucháte, potvrzujte, že skutečně slyšíte to, co partner v rozhovoru chtěl říct a co chtěl, abyste slyšeli. Představujte si sebe sama v jeho situaci. Představujte si, jaké by to bylo být na jeho místě a snažte se vidět věci z jeho perspektivy.

TRPĚLIVĚ A BEZ PŘERUŠOVÁNÍ

Držte se zpátky a pozorně naslouchejte bez přerušování či reakce na to, co říká, i když asi víte, co chce říct. Nechte ho, aby došel k vlastním závěrům a objevte jeho vlastní nápady, dokonce i když vidíte odpověď na to, co říká. Je snadné nesprávně interpretovat to, co lidi říkají, když filtrujeme informace na základě našich domněnek. Způsob, který vám zaručí, že se budete soustředit na partnera, je opakování vět, které on říká svými vlastními slovy, abyste mu potvrdili, že jste slyšeli a pochopili přesně to, co vám měl v úmyslu sdělit.

Je možné naslouchat mlčenlivě, nebo jen s malými souhlasnými reakcemi jako je pokývání hlavou či občas vyřčený souhlas. Aktivně naslouchat ovšem znamená být v naslouchání angažovaný, dávat zpětnou vazbu, rekapitulovat, ukázat zájem o to, co chce mluvit skutečně říct, doptávat se, snažit se pochopit nejen jeho myšlenky, ale i emoce, postoj, i to, co se může skrývat za slovy a do řeči proniká tónem, zabarvením hlasu, tempem řeči, gesty, výrazem tváře. Schopnost aktivního naslouchání je možné rozvíjet.





TECHNIKY AKTIVNÍHO NASLOUCHÁNÍ

POVZBUZOVÁNÍ

Cíl: dozvědět se víc informací, pochopit celek

Příklad: *Můžeš mi o tom říct něco více? Co se vlastně stalo? Jak se to stalo?*

OBJASŇOVÁNÍ

Cíl: objasnit, co vám druhý říká, získat více informací, pomoci mluvčímu, aby viděl i další hlediska

Příklad: *Kdy se to stalo? Co si o tom myslíš? Jak to vidíš ty?*

PARAFRÁZE

Cíl: ukázat, že nasloucháme a že mu rozumíme, ověřit, zda sdělení správně chápeme

Příklad: *Takže ty bys rád, aby se ti více důvěřovalo... Jestli tomu dobře rozumím, tak bys chtěl...*

ZRCADLENÍ POCITU

Cíl: projevit, že chápeme a rozumíme tomu, co mluvčí cítí

Příklad: *Vypadá to, že tě to pěkně štvě... Cítím ve vašem hlase smutek...*

SHRNUTÍ

Cíl: zhodnotit dosažený pokrok, shrnout důležité myšlenky a fakta, položit základ k další diskusi

Příklad: *Takže to, co jsi mi řekl... Chci si být jist, že mi nic neuteklo, takže...*

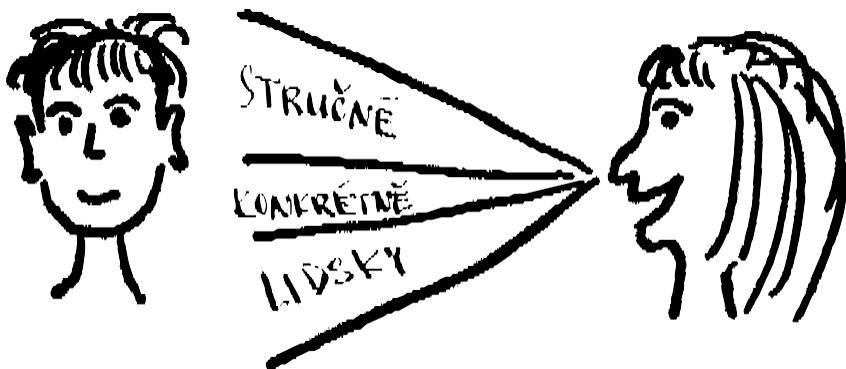
UZNÁNÍ

Cíl: respektovat mluvčího, dát mu najevo, že mu věříme

Příklad: *Věřím, že... Skutečně si cením vaší snahy o...*

KVALITNÍ ROZHOVORY

K tomu, aby měly naše rozhovory co největší dopad, musíme vést v komunikaci přímý, zaměřený dialog. V rozhovoru bychom měli být propojeni. Tři základní prvky, které nám zaručí propojení je být **stručný, konkrétní a lidský**. Říkáme tomu také „mluvit s úmyslem“. Každý z těchto prvků je důležitý pro to, aby byl rozhovor přínosný.



STRUČNĚ

Každý z nás má rád, když může dopodrobna vysvětlit svou situaci. Mnoho lidí se domnívá, že druzí musí slyšet „celý příběh“, aby pochopili, co jim musíme sdělit. Avšak většina z nás má jen velmi malé rozmezí pozornosti, a jakmile druhý člověk, který nám něco říká, jen nepatrně vybočí z kontextu, přestaneme ho poslouchat. Část mozku, kterou používáme pro zpracovávání nových myšlenek, pracovní paměť, je bohužel velmi malá, snadno se přeplní a vyžaduje pro své fungování mnoho energie. Proto platí, že čím jednodušeji a jasněji dokážeme popsat nějakou myšlenku, tím je větší šance, že se druhý neztratí a neodpojí.

Být stručný je osvojená dovednost. Vyžaduje to od vás, abyste dříve, než začnete mluvit, pečlivě přemýšleli, rychle se rozhodli o základu toho, co chcete říct, potom to sdělili co nejmenším počtem slov.



TIP PRO VÁS

Ve stručnosti vám může pomoci trénování struktury KAVA v první části publikace!

KONKRÉTNĚ

Stejně jako potřebujete být struční, musíte být také konkrétní, tak, aby každý, s kým mluvíte, přesně chápal, co máte na mysli. Ujistěte se, že dáváte lidem pouze relevantní informace, které jasně ilustrují to, co se jim snažíte sdělit. Když nejste konkrétní, posluchač může mít dojem, že jste vágní, že se vyhýbáte problému nebo že nejste plně zainteresováni.



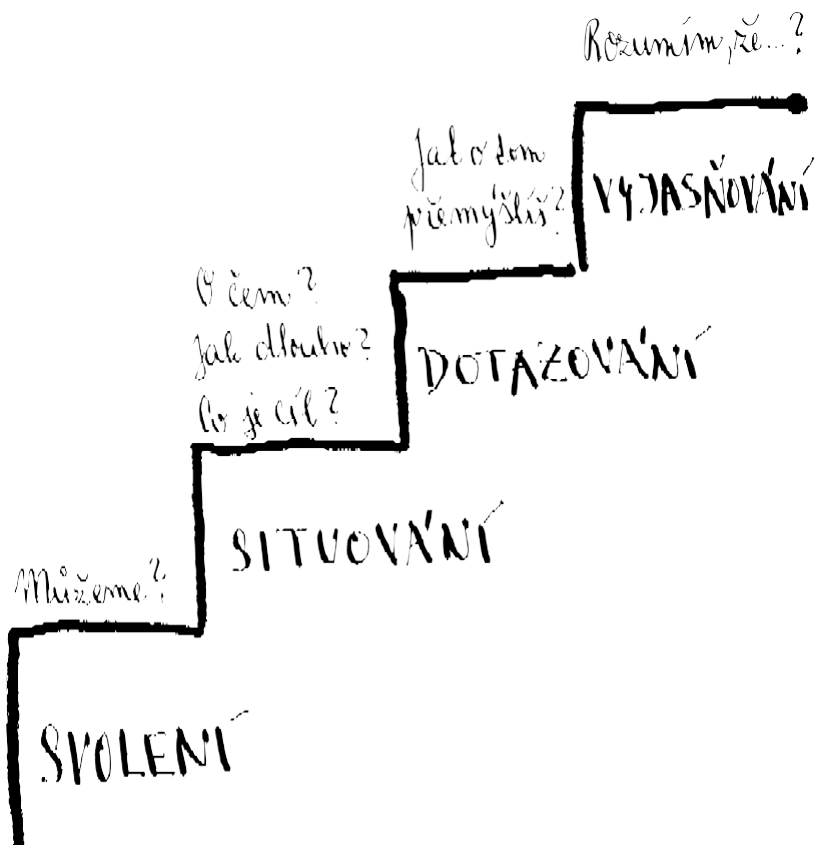
LIDSKY

Jakmile jsme zaměřili naše soustředění na to, abychom byli struční a konkrétní, posledním prvkem mluvení s úmyslem je užívat taková slova, která budou mít na druhou osobu co největší pozitivní dopad. Chceme být v našich rozhovorech lidštití. Lidskost posouvá vaši konverzaci na další úroveň.

ČTYŘI KROKY KVALITNÍHO ROZHOVORU

SVOLENÍ (Můžeme?)

Žádat o svolení je způsob, jak snížit pravděpodobnost, že druhý není na rozhovor naladěn nebo připraven. Není cílem druhého zaskočit, je třeba



vytvořit takové podmínky, kdy obě strany jsou schopné se rozhovoru věnovat. Mít svolení znamená, že jste rovnou v souladu, že se respektujete a že vás druhý takzvaně pustil na svoje území. Svolení buduje důvěru. Nepožádáte-li o svolení, nenastavujete prostor a očekávání, kde se v rozhovoru pohybuje, a klient se může dostat do defenzivy či pociťovat zmatek z rozhovoru. Svolení by se mělo používat ve třech místech: při zahájení rozhovoru, když se dostáváte na osobnější úroveň než doposud, a pokaždé, když rozhovor změní směr, jako je například dokončení jednoho tématu a začátek nového. Jde o dohodnutí se na novém obsahu, nebo posouvání rozhovoru na hlubší úroveň. Respektuje však, když požádáte o svolení, že druhá osoba nebude připravena a řekne „ne“. Pak hleďte možnost, jak vytvořit podmínky pro rozhovor na dané téma tak, aby byl druhý připraven.

Příklady: *Můžeme si spolu promluvit? Máš teď chvíli na krátký rozhovor? Potřeboval bych si s tebou promluvit na téma xy, je to teď ok? Je pro tebe v pohodě, když se teď podíváme na to, jak by ses mohl ve své práci zlepšit? Dostáváme se k jinému tématu, než jsme si domluvili, můžeme se na něj přesto ještě teď podívat?*

SITUOVÁNÍ (O čem, jak dlouho, co je cíl?)

Situováním druhé informujeme o tom, co se bude dít dál, čeho se snažíte dosáhnout a kde se v rozhovoru zrovna nacházíte. Situování klade dva lidi v rozhovoru na stejný bod nebo „místo“, a tak jste oba schopni společně se zaměřit na danou situaci nebo téma. Situování snižuje pocit nejistoty. Pokud nevíme, co se odehrává a kam to všechno směřuje, můžeme se nechat snadno rozptýlit myšlenkami o procesu místo toho, abychom zůstali zapojeni do rozhovoru. Když používáme situování, dáváme si pozor na věci, jako jsou časový harmonogram (například délka nebo trvání rozhovoru), na co se chcete v rozhovoru oba soustředit (co je cílem rozhovoru), co je vaším celkovým úmyslem v rozhovoru. Situování se jednoduše zajímá o parametry rozhovoru „proč, kdy, co, jak, a kdo“. Situování je vlastně dohoda: **Bavíme se o tom, jdeme tam, chceme toto jako výsledek.** Průběžné situování umožňuje neztratit se v kontextu. Situování je i položená agenda. Závěrečné situování má formu jakéhosi shrnutí rozhovoru.

Příklady: *Tento rozhovor bude trvat zhruba 30 minut. Nejdříve se vás zeptám na téma x, potom si ujasníme, čeho si přejete v této oblasti dosáhnout. Byl bych rád, kdybychom začali kontrolou aktivit, které jste minulý měsíc dokončil, potom bych chtěl vrátit ke strategiím, abychom viděli, kde se nacházíte ve vztahu k vašemu novému úkolu. Rozhovor bude na deset minut a mým cílem je, abychom na konci odcházeli s jasnými úkoly, co máme na starosti.*

DOTAZOVÁNÍ

Kladení otevřených otázek přenáší zodpovědnost na příjemce, nutnost se rozpovídat víc, jak to vnímá, tzn. lépe se dobereme k tomu, jak jsou věci opravdu myšleny či pochopeny, nebo jak konkrétně bude nějaká práce a její naplnění vypadat... Dobrý rozhovor totiž není náš monolog směrem k druhému. Kladejte otázky, které napomáhají samostatnému řešení problémů a hledání řešení a dohod.

Příklady: *Čeho byste v této oblasti rád dosáhl? Jak byste mohl jít v této oblasti dál? Jaké možnosti vás napadají ohledně splnění úkolu? Co byste mohl konkrétně udělat příští*



týden? Co soudíte o tomto řešení? Co to pro vás konkrétně znamená? Jak o tom přemýšlíte vy? Jak by se podle vás ta situace dala nejlépe řešit? Jak by to vypadalo, abyste byl spokojen? Co potřebujete ode mě v tuhle chvíli, aby...? Jak konkrétně bude za vás ta spolupráce vypadat? Kdy konkrétně se na to dostanete?

VYJASŇOVÁNÍ

Vyjasňování je čtvrtým krokem modelu kvalitního rozhovoru. Vyjasňování zahrnuje opakování odpovědi kolegy či občana tak, aby byla podstata prohlášení jasnější. To vám pomůže jít k jádru rozhovoru. Vyjasňování není parafrázování, které říká stejnou věc jinými slovy. Je to opakované sdělování něčeho tak, aby to mělo pro partnera v komunikaci a pro rozhovor větší cenu díky sdělení něčeho, co nebylo zcela řečeno nebo co nebylo sděleno jasně. Je to vyjádření jednou větou, a to hlavní podstaty toho, co vám bylo řečeno. Vyjasňování vytváří klíčové okamžiky rozhovoru. Zaměřuje rozhovor na jeho nejpřínosnější prvky, vyzdvihuje je, a dál umožňuje rozhovoru jít kupředu a dosahovat větší hloubku a jasnost. Lidé obvykle mluví hodně, aniž by se poslouchali. Pro efektivní vyjasňování hledáte odpovědi na tyto pomocné otázky: *Co se mi ta osoba snaží ve skutečnosti sdělit? Co neříká nahlas, ale možná cítí? Jaký je emoční kontext toho, co říká? Co je podstata toho, co říká?*

Nikdy nevíme, zda chápeme dobře to, co nám bylo řečeno, proto vyjasňování přináší jistotu, že jsme to pochopili správně, nebo že domluva opravdu platí pro obě strany stejně. Vyjasňování není příkaz, vždycky si přivlastňujeme, jak věci chápeme my!

Příklady: *Rozumím tomu tak, že ještě dneska půjdeš a vyhradíš tomuto úkolu dvě hodiny odpoledne a večer dostanu ještě report, že se tak stalo? Chápu to správně, že bys teď potřeboval přesunout tyhle dvě aktivity až na zítra, aby ses tomuhle mohl věnovat? Tak, jak to teď vnímám, mi připadá, že by to pro tebe bylo dobré řešení, je to tak? Chápu to správně, že pokácet ten strom vám připadá jako nejlepší řešení?*

ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ – NENÁSILNÁ KOMUNIKACE

Z psychologického hlediska lze popsat konflikt jako nedorozumění mezi dvěma či více lidmi, kteří se dostanou ve vzájemné komunikaci ke střetu rozdílných názorů, stanovisek, postojů, potřeb, zájmů, citů, hodnot a chování. Konflikt bývá doprovázen nejistotou, nervozitou, strachem a může vést k pocitu zmaru a zklamání či agresi.

Nastartovat náš konflikt mohou faktory jako typ osobnosti (cholerik, který má výbušnou povahu, se mnohem snáze a dříve rozcílí), aktuální psychický stav (člověk propuštěný ze zaměstnání, přetížený množstvím práce, člověk, který se rozvádí, opoziční zastupitel, nespokojený občan má ke konfliktnímu jednání mnohem blíže), nesplněná očekávání (neschválený projekt, nižší finanční ohodnocení, dítě nosí ze školy špatné známky, rodiče si předhazují, který z nich na tom má větší vinu), absence alternativních voleb neboli neschopnost změnit své plány a přizpůsobit se dané situaci, záměr (za účelem získání převahy: hledání chyby u druhého jako důvod k výtce, trestu, ponížení), nedorozumění, nezvládnutí aktuální role, rozdílné představy o fungování obce nebo o hodnotách rozvojevých vizích. Jak vidíte, je toho hodně, co nás může do konfliktní situace snadno přivést.

Co nám brání se domluvit?

Při komunikování potřebujeme zůstat objektivní, uchovat si jasno z odstupu. Je třeba si ale uvědomit, co nám v tom, mít jasno z odstupu, brání, a pracovat s tím, abychom byli schopni jednat lépe.

FILTRY

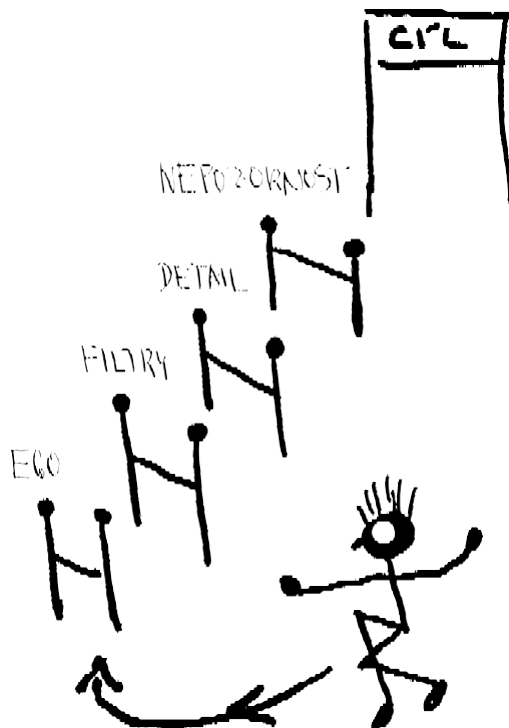
– jak se na svět díváme

Filtry jsou způsob, jak vnímáme svět. Jsou naším běžným navyklym způsobem nazírání na věci. Ačkoli můžeme změnit filtry, skrz něž se díváme, obecně si jich nejsme vědomi. Jde o to, že fungujeme na základě výchovy a zkušeností, které jsme za život načerpali a neuvědomujeme si, že někdo další to může mít zcela jinak. Filtry můžou představovat hlavní překážku na cestě k jasnosti, pokud si je neuvědomujeme. Když si jich ale vědomi znovu jsme, můžeme poodstoupit a lépe druhého vnímat.

EGO

– dobrý sluha, špatný pán

Pokud máme za nějakou akci či tématem svoje vlastní potřeby, záleží nám na tom, aby se věci vyvíjely směrem, který je užitečný hlavně pro nás. Podle nás. Naše ego nám našeptává, čeho si přejeme dosáhnout a brání





vidět věci jasně takové, jaké jsou. Ego vytváří v komunikaci místa, která jsou pro nás citlivá, jsou to oblasti osobních problémů či oblastí v životě nebo v práci, kde se necítíme dobře nebo nad nimiž ztrácíme kontrolu. Jestliže jsou některá témata jako rýpnutí, dotýkají se vás moc, půjde pravděpodobně o záležitosti ega, máte k dané věci velmi blízko na přílišné emoční úrovni. Bude třeba dát tomu čas a pokud možno odstup, vzdálit se od problému a vrátit se, až když váš „náboj“ oslabí.

PŘÍLIŠ VELKÝ DETAIL PŘÍLIŠ BRZY

Tomu, abychom měli jasno, nám nejčastěji brání příliš velké přiblížení k nějaké situaci, že už nevidíme vzorce či možnosti. Jak se říká: kvůli stromům nedokážeme vidět les. Když získáme o něčem příliš mnoho detailů, detail nás uvězní a doslova nemůžeme udržet v mysli jiné hledisko. Když jsme ztraceni v detailu, nejsme schopni přejít výš na úroveň plánování či vize, které jsou klíčové.

NEPOZORNOST

Často vedeme rozhovory v prostředí plném ruchů, necháváme se vyrušovat notifikacemi našeho mobilního zařízení, ostatními lidmi a podobně, nebo vedeme rozhovory roztěkaní, když nám myšlenky lítají bůhví kde. Vždy myslíte na to, že tyto překážky je třeba eliminovat.

ÚROVNĚ ZAMĚŘENÍ

Existuje pět úrovní, na které se můžeme soustředit, když chceme situaci řešit, pokud ji chceme řešit bez konfliktu, je třeba se zaměřit na první tři. Úroveň zaměření může rozhodnout o tom, zda spíš něco vymyslíme, vytvoříme, zda se dohodneme, nebo naopak. Těchto pět úrovní představuje jednoduché rozlišení, které pomáhá nám a druhým si kdykoliv uvědomit, kde se nyní nachází naše pozornost, a do čeho je třeba vložit svou energii a kam zaměřit svou pozornost.

VIZE

Vize je o vašem směřování, k čemu jdete a proč tam jdete. Vize není detailní, je široká a emotivní. Při zaměřování pozornosti na vizi je větší pravděpodobnost, že se snažíte přiblížit se žádoucímu stavu, dosáhnout výsledku, objevit řešení situace.

PLÁNOVÁNÍ

Když víme, kam směřujeme, plánování se zabývá tím, jak se tam dostaneme. Plánování zahrnuje přemýšlení o postupech, nikoliv ještě samotné jednání. Je to vlastně vytváření strategie. Zaměřování se na úroveň plánování pomáhá směřovat opět k dohodě, řešení situace, je to produktivní uvažování. Hledáme možnosti, jak to zařídit, nikoliv důvody, proč to nejde.

DETAIL A KONKRÉTNÍ KROKY

Jakmile víme, kam jdeme a jak bychom se tam mohli dostat, je třeba přejít do akce. Detail je často místo, kam se lidé přirozeně snaží vkládat veš-

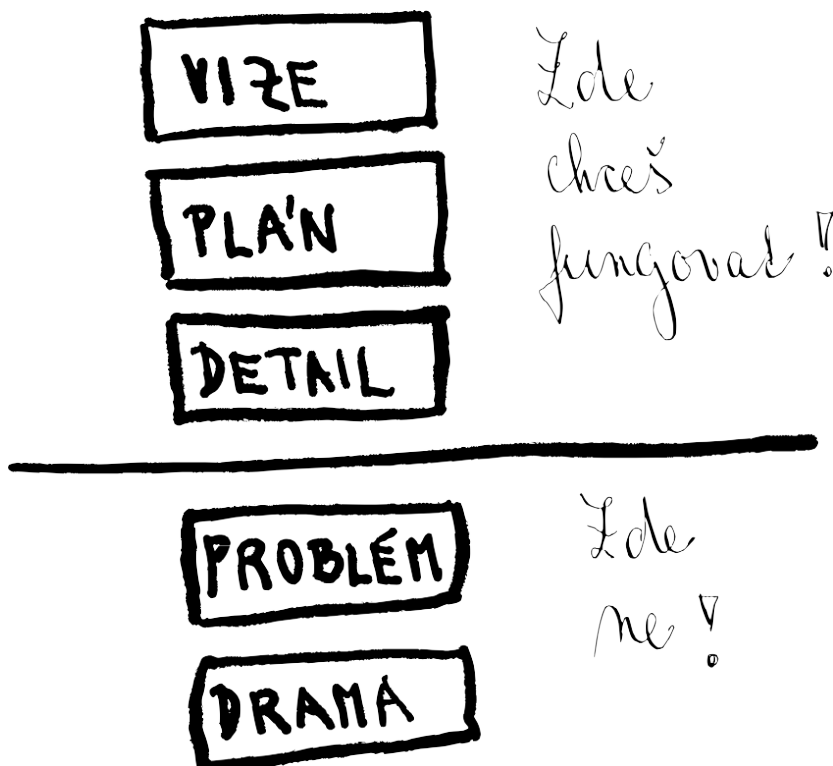
kerou svou energii hned na začátku diskusí. To bývá chybné, protože pokud soustředíme svou pozornost na detail a vynecháme prvotní soustředění na vizi a plánování, můžete se dostat stavu, kdy se pouštíte do jednotlivých činností, které nejsou promyšlené, tedy nemusejí mít valný výsledek. Avšak pokud se budeme nejdřív soustředit na vizi a plánování, na úrovni detailu už vidíte, jaké akční kroky vás k cíli přivedou.

PROBLÉM

Problém představuje území, kde věci nefungují tak, jak mají. Když zaměříte pozornost na problém, soustředíte se na něco, co je překážkou, nikoliv na to, jak situaci řešit. Často soustředění se na problém zahrnuje akorát slovní přestřelky typu „kdo za to může“ a „kde se stala chyba“, což nás moc neposouvá k řešení. Vyvolává to navíc emoční napětí a neochotu věci řešit. To je, mimochodem, důvod, proč nefunguje jen pouhá kritika a výčitky, když se snažíte vést lidi.

DRAMA

Drama je místo, kde odpadá vize, plánování, detail a dokonce už se člověk ani nesoustředí na konstruktivní diskusi o problému. Zbývá jen emoční náboj, a to obvykle velmi silný a negativní. Drama představuje způsob zaměření s nejmenší silou a lidé se v silných emocích nacházejí obvykle ve stavu vyhýbání se situaci nebo ve stavu útočení, agrese či obviňování.

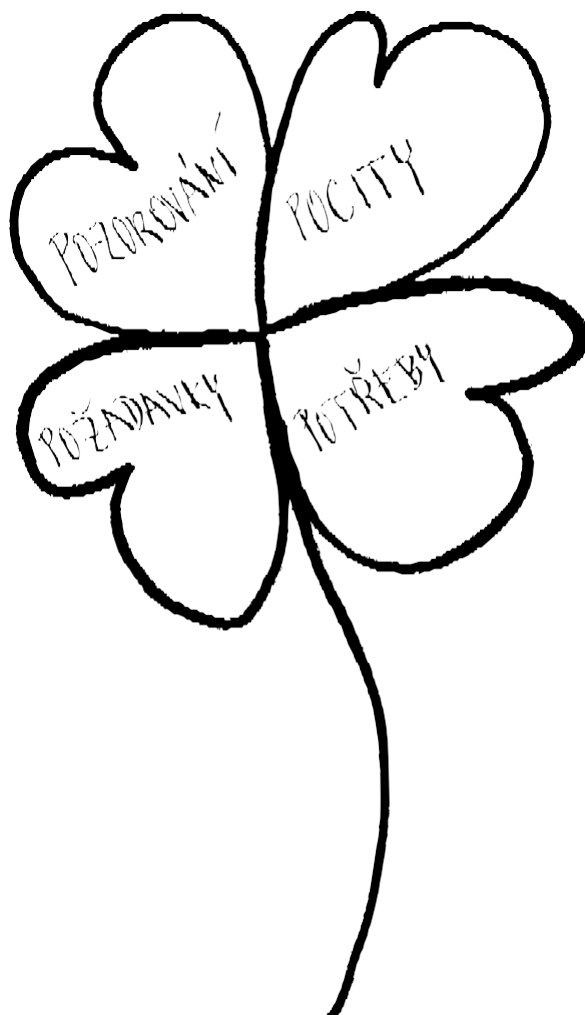




NENÁSILNÁ KOMUNIKACE – MÍROVÁ ZBRAŇ NA KONFLIKTY

Jdete do každé konfliktní situace s tím, že musíte soupeře zatlačit do kouta, odkud už nebude úniku? A kolika úspěchů jste s takovým přístupem dosáhli? Vyzkoušejte raději osvědčenější metody, díky kterým vyjdete ze sporu s druhými jako vítěz, aniž by oni odcházeli jako poražení. Je to poměrně jednoduché. Tvrdí to alespoň Marshall Rosenberg, jeden z průkopníků zásad nenásilné komunikace. Všechno, co potřebujeme, známe, stačí si jen připomenout, jaké bychom měli mít vztahy s druhými.

Rosenberg mluví o čtyřech jednoduchých zásadách: Jejich uplatňování nás vede k upřímnému a jasnému vyjadřování, kdy druhé vnímáme empaticky a zároveň s respektem.



POZOROVÁNÍ

Pozorujte, co se s vámi v určitých, zpravidla nepříjemných, situacích děje. Vnímejte, co říkají druzí a jak to na vás působí. Vyhněte se ale jakémukoli hodnocení. Nelpěte na slovech podle toho, jaký jim obvykle přisuzujete význam. Časem si začnete uvědomovat, jak velkého zkreslení se můžete při svých úsudcích dopouštět. Zdržte se zbrklých soudů. Protistrana vám pak nebude muset odporovat. Spor se tak můžete jednoduše vyhnout. Například v práci. Namísto toho, abyste řekli „Moje kolegyně Hana je špatná na dodržování termínů“, můžete říci, pokud je to nutné: „Hana minulý měsíc třikrát dodala materiály po termínu.“

Vnímáte ten rozdíl? První sdělení je soud. Druhé je fakt.

POCITY

V dalším kroku se zaměříte na to, co ve vás slova druhého vyvolávají. Vylila si na vás kolegyně v kanceláři zlost? Možná se cítíte dotčeni. Proč vlastně? Přichází chvíle, které se často chceme za každou cenu vyhnout: Ukažte protistraně, že jste také zranitelní a popište své emoce. Budete k tomu potřebovat dobrou slovní zásobu. Vaše vyjádření by mělo být naprosto jasné, aby nebyl prostor pro zbytečné domněnky, co jste tím vlastně mysleli. Vyjádření pocitů může řešení konfliktu výrazně usnadnit.

POTŘEBY

Třetím důležitým krokem je uvědomění si potřeb, které se skrývají za našimi pocity. To, co ostatní říkají, mohou být podněty, ale nikdy ne příčiny našich pocitů. Proč druhý říká to, co říká? A proč na mne jeho slova působí právě takhle? Dokážeme-li si odpovědět na tyto otázky, bude pro nás jednodušší reagovat empaticky. Pokud porozumíme sami sobě, můžeme být empatičtí k druhým. Teprve když dokážeme pochopit vlastní jednání, můžeme se pokusit pochopit jednání druhých. Za pocity ostatních nenesete žádnou zodpovědnost. Potřebnou dávku empatie a porozumění potřebám druhého ale můžete obrátit i nepřítele ve svého spojence.

POŽADAVKY NEBO PROSBA

O co přesně bychom chtěli druhého požádat? Co by měl udělat, aby se předešlo sporu? Přesně to je podstatou čtvrté zásady nenásilné komunikace. Musíme přesně zformulovat, co od druhého vlastně očekáváme. Když nám protistrana porozumí, zvyšuje se také šance, že naší prosbě vyhoví. Žádný příkrý diktát nebo rozkaz. Dejte druhé straně najevo, že ji berete jako sobě rovnou a je pouze na ní, zda vám vyhoví. Respektujete tak všechny strany. Druhý vám tak může vyjít vstříc, ale zachová si přitom svou vlastní tvář. A přesně to je záměrem nenásilné komunikace – naplnění potřeb všech zúčastněných, ne jednostranné vítězství.

Cílem je dokázat srozumitelně vyjádřit své potřeby a pocity, a na druhou stranu umět také naslouchat pocitům a potřebám druhých. Berte to tak, že všechny urážky, nadávky, odsuzování či obviňování jsou jen velice nešťastná vyjádření nenaplněných potřeb. Pokud se k tomu uchýlíme, snižujeme tak šance, že dostaneme, co chceme, a zvyšujeme tak pravděpodobnost agresivity či násilí. Když reagujeme na nějakou situaci, velmi často naše mysl automaticky začne situaci posuzovat, vytváří dojmy, názory, obviňuje, kritizuje a soudí (druhý i sama sebe). Posuzování v sobě skrývá smíchané pozorování, dohady o tom, co druhý dělá, pocity a potřeby. Posuzování



je dobré si uvědomit (a nesoudit se za ně), ale není efektivní je říkat nahlas, protože blokují komunikaci, vyvolávají nedorozumění a nesouhlas. Místo toho se snažíme oddělit z posuzování jeho složky – a tou první je pozorování – jasná fakta, na kterých se shodneme.

PŘÍKLADY POZOROVÁNÍ V NÁSILNÉ A NENÁSILNÉ VERZI

Sdělení, kde jsou k pozorování přidány posuzování, názory, domněnky, obvinění

Sdělení, kde je pozorování oddělené od posuzování, názorů, domněnek, obvinění (*jen fakta a maximálně vlastní pocit*)

Uklízí si pracovní stůl jednou týdně, ale měl si uklízet častěji. Vypadá to hrozně.

Uklízí si pracovní stůl jednou týdně.

Vy jste tak štedrý, pane Vomáčka!

Částka, kterou jste, pane Vomáčka, přispěl jako dar obci na výstavbu hřiště, mi připadá hodně štedrá.

Jarda nechal přípravu prezentace včera zase na poslední chvíli!

Jarda připravil prezentaci včera večer.

To představení projektu se ti fakt nepovedlo!

To představení projektu mi přišlo trochu dlouhé a nepřehledné.

Nikdy neděláš, co bych potřebovala!

Za dnešní den jsi dvakrát odmítl udělat, o co jsem tě žádala.

Pepa Novák je špatný starosta.

Nelíbí se mi, jak starosta Pepa Novák dělá (konkrétně) xy.

Obvykle máme čtyři způsoby, jak můžeme reagovat na kritiku nebo na konflikt. Tyto způsoby vznikají kombinací:

- A) Zaměření – na sebe nebo na druhého
- B) Reagováním – násilně (obviňujeme, kritizujeme) – nebo empaticky (hledáme a vyjadřujeme potřeby)

Téma: Karel prošvihl termín. Ví, že se zlobíme. Má několik možností reakce.

Zaměření na sebe + násilně

Zaměření na sebe + empaticky

No jo, já jsem blbec, zase jsem to nestihl, já se fakt nikdy nepoučím, jsem hrozný.

Jsem unavený a zklamaný, že jsem to nestihl včas, musím si udělat jasno, jak to příště stihnout včas. Omlouvám se.

Zaměření na druhého + násilně

Zaměření na druhého + empaticky

To není moje chyba, neposlali jste mi včas podklady. A vůbec, ty mi nemáš co říkat, ty jsi také minule prošvihl termín!

Vnímám, že jste naštvaní, že jsem to nestihl, a potřebovali byste víc jistoty, že se to se mnou už nebude příště opakovat. Je to tak?

Takže jednoduše:

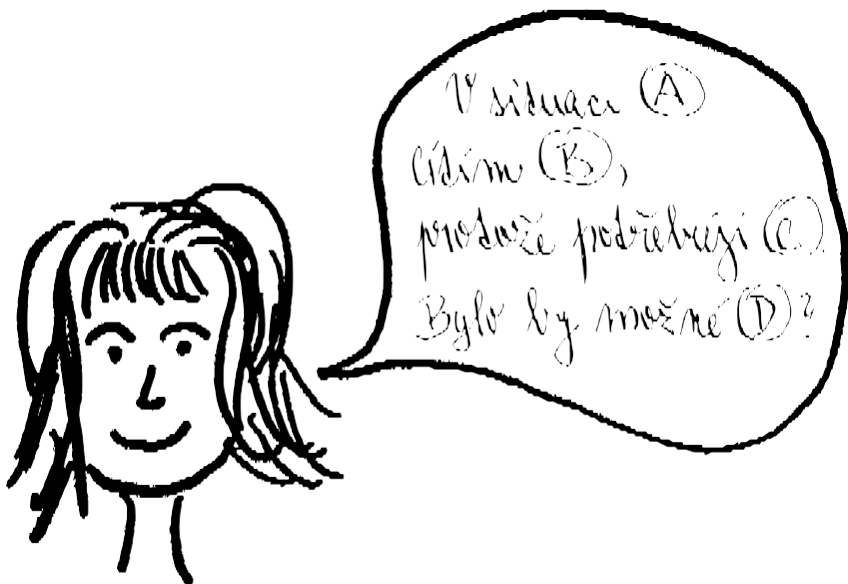
- Vyjadřujeme pouze své pozorování, bez našeho subjektivního hodnocení.
- Projevujeme své pocity, aniž bychom přitom interpretovali chování druhého.
- Objasníme srozumitelně své potřeby.
- Zformulujeme konkrétní požadavky, prosby, přání



Pro lepší uvědomění si hlavních rozdílů nenásilné komunikace, rozlišuje M. Rosenberg dva typy jazyka, fungování a myšlení:

JAZYK ŽIRAFY	JAZYK ŠAKALA
Svět je skvělé místo	Svět je černobílý, buď anebo
Lidé jsou dobří	Lidé jsou přirozeně zlí a zákešní
Je dobré být zvědavý a zajímat se	Je potřeba útočit a bránit se
Uznávají se pocity a potřeby vlastní i těch druhých – empatie	Soudy a obviňování jsou běžné
Zvítězit mohou obě strany	Je třeba být připraven k boji
Je skvělé se dohodnout a žít v míru	Komunikaci je třeba vyhrát

FORMULACE NENÁSILNÉ KOMUNIKACE GRAFICKY:



POCITY A POTŘEBY. JAKÝ JE ROZDÍL?

úsměv
klid
smutek
významnost
nuže
rděčnost

něha
naděje
potavení
hrdost
nebytílost
rděčnost

osamělost
nadšení
horčnost
útrava
spokojenost
radost
respekty
zklamání

POCITY

jistota
láska
dítě
růst
zdraví
me a other

počitek
obrána
a přispění

polohy
efektivita
rad
ferovost

spolupráce
výzva
brav
příjemí
harmonie
sex
smysle
ocenění a uznání

POTŘEBY

TRÉNINK NENÁSILNÉ KOMUNIKACE – praktické cvičení

Vzpomeňte si na situaci, která vás vytočila, naštvala, vyvolala ve vás nepřijemnou reakci. Vraťte se ve vzpomínce do té situace a jen ji jako film bez posuzování chvíli pozorujte, přehrajte si tu situaci. Popište si z té situace jen fakta. Pak si popište co nejpřesněji váš pocit, který jste měli. Můžete si ho najít v listu pocitů. Nyní se zamyslete, co se za pocitem skrývalo v tu chvíli za vaší potřebu? Co jste potřebovali, ale nedostávali jste to? Jaká byla vaše představa o ideálním stavu situace? Formulace věty, která vám pomůže jako vstupenka do nenásilné komunikace, je tato:

O sobě: „Když vidím, nebo slyším, že..... tak cítím... protože potřebuji...“

Směrem k druhému: „Když vidíš nebo slyšíš, že..... tak možná cítíš..... protože potřebuješ....?“





Komunikace je násilná, když se v ní objevují komunikační bloky a útoky. Jaké to jsou? Na co si dát pozor?

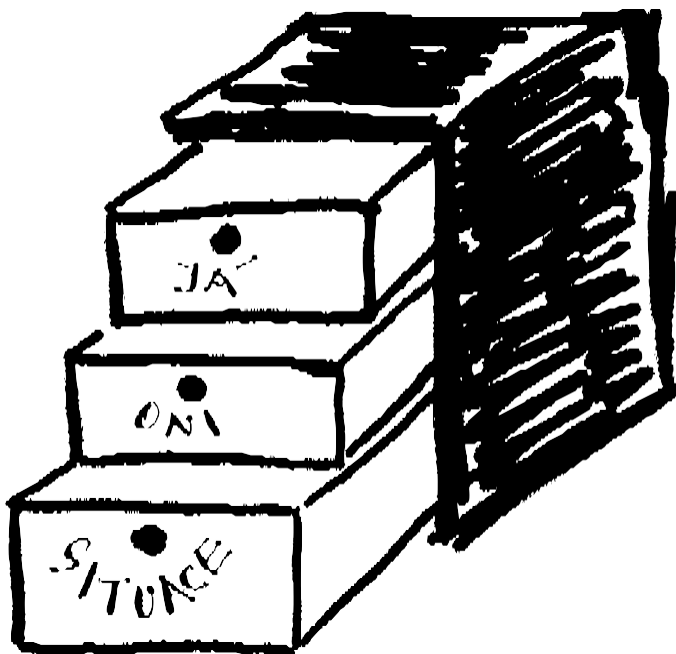
- Příkazování, komandování**
*Udělej to! Šup, šup, tak na co čekáš? To máš zakázané!
Jdi a omluv se jí!*
- Hrozby, výhrůžky**
Když to uděláš, tak ... Radši to nezkoušej! Neopovažuj se ...
- Nálepkování, posměšky, ponižování, sarkasmus, ironie**
*Kverulante jeden! To jsem zvědavý, kdy to konečně do-
děláš. Tak to se ti tedy fakt povedlo.*
- Kritizování, obviňování a výčitky, srovnávání**
(často spojené se zobecněním a zjednodušením) *Jednáš
hloupě. Nezvládáš to. Nemáš pravdu. Vždycky přijdeš
pozdě. Prostě tomu nerozumíš! Můžeš za to. Karel to to
umí líp.*
- Moralizování, kázání**
*Měl bys být empatický. Je tvou povinností to udělat! Z
odpovědný člověk to prostě vydrží.*
- Nevyžádané rady a poučování**
*Myslím, že bys to měl zkusit znovu. A proč to nezkusíš
takhle ...? Nejlepší řešení je ... Uvědomuješ si, že ...
Ze zkušenosti víme ... Fakta hovoří jasně!*
- Interpretování, analyzování, diagnózy**
*Tak to jsi udělal naschvál! To není práce pro Tebe, jsi moc
citlivá. Nejsi trochu paranoidní?*
- Vyslýchání, zpochybňování**
Proč jsi to udělal? Kdo si začal? A kdo ti to jako řekl?
- Rozptylování, odvádění pozornosti, zlehčování**
*Je to pitomec, tak už na něj nemysli. To mi připomíná jak
... Ty si myslíš, že máš problémy!*

PŘÍKLAD Z OBCE

Zimní údržba může být často silné téma v obcích. Představme si situaci, kde je obec rozlehlá, a zimní údržba se začíná vždy na jednom konci. Než se technika dostane na druhý konec, je už celkem dost pozdě, a obyvatelé tohoto konce si neustále stěžují na nespravedlnost, protežování (zvláště pokud třeba dům starosty je zrovna na tom dříve prohrnutém konci a podobně). Než to začnete v rámci odpovědi občanům soudit nebo bagatelizovat, je třeba se podívat na fakta o situaci, a pak jaké potřeby jsou za těmi rozhořčenými pocity. Poté můžete najít lépe řešení, které uspokojí všechny strany. Faktem kupříkladu je, že údržba vyjíždí z města x a pak z logiky věci do obce vyjíždí některým směrem, tak například vždy začíná na dolním konci, protože je to praktické. Další faktem ale může být, že v čase, kdy se dostává na horní konec, už obyvatelé musejí dávno vyrazit do práce, nestíhají, musejí si odhrnovat svépomocí a chtěli by mít také někdy pohodu. V tuhle chvíli je třeba akceptovat logický nárok a potřeby a hledat řešení. Někdy pomůže alespoň uznat potřebu obyvatel, a vysvětlit, že technicky a logisticky to údržbová služba zajistit lépe nemůže. Nebo můžete dospět k možnosti jako a) střídat, kde se bude začínat a kde končit nebo b) zkusit domluvit čas údržby na dřívější hodinu, aby se vše stihlo a na obou koncích bylo prohrnuto včas.

Vyjadřujte se vždy sami za sebe a ovlivňujte věci, které ovlivnit můžete!

Můžete měnit jen to, co můžete měnit. Nemůžete měnit počasí a ani to, že se někdo nechová podle vašich představ. Nebojujte s větrnými mlýny a nevyčerpávejte se na zbytečnostech. Potřebujete jednoduše klid přijmout věci, které nemůžete změnit a odvahu změnit věci, které změnit můžete. A moudrost, která vám pomůže rozpoznat ten rozdíl.





Situaci a lidi kolem nás není většinou možné měnit. Náš postoj k situaci a k lidem jde ale měnit vždy. Máte možnost volby. Naučte se chápat, kde se problém, konflikt, téma vyskytuje, a dělejte volby jako tvůrce, ne jako pasivní oběť. Jak se tedy chovat vědomě a vysílat informace a potřeby ze správného šuplíku, tedy šuplíku JÁ? V nepříjemných situacích s druhými si položte otázky:

- 1) Můžu to sám změnit?** (ANO? Jdu a měním to) x (NE? Jak to bude vypadat, když půjde o reakci z šuplíku JÁ? O co si potřebuji říct, jaké pocity vyjádřit?)
- 2) Podařilo se mi to vyřešit?** (ANO = Bezva!) (NE = Přijmu to jako fakt a změním postoj, hledám u sebe kroky, které udělám vzhledem k tomu, co nyní vím.) „Jestliže toto už je fakt, co bude můj další nový krok?“ Kráčím kupředu a neztrácím čas smutkem, že se druzí nechovají podle mých představ.

PŘÍKLAD Z OBCE:

ŠPATNÁ PRACOVNÍ ATMOSFÉRA V RÁMCI ÚŘADU

Na obecním úřadě, kde pracuje starosta obce, účetní a pomocná administrativní pracovnice, není již nějakou dobu příjemná atmosféra. Všimli si toho i občané obce. Byla tedy sjednána schůzka pracovníků, kde by se situace měla objasnit a nejlépe i vyřešit.

Starosta obce je s prací obou zaměstnankyň spokojený, ale ví, že problémy na pracovišti se musejí vyřešit. Pomocná administrativní pracovnice je na obci zaměstnána už deset let na dohodu o provedení práce. Dochází na úřad v dopoledních úředních hodinách. Špatné pracovní atmosféry si všimla a nepracuje se jí v ní dobře. Účetní je na obci zaměstnána už šest let. Po celou dobu pracuje spolehlivě, je svědomitá, zvyšuje si kvalifikaci, ale dle jejího názoru se náplň práce stále rozšiřuje. V rámci osmihodinové pracovní doby nemůže stihnout všechny úkoly a z důvodu dodržení termínů musí pracovat i přesčas. Bývá proto často nepříjemná na kolegy i na návštěvníky úřadu. Navíc si myslí, že za práci není náležitě ohodnocena. Hrozí syndrom vyhoření a zvažuje změnit zaměstnání. Chce situaci řešit. Samotné navržené přidání osobního příplatku účetní bohužel situaci nevyřeší, bylo navrženo zaměstnat administrativní pracovníci na dohodu o pracovní činnosti, kdy by mohla docházet do práce na víc hodin a mohla by převzít zajištění některé agendy. S tím také obě zaměstnankyně souhlasily a na změně pracovní náplně se dohodly. Pomocná pracovnice bude také ráda za větší přivýdělek díky zvýšenému počtu odpracovaných hodin.

Je dobré řešit problémy nejen s veřejností, ale i uvnitř pracovního kolektivu. Zlepší se atmosféra na pracovišti, zmenší zátěž pro přetíženou účetní a zpříjemní vystupování vůči veřejnosti. Pro obec není dobré měnit zkušenou a spolehlivou účetní.

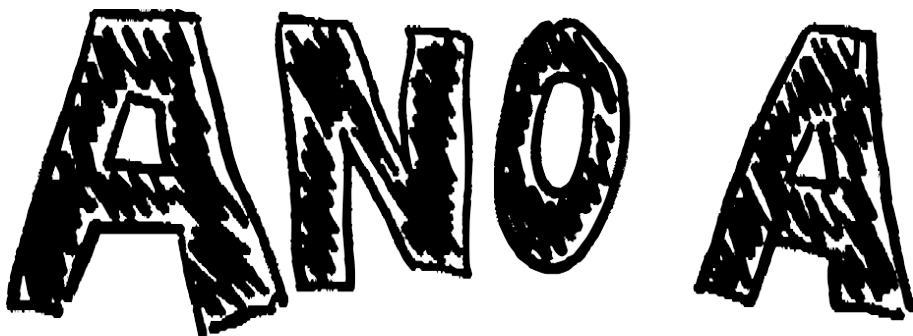
Jaký je tedy v uvedeném případě ideální postup?

Sjednat schůzku, kde promluví všichni zúčastnění. Každý musí mít právo se vyjádřit a popsat, jak situaci vnímá sám za sebe.

Po prvních faktech většinou dojde na emoce, což je v pořádku, ale je třeba než se emocemi unášet, okamžitě hledat, co za těmito emocemi sídlí u jednotlivých lidí za potřeby. Ty je třeba rozkrýt a pojmenovat a nabídnout v tomto kontextu možnosti, které mohou směřovat k hladkému vyřešení situace.

Technika ANO, A

Víte, že jedny z nejčastěji zbytečně nadužívaných slov jsou slova ALE a NE? Slůvka tak malá, a takovou škodu každodenně napáchají. Neříkáme, že musejí docela zmizet z našeho slovníku, umět říkat NE je v mnoha situacích také důležité, jen s ALE není třeba vždy vystartovat hned na první dobrou. Ledaskde se tak můžete krásně vyhnout zbytečnému konfliktu, když budete více používat princip ANO, A.



- NEHODNOŤ A NASLOUCHEJ
- PŘIJMI TO
- ROZVINŤ TO
- BUĎ PŇL ZVĚDAVÝ



O čem je ANO, A? ANO, A můžete brát jako komunikační techniku, nebo jako myšlenkový program do hlavy, který se hodí v mnoha situacích. Jaká jsou pravidla?

- Snaž se naslouchat a být přítomný.
- Jako reakci na cokoliv, co slyšíš v konfrontaci či v komunikaci s druhými, řekni nejprve ANO (v duchu nebo nahlas) – ANO supluje přijetí, že to co druhá strana říká, je v pořádku, má právo to říkat a ty to přijímáš, bez ohledu na to, kdo to říká, co si o tom myslíš a podobně.
- Druhá část techniky ANO, A je A. Teď přidej A... a rozviň tu myšlenku. Znamená to vlastně: *Jestliže tohle, co jsem právě slyšel, je fakt, co bude moje rozvíjící sdělení nebo otázka či reakce?*

KDE MŮŽETE V NEPŘÍJEMNÝCH SITUACÍCH PERFEKTNĚ ANO, A VYUŽÍT?

Získání času a klidu na odpověď

Znáte situace, kdy vás někdo zaskočí otázkou, na níž hned nevíte odpověď? To, co potřebujete, je získat čas a informace, hned se vám pak bude odpovídat lépe! V takové situaci reagujte zvědavou rozvíjící nekritickou otázkou, aby se druhá strana musela zamyslet, rozpovídat a přidat vám další informaci. Vy si pak v klidu zformulujete odpověď. „*Jak byste to řešila v mé situaci?*“ „*Ano, a jakou situaci konkrétně si mám představit, prosím?*“

Námítka a odmítnutí

Nikdo nemáme rádi, když něco předložíte a druhá strana to hned smete ze stolu, něco namítne nebo řekne „ale takhle jsem to nechtěl!“ V takových situacích máme hned tendenci se bránit a vypadne z nás ALE. Místo, abyste na námítku reagovali obranou nebo soutěžením, zase budete spíš zvědaví. „*ANO A co konkrétně byste potřebovali mít jinak?*“

Na kritiky, negativce, remcaly

Ptejte se pomocí ANO, A, jak si druhá osoba představuje ideální vyřešení situace, nebo kde tedy vidí tu největší překážku, které bychom se měli věnovat. Nesudte, protože leckdy je kritika velmi relevantní a může vás velmi posunout. V případě, že není a mluví s vámi notorický remcal, který nikdy nesouhlasí s ničím novým, vezte, že když se budete vždycky zvědavě ptát, na co bychom se měli zaměřit, abychom to posunuli dál, on obvykle nic mít nebude, a tak to časem přestane dělat a nebude bojkotovat každou iniciativu.

„Aha, a co bychom měli na tom projektu ideálně změnit, když říkáte, že takto to nebude fungovat?“ „Aha, a čeho bychom se měli tedy ideálně vyvarovat?“

Podpora nápadů

Když si řeknete o nápady druhých, a hned, jak se někdo vyjádří, smetete to ze stolu, protože je vám jasné, že je to hloupost, zabrzděte! Ničíte chuť druhých přicházet s nápady a vyrábíte jen atmosféru rezignace. I když nesouhlasíte s nápadem, nebo vám přijde úplně ujetý, nerealizovatelný a podobně, nekritizujte ho hned na první dobrou. Prvně buďte zvědavý a ptejte se: „*Ano, a jak bychom to realizovali v našich podmínkách?*“ Stanou se obvykle dvě věci – díky vaší zvědavé otázce ten, kdo s nápadem přišel, při vysvětlování třeba zjistí, že plán má opravdu mouchy, ale dojde k tomu sám. Nevezme mu to chuť dál o věcech přemýšlet, protože vy oceníte, že se snažil s něčím přijít. Nebo, a to je velmi důležité, s pokorou vy nakonec zjistíte, že právě něco, co jste ve zkratce své mysli vyhodnotili jako hloupost, je výborný nápad, z tohoto úhlu pohledu jste o tom jen nikdy nepřemýšleli. Nedovolte nikdy, abyste si mysleli, že vy víte nejlíp, jak věci mají být.

Varování!

ANO, A přístup nefunguje, pokud ho nemyslíte vážně, když ho nežijete. Pokud jste ironičtí, sarkastičtí a pouze použijete ve slovech ANO A, a přitom jste jedno velké ALE, nebude to fungovat. Teprve, když se naučíte vypínat hodnocení a neupřednostňovat svoji osobní agendu, bude se vám ANO, A dařit.

CO JE ODMĚNOU UŽÍVÁNÍ ANO, A PŘÍSTUPU?

Větší respekt a zájem o druhé a lidé vám začnou připadat zajímavější.

Méně vašeho ega bude vstupovat do komunikace a budete méně trpět.

Lepší spolupráce a dohody s druhými. Méně hádek a konfliktů.

Méně paniky, když je něco jinak, než jste čekali.

Více sebevědomí a nadhledu. Otevřený a pozitivní přístup.

ASERTIVITA

V čem vám mohou principy asertivity v práci i v životě pomoci? Lépe se vyrovnávat se zátěžovými životními situacemi, zbavit se přehnané sebekritičnosti a získat přiměřené sebevědomí, přijímat lépe prohry nebo nesouhlas. Budete také umět při dobrých důvodech odmítnout druhé bez pocitu viny a úzkosti, řešit nepřijemné situace s nadhledem, lépe se bránit manipulativnímu jednání a prosadit zdravě své názory.



ROZDÍLY MEZI PASIVNÍM CHOVÁNÍM, AGRESIVITOU, MANIPULACÍ A ASERTIVITOU

PASIVNÍ CHOVÁNÍ:

základní rys: přizpůsobivost požadavkům druhých

způsoby: ustupování, vyhýbání se konfliktům

důvod: velká závislost na druhých a jejich hodnocení

časté role: „chudáček“, „obětavý dobrák“

styl: prohra-výhra, prohra-prohra

možný důsledek: zneužívání druhými

AGRESIVNÍ CHOVÁNÍ:

základní rys: prosazování na úkor druhých

způsoby: obviňování okolí, nátlak, moralizování

důvod: skrytá potřeba zvýšení sebevědomí

častá role: „diktátor“, „mravokárce“

styl: výhra-prohra

možný důsledek: odcizení od druhých

MANIPULATIVNÍ CHOVÁNÍ:

základní rys: sledování cíle nepřímou

způsoby: vyvolávání pocitů viny, lichocení

důvod: sobectví, vnitřní prázdnota

častá role: „oběť“, „svěťice“

styl: skrytě výhra-prohra

možný důsledek: neschopnost opravdovosti ve vztazích

ASERTIVNÍ CHOVÁNÍ:

základní rys: přímota, otevřenost, sebevědomí

způsoby: respektování sebe i druhých

důvod: úcta k sobě i druhým, čestnost, odvaha

role: „sebe sama“

styl: výhra-výhra

možný důsledek: psychické a sociální „zdraví“

ASERTIVNÍ DESATERO

Asertivní desatero slouží jako pomůcka, abyste věděli, že se nemáte nechat manipulovat a že máte na spoustu věcí v komunikaci právo, i když se vás druzí snaží leckdy přesvědčit o opaku. Na druhé straně existují také asertivní odpovědnosti, kdy platí, že byste měli pomáhat tomu, aby komunikace opravdu zůstala upřímná a srozumitelná na obou stranách.

Odpovědnosti pro zdravou komunikaci:



- Respektujme a tolerujme osobní práva druhého.
- Stručně a upřímně vyjadřujme své pocity.
- Snažme se vidět sebe i druhé reálně.
- Pokusme se poznat stanoviska druhého.
- Poslouchejme a snažme se vyslechnout.
- Važme si názorů druhých a jejich přesvědčení.
- Nemějme „navrch“ za každou cenu.
- Učme se nacházet kompromis.
- Přiznejme svoji chybu a pokusme se ji napravit.
- Uvědomujme si včas, co vlastně chceme.

Asertivní desatero pro zastupitele v obci:

- 1. Máte právo posuzovat své vlastní chování, myšlenky a emoce.** Za tyto jste totiž zodpovědný vy sám. Protože ale druzí nejsou jasnovidní, mluvíte o tom, jak věci vnímáte, hodně to pomůže.
- 2. Jestliže jste férově dospěli na úřadě k nějakému rozhodnutí, už se to stává faktem, skutečností, a nemusíte se donekonečna těm, kdo kupí stížnosti, nadále omlouvat nebo ospravedlňovat.** Už je rozhodnuto, jede se dál. Pokud ovšem uděláte pracovní nebo osobní chybu, je samozřejmě na místě se vždy druhému omluvit.
- 3. Nejste odpovědní za řešení osobních problémů druhých lidí nebo za kompletní vyřešení jejich životní situace.** Víte, jak se říká „každý svého štěstí strůjcem“? Řešte tedy pouze věci, pro které máte kompetence a které jsou zákonem a popisem vaší práce dané. Ostatně pomoc těžce nad rámec vašich kompetencí se vám může nakonec hodně vymstít. Rozlišujte tedy, co je vaše a co ne.
- 4. Máte právo změnit svůj názor, když se objeví nové skutečnosti.** Nenechte se vyděsit, když vám druzí tvrdí, že před časem jste o problematice smýšleli jinak. Jestli máte nějaké nové informace, které mění váš pohled na věc, sdělte jim je a reagujte slušně a s rozvahou.



5. Úředník by měl vědět vše, když zastává svůj post? Omyl. **I vy máte právo na odpověď „já nevím“.** Vždy k tomu ale vysvětlíte, co vám brání podat v tuto chvíli lepší odpověď a co uděláte proto, abyste pro žadatele úplnou odpověď měli (jinak to vypadá, že třeba nechcete reagovat nebo se o téma nezajímáte).
6. Nabídl některý z občanů nezištně velkou pomoc obci nebo dal štědrý dar a nyní po vás žádá nějakou extra službičku? Tak pozor. **Máte plné právo být nezávislý na této dobré vůli občana. Dar či dobrovolná nezištná péče vás nezavazuje.** Nenechte se tedy vydírat, za pomoc či dar můžete poděkovat, ale souvislost s novým požadavkem tam žádná není.
7. Udělali jste ve své práci chybu? **Máte na ně právo, jste jen člověk! Ale zároveň přijměte za chybu odpovědnost, omluvte se a sjednejte nápravu.**
8. Víte, že máte dokonce **právo dělat nelogická rozhodnutí?** V osobním životě tohoto svého práva klidně využívejte, třeba pro koupi z pohledu ostatních naprosto zbytečné věci, když vám udělá radost. **Na úřadě a při spolupráci s kolegy vždy platí, že nás řídí společná logika, vize a strategie, kterým všichni dostatečně rozumíme a ideálně z nich neodbočujeme.**
9. Nerozumíte něčemu? **To je v pořádku, máte na to právo.** Člověk se přece učí celý život. Nebojte se pojmenovat situaci: **„Já vám teď příliš nerozumím.“** Ale tady tu větu nikdy nekončete. **Nenechte druhého tápat, co řekl špatně, napovězte mu. Přidejte informaci, co by pomohlo, abyste lépe rozuměl.**
10. Nemáte na věc názor, protože kupříkladu obě nabízené možnosti jsou pro vás stejně přijatelné? **Máte právo nebyt vyhraněný a říci „je mi to jedno“.** Jen pozor, aby to nevypadalo, že vás téma nezajímá, vždy zase doplňte, na jakém základě to říkáte.

UMĚNÍ DISKUSE, ARGUMENTACE A VYJEDNÁVÁNÍ

Diskutovat neznamená se hádat. Diskuse by v ideálním případě měla rozvinout, kritické a informované porozumění tématu, podpořit i sebekritiku a sebereflexi, učit se oceňovat jiné pohledy na věc, učit se reagovat k věci a slušně a pomáhat lidem k informovanému rozhodování.

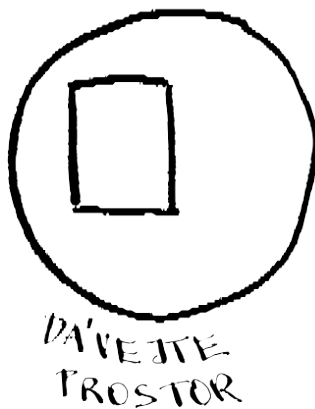


Debata versus diskuse

Debata: Spor, v němž argumentujeme pro svůj postoj s cílem přesvědčit druhé o jeho správnosti. Předpokladem debaty je mít vyjasněné vlastní stanovisko. Převládá obhajoba svého stanoviska.

Diskuse: zaměřené zkoumání společného zájmu bez předem stanoveného závěru. Mohu a nemusím mít vyjasněné své stanovisko. Převládá prozkoumávání vlastní i jiných perspektiv.

Aby diskuse vedla k hlubšímu přemýšlení, k prozkoumávání tématu a posunu účastníků a účastnic, měla by mít určité kvality.





PRAVIDLA SPRÁVNÉ DISKUSE

DRŽTE SE TĚMATU

Čas je drahý. Odklánět se proto daleko od předmětu diskuse není vhodné a člověka, se kterým jednáte, může takový přístup popudit. Diskuse by také měla být přehledná a srozumitelná, a měla by se chýlit k závěrům v ideálním případě akceptovatelným pro obě strany.

DIALOG S PŘÁTELI, NE S NEPŘÁTELI

Mnoho lidí má problém s tím, že se pokouší obhájit svoji „pravdu“ za každou cenu. Ačkoli se vám názory oponenta nebudou zdát vůbec rozumné, nesnižujte se k tomu, abyste se dotkli jeho osobnosti. Nikdy nepoužívejte hrubých slov, neslušných kritických slov, nebo dokonce urážek. Zůstaňte v klidu. Vyslechněte si jeho názory, rozumně mu osvětlete, jak to vidíte vy, a pokuste se z jeho názorů odnést vše, co může diskutovanému tématu prospět. Je to dialog, takže je zřejmé, že zde pro vaše dlouhé monology není prostor. Mluvíte s člověkem, se kterým se chcete na něčem dohodnout, slyšet jeho názory, jeho rady, tipy. Nechte jej mluvit, teprve ve vhodné okamžiky pokládejte doplňující dotazy. Pouze pokud by se on začal dostávat do zbytečně dlouhých monologů, citlivě vraťte diskusi zpět k tématu.

ROVNOCENNÝ PROSTOR PRO PŘEMÝŠLENÍ I VYJÁDRĚNÍ

Pracujte s intervaly „strukturovaného ticha“, které se považuje za součást kritického myšlení. Dejte prostor si věci promyslet. Diskuse by také měla zajistit, aby každý člen skupiny měl příležitost pravidelně přispívat – ať už si prostor sám bere, nebo ne. Žádný jednotlivec nebo podskupina nepřebírá nad diskusí kontrolu. Bude-li vám jiný člověk skákat do řeči, nebojte se jej taktně upozornit, že takový přístup není v pořádku a že byste byli rádi, kdyby vás nechal domluvit. Na druhou stranu, ani vy do řeči neskákejte.

AKTIVNÍ NASLUCHÁNÍ A HLEDÁNÍ PŘÍNOSU

Členové skupiny považují aktivní naslouchání za nejdůležitější součást dobré komunikace.

Hledají se podobnosti a rozdíly mezi různými příspěvky a propojují se souvislostí. Pokaždé, když se objeví nová myšlenka nebo koncept, skupina se snaží najít příklady ilustrující jeho relevanci. Vždy jde o hledání přínosu, nikoliv hledání chyb.



Stanovte si vnitřní pravidla diskuse pro vaše jednání

Efektivní způsob udržení kontroly nad diskusí nebo činností je stanovit si základní pravidla. Pomáhá mít pravidla během programu na očích a pravidelně si poskytovat zpětnou vazbu k jejich dodržování či porušování. Typická pravidla jsou:

- Hovořit smí vždy jen jedna osoba – bez přerušování ostatních
- Naslouchám druhým a respektuji jejich pohled
- Rozporuji názory, ne osoby, které je vyjadřují
- Když nesouhlasím, vysvětlím proč
- Používám vhodné vyjadřování – žádné rasistické, vulgární nebo sexistické poznámky
- V mluvení se střídáme

Zkuste přemýšlet a diskutovat hravě

Občas šéfové zacházejí s myšlenkami svých lidí jako se smetím. Přitom jde o zlato, které mohou na úřadech a ve firmách zúročit. Trochu si hrajte a přitom ušetříte náklady i čas, protože těžíte z nápadů svých lidí. Zkuste zavzpomínat, kolik skvělých nápadů jste od svých lidí slyšeli. Co jste s nimi udělali? Většina z nich asi zůstala opomenuta. Při práci a poradách totiž často jde o bitvu jednoho ega s druhým. Nebo se překotně plete páte přes deváté, aniž by byl učiněn závěr. Ale nemusí to tak být. Mnohý úspěšný manažer se nechal inspirovat „hrou“ Lékaře a psychologa Edwarda de Bono. Ten vymyslel způsob, jak při jednání oddělit myšlenkové reakce lidí. Tedy rozum, city, informace, tvůrčí nápady, vše, co se při přemýšlení hrne ven najednou. Jednání je pak efektivnější. Vytvoření této metody, tzv. koncepce laterálního myšlení, zařadilo de Bona mezi 250 nejvýznamnějších osobností světa. Vyzkoušejte ji také!

ŠEST BAREVNÝCH KLOBOUKŮ

Při de Bonově hře s klobouky, nahradit je lze i jinými pokrývkami hlavy, právě ony ukazují, jakou roli jejich nositelé plní. Klobouk si samozřejmě nemusíte doopravdy nasadit, můžete ho jenom představit. Nasadit si barevný klobouk znamená přejít na určitý typ myšlení a načerpat jeho přínosy. Dáte si na hlavu třeba bílý klobouk spojený s objektivním myšlením a máte tak za úkol zvažovat pouze fakta. Vaše myšlení začne vycházet z role bílého klobouku, nikoli z vašeho ega. Jak tedy „fungují“ všechny klobouky?



BÍLÝ KLOBOUK

S ním sdělujete fakta, čísla. Nehodnotíte, jste neutrální. Bílý klobouk pomůže lidem, kteří jsou příliš emocionální. Snáze nechají stranou interpretaci, vžijí se do role nestranné osoby, konstatují.

Otázky:

- Co už o tom v tuto chvíli víš?
- Jaké máš informace?
- Jak bys problém stručně popsal pár větami?
- Jak by to téma vypadalo jako napsaný odstavec na bílém listu papíru?
- Jak by vypadaly vstupní informace o problému?

ČERVENÝ KLOBOUK

Dovoluje bez zábran říkat, co cítíte. Co vám říká intuice? Vsadte na ni. Je výsledkem vaší zkušenosti, nepodceňujte ji. S tímto kloboukem si neberte servítky: „Prostě mi ta dohoda smrdí.“

Otázky:

- *Jaký máš z toho pocit?*
- *Jaké jsou pocity k tomuto tématu?*
- *Jak je to pro tebe důležité?*
- *Co cítíš, když se o tom bavíme?*
- *Jak téma ovlivňuje tvoje emoce?*
- *Jaký je tvůj vztah k problému?*

ČERNÝ KLOBOUK

Mapujete komplikace a nebezpečí. Proč něco není možné? Nejde o negativismus za každou cenu, ale o kritické myšlení. Negativní důvody musejí být pádné, musejí obstát i v tištěné podobě, nejen když je prezentuje silná osobnost. S černým kloboukem se pokoušíte o komplexní kritiku, nenastavujete vlastní kritéria. Na řešení problému se nepodílíte přímo, ukazujete na něj.

Otázky:

- *Jaké jsou hlavní chyby tohoto návrhu?*
- *Co kdybychom problém neřešili?*
- *Jaké nastanou problémy?*
- *Co nejhoršího se může stát, když půjdu touto cestou? Když udělám toto rozhodnutí?*
- *Co ztratím? Co je na myšlence, nápadu, řešení špatně?*
- *Co je stinnou stránkou celé věci?*
- *Co je na tom, co řeším opravdu k ničemu?*
- *Kde má řešení slabá místa?*

ŽLUTÝ KLOBOUK

Pozitivní hodnocení je v kompetenci nositele žlutého klobouku. Objeví-li se nové nápady, myšlenky, máte s tímto kloboukem přednost před černým. Vědomě si zachováte pozitivní přístup. Pátráte, jaký prospěch by mohl z věci vyplynout. Je to jasný protiklad černého klobouku. Myslitel se žlutým kloboukem se soustředí na předložení co nejoptimálnějších podkladů. Přináší důvody a podpůrné argumenty, aby pomohl uvést věci do pohybu.

Otázky:

- *Co získám, když udělám xy?*
- *Co to přinese nám všem, mně samotnému? Jak si pomůžeme, jak nás to obohatí?*
- *Co je pozitivní na tomto řešení?*
- *Kde vidím další příležitosti použití tohoto řešení?*
- *Co bude v mém životě jiné, lepší než dosud? Jaké jsou výhody?*
- *Co bych na tom ocenil? Čím je celá věc zajímavá?*



ZELENÝ KLOBOUK

Zelený klobouk dává tvůrčí práci čas a prostor, dokáže ji i podnítit. Zelený klobouk podporuje růst a hojnost myšlenek. Vždyť neexistuje pouze jedno řešení! To jsme si nechali namluvit ve škole. Někdy stačí starý rámec pozměnit a přesunout na vyšší úroveň. Ale „zelený“ stejně nezůstane v klidu, stále ponouká překračovat hranici známého a dostačujícího.

Otázky:

- *Kde ještě můžeš toto využít?*
- *Co by se díky tomu mohlo změnit?*
- *Jak jinak by se na celou věc dalo podívat?*
- *K čemu tě přemýšlení o xy ještě inspiruje?*
- *Jak by se s tím dalo pracovat dál?*
- *Jak by se celá věc vyjádřit barevně, ve verších, jako písnička, jako hračka, věc, film...?*

MODRÝ KLOBOUK

Čím je dirigent pro orchestr, tím je modrý klobouk pro ostatní. Řídí je a stanoví, kdy si který nasadit: „Navrhuji nasadit si červený klobouk, aby se pročistil vzduch. Potřebujeme návrhy,“ říká dirigent v modrém klobouku. „Nasadte si žlutý klobouk! S černým kloboukem počkejte, nemáme dost nápadů.“ Musí umět položit správnou otázku a vymezit problém. Řídí myšlení krok za krokem, proto může komentovat. Dbá na shrnutí myšlenek.

Otázky:

- *Jak toto souvisí s tvým cílem?*
- *Kde v tom celém je tvoje místo?*
- *Jaké možnosti jsi ještě nevyužil a měly by se zohlednit.*
- *Věnoval jsi všem kloboukům dostatečně velkou a stejnou pozornost?*
- *Jak souvisí xy s činnostmi v tvém životě, s tvým vztahem?*
- *Co by mohlo pomoci, aby to do sebe celé zapadlo? Jak se na to ještě podívat?*
- *Co by bylo užitečné?*

Hru s klobouky stačí hrát občas, dostane se vám díky ní do krve typ argumentace, která je v dané chvíli potřeba a objevíte možnosti a způsoby uvažování, o němž jste neměli ani tušení.

Příklad využití přemýšlení a diskuse pomocí metody 6 klobouků.

TÉMA: PROBLEMATIKA KÁCENÍ STARÝCH NEMOCNÝCH STROMŮ V ALEJÍCH
A VÝSADBA NOVÝCH DÁL OD CESTY, S VĚTŠÍ DRUHOVOU SKLADBOU

BÍLÝ KLOBOUK

Člověk, který si fiktivně nasadí tento klobouk, bude říkat fakta:

Celý problém bych mohl shrnout následovně. Alej, která se nachází podél hlavní cesty uprostřed naší obce, je tvořena šedesáti velkými přestárlými stromy. Většinou se jedná o javory, ale najdeme zde i tři lípy a pět jasanů. Na alej vzrostlých stromů navazuje boční cesta s rozvrácenými a převážně mrtvými ovocnými stromy. Většina stromů je ve špatném zdravotním stavu. Rostou blízko krajnice a stávají se překážkou provozu. Pět jedinců přerůstá svým kmenem přímo do profilu vozovky. Negativně je ovlivňuje zimní údržba silnic chemickým posypem. Stromy jsou často odřené a otlučené od vozidel.

Ve špatném stavu je hlavně korunová část vzrostlých jedinců. U pěti stromů se projevila i trhlina zasahující do kmenové části. Celá alej dotváří nezaměnitelný ráz krajiny a je jedním ze symbolů obce. Důležitý je fakt, že alej vytváří lokální biokoridor. Stromy jsou také důležitým prvkem podporujícím ptactvo a jiné drobné zvířectvo. Přeživší část ovocné aleje je i nositelem genetické informace starých a dnes již neobvyklých původních druhů.

ČERVENÝ KLOBOUK

Člověk, který si fiktivně nasadí tento klobouk, se bude řídit pocity:

Aleje jsou krásné, jsou součástí naší krajiny. Rád se pod nimi procházím, hlavně tou naší uprostřed obce. Cítím z ní energii. Mám prostě rád staré stromy u té naší silničky. Klidně nějaký strom obejmou a snažím se představit, co všechno se za ta léta pod ním odehrálo. Co všechno ten strom viděl a zažil? Prezidenta Masaryka, jak jel naší obcí na koni v roce 1920. Kolony mnoha armád na konci války. Generace dětí, které chodily do té naší krásné školy. Jízdu ke kostelu při svatbě mých rodičů. Babičku Novákovou, jak jezdila na kole každý den na hřbitov.

Je ale pravda, že jednou babička Nováková musela uhybat té velké lípě u školy a vjela víc do silnice, kde ji srazilo auto. Strávila pak rok po nemocnicích. Kdyby tam ten strom nebyl, tak by se jí nic nestalo.

ČERNÝ KLOBOUK

Člověk, který si fiktivně nasadí tento klobouk, se stává kritikem, oponentem:

Ano stromy jsou podél cest opravdu krásné. Ale co nám to je platné, když do nich nabourá každý rok tolik aut. Těch životů, co to už stálo. A ta naše je tak špatná, že z ní padají velké větve na zem. Včera při té vichřici spadl doprostřed silnice kus silný jako noha. Sotva jsem stačil uskočit. Vyvrtl jsem si přitom kotník. Podívejte, jak je modrý.



A to nejsem jenom já. Spousta místních se tam bojí chodit. Padají tam větve a řidiči tam jezdí jako prasata. Však vzpomeňte na tu Novákovu. Ta je ráda, že vůbec žije. A teď mi řekněte, je snad život míň než příroda? No jasně, že tam hnízdí ptáci, ale oni si prostě najdou místo jinde. Někam si prostě přelítnou – však od toho mají křídla. Musíme ten problém prostě jednou provždy vyřešit, nesmí být ohrožena bezpečnost našich obyvatel, nesmíme preferovat přírodu před životy lidí.

ŽLUTÝ KLOBOUK

Člověk, který si fiktivně nasadí tento klobouk, vidí věci pozitivně, chce podpořit možné řešení a dohodnout se v souladu:

Ano, v té naší aleji je skutečně trochu horší dopravní situace. A občas upadne i nějaký ten kus větve. Když ale snížíme rychlost aut a na problém upozorníme dopravní značkou, tak to nebezpečí hodně minimalizujeme. Také když provedeme zdravotní ošetření stromů s prořezem a zpevněním kmenů vazbou, nebude ten problém prakticky žádný.

Když v zimě nebudeme solit, tak ani ty stromy nebudou tolik prosychat. Opravdu si dokážete přestavit naši obec bez té krásné aleje uprostřed? Přeci i díky ní je naše vesnička tak krásná a unikátní. Pojďme to společně vymyslet, ať je nám i přírodě tady hezky.

ZELENÝ KLOBOUK

Člověk, který si fiktivně nasadí tento klobouk, vidí za roh, hledá nové možnosti bez ohledu na limity:

Podívejme se na celou věc i jinak. Co když pokácíme jenom nemocné stromy? Za každý pokácený vysadíme dál od silnice nový strom a takto postupně celou alej obnovíme. Určitě vysázíme stromy z původních ovocných kultur. A přidělíme každému novému stromu pod patronát nějakou místní rodinu, která se o něj bude starat. Životaschopné stromy odborně ošetříme. Také rozmístíme v lokalitě budky, aby zde ptactvo mělo stále svůj domov. Nebudeme v této části solit a snížíme rychlost projíždějících automobilů dopravní značkou na 30 km/h. Další dopravní značkou upozorníme řidiče na rizikovou část silnice.

MODRÝ KLOBOUK

Člověk, který si fiktivně nasadí tento klobouk, vlastně od začátku sleduje cíl najít řešení a dobrat se výsledku, řídí a hlídá smysl celé diskuse:

Argumentace vás všech je zajímavá a věcná. Chápu obavy, rizika ale i příležitosti, které z vaší argumentace vyplývají. Musíme najít to nejvhodněj-

ší řešení, které uvedené problémy zohlední, vyřeší a případná rizika co nejvíce eliminuje. Především si musíme uvědomit, že naším hlavním cílem je vyřešení velkého problému, a tím je nemocná a přestárlá alej podél hlavní cesty v naší krásné obci. Alej komplikuje dopravu a ohrožuje občany. Přitom je ale jedním ze symbolů obce. V předchozí diskusi zazněly, myslím, všechny argumenty a mně z této diskuse jasně vyplývá, že jsou tři hlavní varianty řešení. Tou první je zachování stávajícího stavu s jednoduchým zdravotním prořezem poškozených jedinců. Alej ale bude jenom postupně dožít. Druhou variantou je vykácení celé aleje a vysazení nové dál od cesty. Při té přijdeme o krásné vzrostlé stromy. Ale vyřeší se problém bezpečnosti občanů a za několik desítek let tam bude opět krásná alej, která nebude rizikem pro dopravu ani občany obce. A třetí variantou je kombinace obou předchozích řešení. Tedy postupná obnova jednotlivých stromů výsadbou dál o silnici. Ve všech případech by doprovodným opatřením měla být úprava provozu vozidel v lokalitě dopravní značkou a omezení chemického posypu v zimním období. Navrhuji tyto tři varianty předložit na zasedání zastupitelstva s tím, že nevhodnější metodou pro výběr výsledné varianty je anketa mezi občany obce.

Děkuji všem za přínosnou věcnou diskusi.

Klobouky jsou proaktivním, ne reaktivním nástrojem. Snaží se podpořit paralelní, širokospektrální myšlení a oddělit ego od výkonnosti. Podporují výkonnost, nikoliv obranu ega. Výhody použití:

Úspora času – rámec pro účast na produktivních schůzkách, „společné přemýšlení“, potřebné výstupy, minimalizace konfliktů. Projedete prostě jednotlivě všechny klobouky a pak snáze dospějete k závěru.

Zvýšení výkonnosti – rámec pro lepší rozhodování, lepší přípravu na uskutečňování změn, posouzení situace z různých úhlů pohledu, jasnou a přesnou komunikaci, orientaci ve velkých kvantech dat, promýšlení a tvorbu akčních plánů.

Zvýšení kreativní a inovační výkonnosti vytvořením rámce pro tvorbu nových nápadů, výběr příležitostí, které se budeme snažit využít, sledování širšího spektra řešení, získání podpory pro nové myšlenky

JAK SPRÁVNĚ ARGUMENTOVAT?

Kvalitní argumentace je vlastně proces prodeje vašich myšlenek, návrhů, řešení a představa druhé straně. Když chcete kohokoliv o čemkoliv přesvědčit, musíte mít samozřejmě dobré argumenty. Ale i způsob, jakým své argumenty přednesete, má obrovský vliv na to, zda bude druhá strana skutečně o vašem tvrzení přesvědčena.

Jaké otázky si před argumentací položit?

- 1. Je řešení rozumné? Je cena za toto řešení rozumná a přijatelná?*
- 2. Bude poskytnuté řešení trvalé?*
- 3. Jaké budou důsledky pro zúčastněné osoby?*



4. Bude řešení snadno přijato těmi, kteří jej budou aplikovat?
5. Není vybrané řešení příliš složité k pochopení?
6. Jak dlouho bude trvat jeho zavedení?
7. Jsou jiná kritéria a překážky, které je třeba brát v úvahu?

JAK VYLOŽIT SVŮJ ARGUMENT

- Jasně oznamte tezi, kterou obhajujete, na začátku vaší prezentace.
- Na začátku a na konci přednostně rozvíňte nejsilnější argumenty.
- Opakujte klíčové argumenty.
- Využijte také co nejvíce možností k souhlasu.

Teze pozitivního argumentu pro výstavbu vodovodu by mohla být formulována takto: *Obce by měly mít kvalitní vodovod.*

Základní část argumentu, již konkrétní zdůvodnění, proč jsme vlastně tezi vyřkli, a k čemu se chceme dostat: *Vodovod v obci umožní dostatek a dostupnost pitné vody bez kompromisů.*

Následuje obsah argumentu. Na tomto místě vstupují do hry poznatky z logiky. Vystačíme si v našem příkladu s jednoduchou ukázkou indukce a dedukce. Indukcí rozumíme zpravidla argument o třech krocích, kde dvě tvrzení (hlavní a vedlejší) vedou k vyvození závěru.

Závěr argumentu slouží v podstatě k ovlivnění mysli našeho posluchače nebo oponenta. Chceme dosáhnout toho, aby přesně pochopil argumentaci tak, jak jsme ji sami mysleli.

Důkaz argumentu příkladem – Nejčastějším nástrojem bývá uvedení příkladu. Jako příklad uvádíme nejlépe všeobecně známou skutečnost, kterou lze co možná nejméně napadnout.

V případě vodovodu by měl argument například obsahovat seznam obcí, kde úspěšně vodovod byl realizován a jak se to pozitivně projevilo na život v obci.

Nejčastější argumentační fauly

Když chcete správně komunikovat a argumentovat, měli byste si sami dát pozor, abyste nedělali takzvané argumentační fauly. Když si uvědomíte, jaké to jsou, pomůže vám to i rozpoznat, když někdo tyto fauly používá vůči vám.

Fauly s důrazem na rozum

Důraz na známou, neznámou, obecnou, či nevhodnou autoritu nebo rozšířený názor. (*Američtí vědci dokázali... Moje kamarádka lékařka tvrdí, že...*), důraz na neznalost – tvrzení je pravdivé, protože dosud nebylo vyvráceno, důraz na pravděpodobnost – předpokládáte, že se něco musí stát, jen proto, že je to pravděpodobné, důraz na tradici nebo obvyklý postup – předpoklad, že je něco pravda jen proto, že se to tak dělalo vždycky

Fauly s důrazem na emoce

Zastrašování, lichocení, zesměšňování, vyvolání soucitu, vyvolání zášti vůči protistraně či útok na druhou osobu

CHYBNÁ VYVOZENÍ A OBSAHOVÉ CHYBY

Příhoda – snaha odmítnout získané důkazy kvůli odlišné zkušenosti či příhodě.







Skládání – předpoklad, že vlastnost částí je zároveň vlastností celku.

Rozdělování – předpokládat, že vlastnost celku je zároveň vlastností částí.

Unáhlené zobecnění, unáhlený závěr, relativizování – odmítání tvrzení jen proto, že každý má přece „svoji pravdu“.

Klamající vzhled – co je pěkné, musí být pravdivé, potvrzovací slepota – jen důkazy, co se nám hodí, zamlčení či lež, odvedení pozornosti.

Stručně, čeho se tedy vyvarovat?

-  Nelžete
-  Neurážete
-  Nespoléhejte se na názor většiny
-  Neodkazujte na nepravé autority
-  Nepřekrucujte
-  Nestrašte
-  Neodvádějte pozornost



KOMUNIKACE V TÝMU

„Ukázalo se, že soutěživost funguje pouze po určitou hranici, avšak spolupráce, o kterou dnes musíme usilovat, začíná tam, kde končí soutěživost.“

Franklin D. Roosevelt

Víte, čím se charakterizují efektivní týmy? Toto jsou hlavní prvky: malý počet lidí, doplňující dovednosti, společný záměr, společná sada specifických výkonnostních cílů, společně domluvený pracovní přístup, vzájemná odpovědnost.

CO STOJÍ V CESTĚ EFEKTIVNÍ TÝMOVÉ VÝKONNOSTI

Existuje celá řada prvků, které se mohou stát překážkou efektivního fungování týmu. Možné překážky:

- **Cíle a očekávání:** Nejasné či nerealistické cíle; odchýlení od hodnot členů týmu / jiných rolí.
- **Role:** Nedostatek jasnosti v rámci týmu a v organizaci.
- **Systémy a postupy:** Nedostatečná shoda ohledně toho, jak cíle dosáhnout, organizační systémy nemusejí podporovat cíle, které se tým snaží dosáhnout.
- **Problematické mezilidské vztahy:** Strach ze změny; interní soutěžení (v týmu a v rámci jiných týmů), skrytá agenda, „územní spory“ nebo nedůvěra, dynamika týmu.



SPOLEČNÝ ZÁMĚR JE NUTNÝ

Společný záměr poskytuje směřování, význam, odvahu a energii, tolik nezbytné pro úspěch týmu. Jasný pocit směřování dává týmu možnost soustředit se na to, co se musí udělat a jak to zapadá do důležitějších priorit organizace. Význam každého člena týmu vyplývá z toho, jak se jim daří přispívat různými úhly pohledu, které vedou tým při rozhodování a dovršování záměru. Týmy bez řízení, významu a hmatatelného pokroku, tápou a rozpadají se. Vytváření záměru neznamená pouhé vymýšlení sloganů. Týmy, které si pletou záměry se slogany, nemusejí pochopit to, o co ve skutečnosti běží. Záměr týmu a týmové cíle navzájem spolupracují jako dvouválcový motor. Slouží si navzájem jako zrcadla a posilují se. Je zřejmé, že efektivní týmový záměr je takový záměr, který tým nepřetržitě používá k vedení a motivaci svých snah.

Jak vypadá efektivní záměr skupiny v obci:

- Zapadá, doplňuje nebo posiluje větší záměry obce
- Podporuje výkonnostní cíle nastavené úřadem
- Vyvolává skutečné nadšení a energii
- Je progresivní, ale reálný a věrohodný
- Tým ho používá a je mu srozumitelný



JAK BUDOVAL V TÝMU DŮVĚRU:

Mluvte na rovinu:

Budte poctiví. Říkejte pravdu. Dejte lidem najevo svou pozici. Používejte jednoduchý jazyk. Nazývejte věci pravým jménem. Dávejte najevo svou integritu. Nemanipulujte lidmi ani nepřekrucujte fakta. Nepřekrucujte pravdu. Nevytvářejte falešné dojmy.

Dávejte najevo svůj respekt:

Mějte o druhé skutečný zájem. Ukažte, že vám na nich záleží. Respektujte důstojnost a roli každého jednotlivce. Jednejte se všemi s úctou, zvláště s těmi, kteří pro vás nemůžou nic udělat. Projevujte laskavost v maličkostech. Péči o druhé nepředstírejte.

Vytvářejte transparentnost:

Říkejte pravdu tak, aby si to lidé mohli ověřit. Buďte opravdoví a skuteční. Buďte otevření a sami sebou. Nic nevyzrazujte. Vycházejte z toho, že „to, co vidíte, je to, co dostanete“. Nemějte žádnou skrytou agendu. Neskrývejte žádné informace.

Napравujte své chyby:

Napравujte věci, pokud jste v něčem chybovali. Rychle se omluvte. Zjednejte nápravu, je-li to možné. Projevujte osobní pokoru. Nic neutulávejte. Nedovolte své pyše, aby vám bránila činit správné věci.

Ukažte loajálnost:

Oceňujte druhé bez zábran. Vyzdvihujte přínos druhých. Mluvte o lidech, jsou-li přítomni. V nepřítomnosti lidí za ně nemluvte. Nepomlouvejte druhé za jejich zády. Nerozšiřujte soukromé informace druhých lidí.

Dodejte výsledky:

Dělejte si záznamy o výsledcích. Dbejte na to, aby byly udělány správné věci. Dávejte věci do pohybu. Dovězte to, za co jste placeni, abyste dělali. Dodržujte časové lhůty a rozpočet. Neslibujte příliš, ani věci, které neodkázete splnit. Nevymlouvejte se, pokud něco nedodáte.

Zlepšujte se:

Neustále se zlepšujte. Zvyšujte své schopnosti. Neustále se učte. Rozvíjejte systémy zpětné vazby. Jednejte na základě zpětné vazby, kterou dostanete. Děkujte lidem za zpětnou vazbu. Nepovažujte se za někoho, kdo stojí nad zpětnou vazbou. Nemyslete si, že dnešní znalosti a dovednosti vám vystačí pro zítřejší výzvy a úkoly.

Konfrontace reality:

Čelte problémům, dokonce i těm, o nichž se nedá diskutovat. Jděte přímo k nelehkým otázkám. Přiznejte neřečené. Jděte v rozhovoru kupředu s odvahou. Nevyhýbejte se skutečným problémům. Nestrkejte hlavu do písku.

Vyjasněte očekávání:

Odhalujte a vyjevujte očekávání. Diskutujte o nich. Potvrďte je. Znovu je proberte, pokud to je nutné a možné. Dodržujte očekávání. Nepředpokládejte, že očekávání jsou jasná a sdílená ostatními.

Praktikujte odpovědnost:

Buďte odpovědní. Nechte druhé, aby byli odpovědní. Převezměte odpovědnost za výsledky. Buďte jasní ve způsobu komunikace o tom, jak věci děláte vy – a jak je dělají druzí. Nevyhýbejte se ničemu, ani neutíkejte před odpovědností. Nedávejte za vinu druhým, ani neukazujte na nikoho prstem, pokud se něco nezdaří.

Nejdříve naslouchejte:

Poslouchejte, předtím než promluvíte. Porozumějte. Diagnostikujte. Poslouchejte ušima a očima a srdcem. Zjistěte, které typy chování jsou nejdůležitější pro lidi, s nimiž pracujete. Nepředpokládejte, že víte, na čem druhým nejvíc záleží. Nedomnívejte se, že máte na všechno odpověď – nebo ke všemu otázky.

Dodržujte své závazky:

Říkejte, co jdete dělat, pak dělejte to, co jste říkali, že budete dělat. Zavazujte se k úkolům s pečlivostí a plňte je. Udělejte si ze závazků symbol své cti. Nezneužívejte důvěru druhých. Nesnažte se vylhat se ze závazku, který jste nedodrželi.

Prohlubujte důvěru:

Směřujte k důvěře a dávejte to najevo. Prohlubujte maximálně důvěru k těm, kdo si vaši důvěru získali. Prohlubujte podmíněčně důvěru k těm, kdo si ji právě získávají. Naučte se, jak vhodným způsobem rozšiřovat důvěru dál na druhé, na základě situace, rizik a důvěryhodnosti (charakter a kompetence) lidí, jichž se to týká. Avšak snažte se o nastolení co největší důvěry.

Hodnotící rozhovor

V týmu, kolektivu nebo pracovní skupině je běžné, že aby byly výsledky a všichni stále „mluvili stejnou řečí“, je třeba průběžně se k aktivitám a k fungování jednotlivých lidí vracet, hodnotit, dávat zpětnou vazbu, kontrolovat naplněné aktivity, podporovat rozvoj a vytvářet dobré nové návyky. Tenhle model rozhovoru je důležitý pro posilování fungování zdravého týmu.



FÁZE HODNOTÍCIHO ROZHOVORU

SVOLENÍ A SITUOVÁNÍ

(zda je nyní správný čas pro rozhovor, pojmenujám téma, tedy o čem chci mluvit, a řeknu i svůj pohled, tedy o co jde mně)

ZHODNOŤ SÁM, CO SE Povedlo

(směřováno na hodnoceného, nejprve by měl vždy svůj pohled sdělit on)

CO NOVÉHO SES TÍM NAUČIL? KDE BYS TO NOVÉ MOHL VYUŽÍT?

(směřováno opět na hodnoceného, aby přemýšlel)

NA CO SE ZAMĚŘÍŠ NYNÍ

(opět sám hodnocený navrhuje, co by mohl zlepšit, je to prostor nejprve na vlastní sebekritiku a návrhy)

OCENĚNÍ

(v tuto chvíli vy uceňujete dosavadní snažení hodnoceného i to, jak se vyjádřil, a přecházíte k vašemu sdělení)

SVOLENÍ + NABÍDKA NA PROSTOR PRO ZLEPŠENÍ
(nabídka „kritiky a doporučení“ ode mě, co by mohlo být lepší, na čem zapracovat)

SHRNUTÍ TOHO, NA ČEM JE TEDY DOBRÉ PRACOVAT
(závěrečné shrnutí, co tedy vyplývá z rozhovoru)

JAK NA TO PŮJDEŠ, JAK POZNÁME, ŽE SE TO DĚJE, JAK TO BUDE VYPADAT KONKRÉTNĚ? (toto je kontrola, že se ty věci opravdu udějí, jedno po druhém takto projedeme, výsledkem by bylo, že v každé z oblastí budeme mít aktivní kroky a oba budeme vědět, co příští měsíce budeme sledovat, než se k tomu opět v rozhovoru vrátíme)

POTŘEBUJEŠ ODE MĚ JEŠTĚ NĚCO?

(závěrečné ujištění, zda je hodnocení opravdu u konce)

PODĚKOVÁNÍ A ROZLOUČENÍ



Plánujete dobře? Stihnete každý den hodně práce? Jak pracujete se svým časem? Píšete si úkoly na lístečky na stůl, nebo jako seznam, takzvaný „to do list“? Máte plánovací diář, běžný nebo elektronický, kde si zapisujete do časových oken jednotlivé úkoly, schůzky a další aktivity? Máte plány na více let nebo se díváte maximálně měsíc či dva dopředu? Pokrokový timemanagement pracuje s vizí, motivací, užitečnými návyky a prioritami. Využívá metody, které můžete opakovaně využívat pro další fungování v práci i v soukromém životě. V této kapitole si osvojíte metody, díky kterým budete se svým časem, energií a výkonností nakládat mnohem více ve svůj prospěch.

CO NAJDETE V TÉTO KAPITOLE?

- VIZE A CÍLE
- ČAS A TIMEMANAGEMENT
- PORADY A SCHŮZE CHYTŘE
- ENERGIE
- SOUSTŘEDĚNÍ, DISCIPLÍNA A MOTIVACE

VIZE A CÍLE

„Až přijde budoucnost, budeme ji říkat dnešek. A ten budoucí dnešek bude patřit těm, kteří měli vizi, ke které směřovali.“

Když chcete řídit svůj život, je třeba začít tím nejdůležitějším. A to je vize, pod níž jsou logicky pojmenované cíle a k tomu patřící přidružené strategie, úkoly a úkony.

Vizi můžeme popsat jako **určitý cílový stav – jako hodnotný ideál nebo (v nepracovním životě) jako vlastní koncepci životních hodnot**. Vize znamená podívat se do budoucnosti a vidět sebe a tým kolem vás, jak probíháte cílovou páskou. Když si stanovíte vizi, která vás naplňuje a přesahuje, není možné zůstat na místě. Vize se stane impulzem k pohybu vytouženým směrem, protože správně stanovená vize nedovolí uhnout z cesty. Budete-li mít vizi, to, na čem pracujete, bude mít větší pozitivní emoční náboj, a tím i mnohem větší hodnotu. A bude tomu tak i v případě, že se jedná o týmový projekt. Stanovíte-li si společně vizi, budete všichni vědět, kam kráčet a jaké jsou další kroky, které potřebujete udělat. Bude pro vás snadnější dělat rozhodnutí – buď daná záležitost






vaši vizi podpoří, nebo nikoliv – a rozhodnutí je hotovo. Má-li tým vizi, začne být každý člen proaktivní – nezůstanete stát na místě a nestanete se jen pasivní obětí okolností a situací, které se prostě zjeví. Každý převezme svůj díl zodpovědnosti a budete aktivně sami hledat způsoby, jak situace a překážky na cestě řešit. Odměnou bude uspokojivý pocit z dobře vykonané práce a chuť do dalších projektů. A naopak – **jestliže nebudete mít vizi, nemáte za čím jít**, nebudete motivovaní, nebudete se posunovat kupředu a budete stát na místě, bude se vám špatně rozhodovat a lidé kolem vás budou rovněž zmatení. Správná fungující firma a stejně tak fungující obec vědí, že si mají určovat vize a cíle, protože jim to pomáhá komunikovat všem správně jednoznačné zájmy a směřování, přitahuje a získává ty správné zaměstnance a partnery na svou stranu a vytváří to v lidech určitou loajalitu a klid.

Vizi může mít starosta na volební období, na fungování zaměstnanců na úřadu, na projekty, které by se měly v obci realizovat. Vizi můžete mít ale i vy jako občan, jako partner či rodič. Tyto vaše role, stejně tak jako pozitivní vize, se ideálně prolínají.

JAK STANOVIT VIZI

Efektivní osobní vize vždy obsahuje tyto prvky: kým se chcete stát, jak se chcete cítit, čím chcete být, co chcete dělat, co chcete vlastnit. Musí zahrnovat něco, co je pro vás skutečně důležité a jste z představy, že se to naplní, nadšení.

Vyjádření Vaší vize by mělo být určitým způsobem odpovědí na tři základní otázky:

-  *O čem je můj život (smysl mého života)?*
-  *Za čím si stojím (jaké hodnoty jsou pro mě důležité)?*
-  *Co podnikám k tomu, abych vyjádřil smysl a hodnoty svého života? (kroky, které vedou k uskutečnění mé vize)*

Sestavení vize osobní od vize úřadu či obce se malinko liší, ale vychází z téhož mentálního základu. Je však rozdíl, když na vizi pracujete jen vy sami pro sebe jako jedna osoba, nebo když vaše představy o ideálním stavu dáváte dohromady jako tým.






Postup:

1. Připravte si papír, vyhradte si čas a **představte si sami sebe v budoucnosti**. Přemýšlejte o tom, co je vaším hodnotným ideálem, kterého

chcete dosáhnout a který vám bude stát za námahu, nezbytnou pro jeho dosažení. Může to být něco, co nastane za pár měsíců ode dneška, nebo to možná bude představa na období za pár let. Podívejte se na to, jaký jste člověk? Kdo jste? Kým se chcete vlastně stát? Pro co chcete být známí? Co děláte? S kým v ideálním případě trávíte čas? Jak by měl vypadat váš život? Čeho chcete dosáhnout? Co je pro vás důležité? Jaké jsou vaše velké plány? Když se podíváte do zrcadla, na jakou osobu se díváte? Ve své osobní vizi je **více důležité zaměřovat se na to, kým se chcete stát**, kdo jste a jaký jste člověk, než na to, čeho jste v minulosti již dosáhli či jaké projekty jste dokončili...

2. Stejný přemýšlečnický úkol pak platí, když uvažujete o projektu nebo o životě v obci, kterou chcete rozvíjet. Jen místo „já“ si dosazujete „téma projektu“ nebo slovo „obec“. Tuto svou vizi co nejpřesněji zachyťte (nakreslete/zapište do několika vět) na předem připravený papír, abyste představu dostali ven ze své hlavy a měli jste možnost se na ni podívat mimo svou mysl před sebou na papíře. A také abyste, v případě společné vize více osob, mohli myšlenky sdílet s ostatními a hledat průsečíky. Chvilu se na papír dívejte a přemýšlejte, co byste ještě mohli přidat, nebo naopak ubrat. Přemýšlejte hodně pozitivně, tedy tak, jako byste neměli žádná omezení – ať už z hlediska znalostí, času, zdrojů a podobně. V této fázi není řešení omezení na pořadu dne. V týmové vizi pak sepište jednotlivá sdělení na jeden flipchart a společně prodiskutujte nejlepší možnou formulaci, která je průnikem vašich myšlenek, a ohledně níž panuje pozitivní shoda. Vize je na světě.
3. Zapsanou vizi si dejte na viditelné místo, abyste si mohli svůj záměr neustále připomínat, případně doplňovat a rozšiřovat a poznámky a dokonané úspěchy.
4. Když víte, jak vypadá ideální stav, mnohem lépe nyní uvidíte, jaké změny budete muset udělat, abyste mohli tuto představu uskutečnit. Tady začíná fáze, kdy se objevují cíle a strategie, které vám umožní tam dojít.

Osobní vize bývá velmi úzce spojená s těmito pomocnými otázkami:

-  *Kým se chci stát?*
-  *Čeho chci dosáhnout?*
-  *Jak chci zvýšit svoji hodnotu na trhu?*
-  *Jakou hodnotu chci přinést světu?*
-  *Jaký rozdíl či změnu v životě druhých chci udělat?*



VIZE OBCE – PŘÍKLAD Z PRAXE

Kam jako obec směřujeme?

Obec se snažíme směřovat tak, aby byla kvalitním místem k životu, tedy zajišťovala všechny nebo alespoň většinu potřeb obyvatel. Měla by být nejenom pouhým místem k přespaní, ale pokrývat z větší či menší míry i další potřeby (zaměstnání, školství, lékařskou péči, kulturní život...).

Jak vypadá ideální stav popsaný v pár větách?

V obci je fungující škola, obchod, hospoda, kulturák. Je zajištěna odpovídající dostupnost hromadné dopravy. Funguje zde kulturní život. Alespoň část obyvatel zde má možnost zaměstnání. V okolí obce je pěkná příroda. Je upravena i vnitřní část obce.





Jak bychom jednou větou vyjádřili, co je pro naši obec nejdůležitější?

Kvalitní místo k životu našich obyvatel.

Jaké zásadní hodnoty chceme přinést občanům obce?

Samospráva je naším společným prvkem, musíme o ni všichni pečovat a starat se o ni. Nikdo jiný to za nás neudělá.

Co jsou hlavní priority pro období 3–5 let?

-  Zachování školy
-  Podpora kulturního a společenského života
-  Podpora rozvoje infrastruktury
-  Zajištění lékařské péče

Jak by nakonec zněla vaše vize v jedné větě, která by podtrhla to hlavní?

Živá a fungující obec

Aktivity v obci

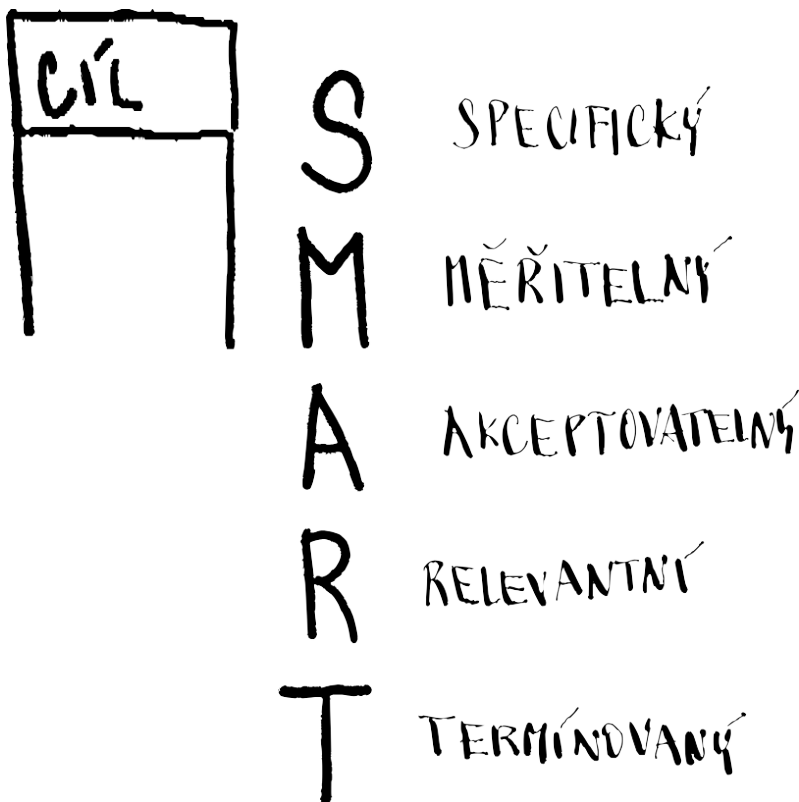
Širší vize každé obce je celkem zřejmá: asi vzkvétání a prosperita, kvalitní fungování a infrastruktura, skvělé vztahy. Pokud jde o jednotlivé aktivity obce, jde spíše už o cíle, které vedou k naplnění této vyšší vize. Chystá-li se nový projekt, s nímž by se ideálně všichni měli ztotožnit a zapojit se a pracovat na něm, je nejprve nutné představit hlavní myšlenku projektu, posílit a podtrhnout, k čemu v rámci vize nám tento projekt má posloužit. Tím podpoříte společný záměr a vůli na projektu „x“, jehož dokončení se stává cílem, pracovat.

CÍL

Jaký je pak rozdíl mezi vizí a cílem? Cíl je součástí určité vize. Je to menší „stavební prvek“ každé vize. Vize je větší než cíl samotný. Je to obrázek či představa něčeho docela velkého a něčeho docela vzdáleného. Vize je dlouhodobější – zabere mnohem větší časový úsek, než dojde k jejímu zrealizování. Kdežto cíl má zpravidla kratší termín k dosažení. Vize je často složena z více cílů – krátkodobých, střednědobých a dlouhodobých. Nejdříve by vždy měla být stanovena vize, a ta by se měla rozpadnout na velké cíle, které se rozpadnou na podcíle a menší cíle. Vize je takový pevný bod či maják na obzoru, ke kterému se přibližujete. Například vizí může být představa: „Prosperující a kvalitně fungující obec, v níž jsou lidé spokojení a budují zdravou komunitu“. **Cíle k této vizi pojmenovávají, co a v jakém časovém úseku se musí dokonat, aby rčení ve vizi platilo.** V rámci stejné vize se cíle mohou i trochu proměnit, pakliže je to vhodné nebo je to potřeba.

K EFEKTIVNÍ FORMULACI A NAPLŇOVÁNÍ CÍLE VYUŽÍVEJTE ZNÁMOU METODU SMART

SMART je vlastně akronym počátečních písmen anglických názvů atributů cílů. Abychom tedy měli jistotu, že jsou naše cíle dosažitelné, každý z nich by měl být:





- S – Specific – konkrétní, specifický
- M – Measurable – měřitelný
- A – Achievable – dosažitelný, akceptovatelný
- R – Relevant – relevantní
- T – Timely – časově ohraničený, termínovaný

SPECIFICKÝ

Cíl by měl být specifický, jasný a konkrétní. Pokud bude příliš abstraktní a obecný, nebudete se cítit dostatečně motivovaní jej dosáhnout.

Pomocné otázky:

- *Co chceme v projektu dokázat?*
- *Jak má vypadat dokončení projektu?*
- *Proč je to důležité? K čemu dalšímu to bude užitečné, když cíle dosáhneme?*
- *Kdo je pro splnění cíle důležitý?*
- *Je cíl závislý na nějakých zdrojích? Jsou ty zdroje limitované?*

Tedy – Co, Proč, Kdo a Kde.

Je dobré si udělat výtah všech informací o cíli, který chcete splnit. Každá z těch informací by ještě měla být dodatečně popsána tak jasně, aby tomu opravdu rozuměl úplně každý.

MĚŘITELNÝ

Nyní je potřeba se zaměřit, jak cíl správně měřit. Díky měřitelným cílům budete mít přehled o svém postupu vpřed, což vám pomůže lépe se soustředit a svědomitě dodržovat stanovené termíny. K tomu používáme metriky a milníky – jaké jsou naše nejdůležitější identifikátory úspěchu? Jaká data jsou pro nás nejvíce důležitá? Dále popsané výsledky – jaká je současná situace a jaká je požadovaná změna, k níž je třeba dojít.

Pomocné otázky:

- *Jak dlouho nám to bude trvat? Kdy je plánovaný termín projektu?*
- *Kolik na projekt máme času?*
- *Kolik fází/testů/verzí musíme projít? Co povinného musíme splnit?*
- *Podle jakých parametrů vnějších a vnitřních poznáme, že jsme úspěšní?*

AKCEPTOVATELNÝ

Váš cíl by měl být v každém případě realistický, aby se dal akceptovat a bylo možné ho dosáhnout. Je jenom dobře, pokud si stanovíte ambiciózní cíl, který otestuje vaše dovednosti a znalosti, ale zároveň musí být reálně možné ho uskutečnit.

Pomocné otázky:

- *Jak můžeme tohoto cíle dosáhnout?*
- *Co už pro to máme hotové a co bude třeba udělat a zajistit?*
- *Je tento cíl dosažitelný s ohledem na časovou zaneprázdněnost a další projekty?*
- *Je tento cíl realistický s ohledem na finanční a další možnosti?*
- *Je možné požádat někoho o spolupráci?*
- *Máme nějaká omezení, která je třeba překonat?*

RELEVANTNÍ

Ujistěte se, že je pro vás stanovený cíl také relevantní, a je pro vás opravdu důležité jej dosáhnout. Zda je váš cíl relevantní, poznáte jednoduše.

Stačí, když odpovíte „ano“ na každou z následujících otázek:

- *Myslíte si, že stanovený cíl stojí za vynaloženou energii?*
- *Je na to vhodná doba?*
- *Je to v souladu s tím, co chceme v obci dále dělat?*
- *Jsme my ty správné osoby, abychom to mohli realizovat?*

TERMÍNOVANÝ

Každý cíl by měl mít i časově ohraničený úsek plnění. Jedině tak se budete moci plně soustředit na jeho dosažení a nenecháte každodenní agendu a prokrastinaci, aby stála v cestě mezi vámi a vytouženým výsledkem.

Pomocné otázky:

- *Jak dlouho? Kdy začínáme, kdy končíme?*
- *Co reálně dokážeme za šest měsíců, za rok?*
- *Jak si můžeme časový plán rozdělit, aby to vyšlo?*

STAVBA KULTURNÍHO DOMU SE SÁLEM PRO POTŘEBY OBČANŮ A SPOLKŮ

SPECIFICKÝ

Cílem projektu je vybudovat kulturní dům, který bude ve vlastnictví obce, v lokalitě dostupné pro většinu občanů, jejichž potřebám bude především sloužit.

MĚŘITELNÝ

Bude se jednat o kulturní dům s jedním sálem o kapacitě 60 lidí. Součástí bude zázemí, sociální zařízení, šatna a sklad.

AKCEPTOVATELNÝ

Vybudování nesmí stát obec tolik peněz, aby to zruinovalo celý rozpočet na mnoho let dopředu. Zároveň bude vhodné využít nějakou ze stávajících nevyužitých obecních nemovitostí.



RELEVANTNÍ

Bez kulturního domu postupně zmizí nebo se značně omezí kulturní a společenský život. A bez této podstatné složky klesne kvalita života v obci.

TERMÍNOVANÝ

Plánování této stavby by mělo být stanoveno s horizontem tří až pěti let. Jeden rok zabere projektová příprava, která v sobě zahrnuje i analýzu možnosti využití stávajících objektů i s vazbou na výši nákladů na realizaci. Nezbytnou součástí je samozřejmě získání stavebního povolení.

Druhou etapou je zajištění finančních prostředků na realizaci formou dotace i spoluúčasti ze strany obce (1–2 roky).

Třetí etapou bude samotná realizace stavební části s tím, že do této etapy zařadíme i výběr stavební společnosti v rámci VŘ (1 rok).

Poslední etapou bude vyhodnocení akce především z hlediska vyúčtování dotace (1 – 6 měsíců).

Nejprve je tedy potřeba začít stavět na těch nejdůležitějších věcech. Tedy musíte mít prvně vize a cíle. Dlouhodobé na více let, taktické ve formě plánů na rok, čtvrtletí či měsíc. A z těchto se pak rekrutují menší operativní úkoly a úkony na týdny, dny, hodiny. Důležité činnosti je pak třeba vždy upřednostnit a pravidelně dělat revize v rámci schůzí nebo porad, zda každý ví, kam jde a dělá kroky k dosažení.

ČAS A TIMEMANAGEMENT

Určitě si vzpomenete na situace, kdy dorazíte do kanceláře a co nejrychleji začnete něco dělat, abyste toho co nejvíc stihli. V horším případě se necháte řídit kalendářem v Outlooku.

Co jsem dnes celý den dělal? Opět jsem to nejdůležitější nestihl! To se nám děje zejména proto, že jsme si dopředu nedali vnitřní závazek, co je v daný den důležité **dokončit** (nikoliv rozdělat). **Do kalendáře si musíte nejprve naplánovat čas na smysluplnou práci. Teprve potom můžete o zbylé místo nechat zabojovat různá vyrušení. Jak ale poznat to, co je důležité?**

NÁSTROJ MATICE ČASU

Využíváte svůj čas ke své spokojenosti? Je dobré udělat si přehled a věnovat čas úkolům, které mají prioritu, a nedopustit, aby to, co je důležité, bylo vytěsнено pokaždé, když se objeví něco, co si bude nárokovat vaši pozornost. Odhalte, které věci jsou ty důležité, a prozkoumejte, čeho chcete dosáhnout, a co jste ochotní pro to udělat a obětovat?

Pravidla pro lepší kontrolu nad svým časem:

1. Dělejte věci podle priorit (vizí a cílů) a na ně si vždycky vyhradte čas.
2. Nedělejte věci, které vám jen žerou čas a nic vám vlastně nepřinášejí.
3. A co mohou dělat jiní, to předejte. Nekompromisně.

Využijte k tomu Eisenhowerův princip, neboli tabulku založenou na naléhavosti a důležitosti.

Naléhavé činnosti vyžadují okamžitou pozornost, jsou viditelné a jejich vyřízení bývá ve většině případů rychlé. Vyžadují reakci. Důležité činnosti souvisejí s výsledkem, přispívají k poslání a plnění našich cílů. To vyžaduje akci.

1. NALÉHAVÉ DŮLEŽITÉ – vyřídit osobně a ihned.
2. NENALÉHAVÉ DŮLEŽITÉ – je třeba je naplánovat a pracovat na nich
3. NALÉHAVÉ NEDŮLEŽITÉ – je třeba delegovat
4. NENALÉHAVÉ NEDŮLEŽITÉ – eliminovat co nejvíce

NALÉHAVÉ
DŮLEŽITÉ
(KRIZE)

NENALÉHAVÉ
DŮLEŽITÉ
(STRATEGIE)

NALÉHAVÉ
NEDŮLEŽITÉ
(DELEGOVÁNÍ)

NENALÉHAVÉ
NEDŮLEŽITÉ
(PROKRASŤINACE)



NALÉHAVÉ DŮLEŽITÉ – ŘEŠITELÉ KRIZÍ

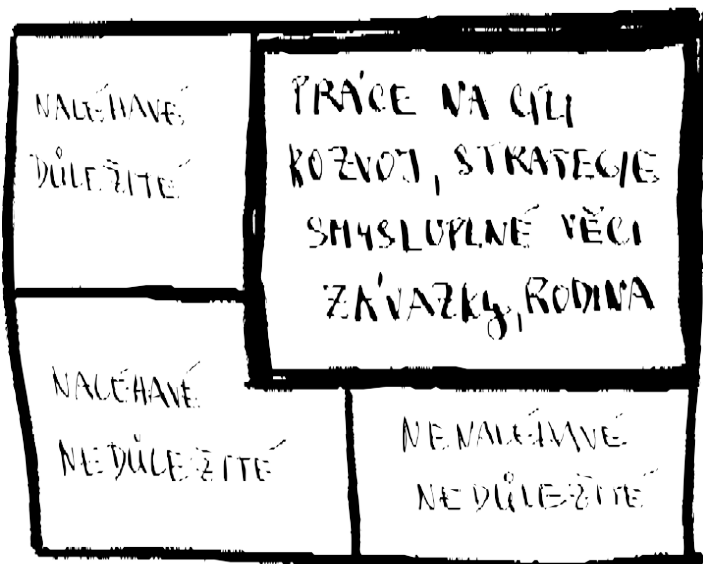
Zažehnavání krizí a řešení neodkladných problémů, termíny, které hoří, náhlé situace, porucha auta... Tenhle šuplík má tendenci se zvětšovat, a když mu to dovolíte, ovládne vás. Už jen řešíte krize. Jako únik pro vás pak dočasně funguje občas se ztratit v neužitečném šuplíku 4. Fungujete reaktivně a ne preventivně, a to nemusí mít z dlouhodobého hlediska pro váš život dobrý efekt. Co je třeba: Zmenšit tenhle šuplík, nechat si ho jen jako prostor na „co kdyby se něco přihodilo,“ ale nespoléhat na něj jako na hlavní!

NENALÉHAVÉ DŮLEŽITÉ - VYZNAVAČI PRIORIT

Prevence, motivace, činnosti rozvíjející osobnost a vztahy, vzdělání a růst, plánovaná práce, rozvíjení vize, aktivní odpočinek, zdravý způsob života, aktivity, které vás přibližují k cíli, to vše obsahuje tenhle dokonalý šuplík. Ano, právě zde tvoříte základ řízení svého spokojeného života. V něm děláte to, co víte, že je pro vás důležité a vytváříte tomu co největší prostor. Pečujete o příležitosti a neživíte problémy, předcházíte jim vytvářením dobrých návyků.

NALÉHAVÉ NEDŮLEŽITÉ – ZAHLCENÍ ÚŘEDNÍCI

Různá vyrušení, neohlášené návštěvy, dlouhé porady, nedůležité telefonické hovory, drobné problémy druhých lidí, nátlak vrstevníků či kolegů, kteří vám nosí svoji práci, a k tomu vaše neschopnost říct ne. To způsobuje,



Ideální stav

že většinu svého času věnujete naléhavě se tvářícím, ale přitom nedůležitým záležitostem, protože si naivně myslíte, že jste v šuplíku NALÉHAVÉ DŮLEŽITÉ a krizi je potřeba řešit. Ve skutečnosti je ale naléhavost těchto záležitostí založena na prioritách a očekáváních druhých lidí. Není to vaše. Tak přestaňte všechny opečovávat a delegujte! Ptejte se: **Je to moje práce? Může to vyřešit někdo jiný? Opravdu to musím řešit teď?**

NENALÉHAVÉ NEDŮLEŽITÉ – LÁŽOPLÁŽISTI A LENOŠI

Nekonečné telefonické hovory, únikové činnosti, sledování televize, bezcílné brouzdání po internetu, hraní počítačových her, nakupování, to je nezodpovědný způsob života. Pokud trávíte hodně času tady, okamžitě odtamtud utečte, abyste získali čas pro skutečně důležité věci.

PŘÍKLAD TAKOVÉ ANALÝZY SVÉHO ČASU, KTEROU SI ZPRACOVALA ÚŘEDNICE – ÚČETNÍ ÚŘADU, ABY SI UVĚDOMILA, KDE PŘÍPADNĚ MŮŽE ČERPAT INSPIRACI PRO ZEFEKTIVNĚNÍ PRÁCE S ČASEM

NALÉHAVÉ DŮLEŽITÉ

Příprava ad hoc podkladů starostovi k jednání

Akutní provozní záležitosti

Akutní řešení neodkladných záležitostí v obci (např. při odchytu či ztrátě psa, je nutné informování občanů či zkontaktování majitele apod.)

Kontroly z řad institucí a účast na veřejnoprávních kontrolách

Vyřízení činností s blížícím se termínem odevzdání

Organizace či pomoc při zajištění akcí pořádaných obcí, když někdo z organizátorů vypadne z činnosti

NENALÉHAVÉ DŮLEŽITÉ

Běžné rozplánované činnosti pracovníka OÚ

Účetní a rozpočtové práce

Pravidelný výběr poplatků

Mzdová agenda

Závěrkové práce

Zajištění agendy v Czechpoitu, činnosti na úseku evidence obyvatel, vidimace a legalizace

Statistické práce – činnosti spadající do náplně práce pracovníka obecního úřadu

NALÉHAVÉ NEDŮLEŽITÉ

Archivace a přerovnávání spisů, materiálů, které lze delegovat

Neohlášený klient, kterého si můžeme pozvat na jiný čas

Návštěva nepřítomného starosty, která se dožaduje vyřešení záležitosti

Stěžovatelé

Probíráání zahlcené emailové schránky nedůležitými zprávami, spamem



NENALÉHAVÉ NEDŮLEŽITÉ

Dlouhé telefonování

Pauzy s kolegy a jinými zaměstnanci obce

Dlouhé povídání s návštěvníky a občany obce, kteří jdou vyřizovat úřední záležitosti

Trávení času na internetu mimo pracovní povinnosti

Prodlevy v pracovních cestách

Vyřizování soukromých věcí v pracovní době

Další příkladem je pohled starosty na matici času:

NALÉHAVÉ DŮLEŽITÉ

Kluzký chodník po ranní námraze (zajištění posypu)

Spadlý strom přes místní komunikaci (zajištění odstranění)

Monitoring stupně povodňové aktivity

Zpracování a odeslání ZVA projektu

Zajištění sanitního vozu pro seniora

Vyhlášení zrušených ordinančních hodin praktického lékaře v ten samý den

Užití zapomenutého léku na vysoký krevní tlak

NENALÉHAVÉ DŮLEŽITÉ

Příprava projektu na výzvu u MMR

Zpracování formuláře ISPOP

Vypracování rozhodnutí k povolení kácení dřevin rostoucích mimo les

Příprava a vypsání výběrového řízení

Zpracování žádosti o stavební povolení

Strategické plánování věcí obce

Rozhovor s psychologem a péče o své zdraví a kondici

NALÉHAVÉ NEDŮLEŽITÉ

Oprava křovinořezu

Odvoz seniora k lékaři na běžnou kontrolu

Kontrola ubytovatelů

Schvalování prémie zaměstnancům

NENALÉHAVÉ NEDŮLEŽITÉ

Prohlížení FB profilu kolegů starostů za účelem hledání inspirace

Debaty s prudičem

Čtení zpráv na serveru některých ministerstev

Již pátá káva během dne

Prozkoumejte, jak jste na tom s časem, a začněte znovu a lépe!

Najděte činnosti, které by mohly výrazně pozitivně ovlivnit váš osobní a pracovní život. Pomůže vám k tomu vaše vize nebo vize a cíle projektu, na kterém pracujete. Hned víte, co jsou hlavní priority.

Zapište si tyto činnosti, dejte jim logický sled a naplánujte do díáře jejich realizaci.

Prozkoumejte také, kolik času trávíte ve které oblasti matice, zjistíte tak, kde potřebujete ubrat a jaké kroky směrem k „životu“ v oblasti NENALÉHAVÉ DŮLEŽITÉ můžete udělat už dnes. Co je třeba dále změnit, aby tyto kroky byly uskutečnitelné?

Naplánujte si další týdny tak, aby v nich byly napevno konkrétní kroky, které k realizaci vašich cílů povedou. Na závěr každého týdne zhodnoťte, jak se to daří a pokračujte ve svém úsilí.





PORADY A SCHŮZE

Protože je nutné předávat si informace, společně se rozhodovat, společně řešit problémy, protože „víc hlav více ví“, skupiny se často scházejí a těmito věcmi se zabývají. Dochází zkrátka k poradám. Porada je schůzka, setkání několika (všech) členů nějaké skupiny, jejímž cílem je zajistit předání určitých informací, dojít k nějakému řešení problému, udělat rozhodnutí, ale také často upevnit vztahy a získat pocit, že já (my) do skupiny patřím(e). Někteří členové skupiny mohou také od porady očekávat, že jim nějak pomůže v jejich rozvoji, něco se během ní naučí, získají pomoc od druhých, inspirují se od nich, budou moci sdílet jejich zkušenosti. Bohužel se na úřadech děje, že se porady vynechávají, věci se řeší ad hoc a jen s částí lidí, kterých se to týká, a ostatní pak tápou, co se kdy událo a na čem se má pracovat z hlediska priorit. Nebo porady existují, ale bohužel nejsou efektivně řízeny, a jedná se tak o takzvané „přehlídky ztraceného času“.

NEJČASTEJŠÍ CHYBY PŘI VEDENÍ PORAD A SCHŮZÍ

Příprava na poradu – body a rámeček s dotazy a úkoly nejsou lidem rozeslány předem a včas.

Začátek porady – ten, kdo to řídí, neuvede, proč jsme tady, jaké body nás čekají a jak na to půjdeme, kdy skončíme atd., aby se nepřeskakovalo a netěkalo.

Nejasnosti v účelu – nejsou vyjasněná očekávání a kdo je příjemce a co kdo skutečně potřebuje.

Nekonkrétní uzavření a konec porady – žádný zápis a téměř žádná data a konkrétní termíny, kdy se co dokončí.

Malá snaha věnovat se tomu, co lze změnit a řešit – hodně času zabírá „ALE“, problémy a překážky, místo zaměření na vize, strategie a řešení.

Realismus v množství bodů versus délka porady – není vybráno, co je důležité a reálně možné za daný čas stihnout, natahování času a nervozita lidí, že už dávno měli být někde jinde.

Úkoly nemají garanty, nebo je mají, ale ti velí jen zdánlivě – chybí rozdělení odpovědností a závazků.



TYP PORAD

Není porada jako porada. Je dobré podle účelu měnit formu tak, aby to bylo efektivní.

Formální porada – pravidelné porady managementu a řeší se připravené body programu a strategie

Řešitelská porada – řeší se technické, konstrukční nebo technologické problémy, je to tvůrčí porada, trvá obvykle déle, je třeba si vyhradit čas, když se hledá řešení nové situace

Informační porada – velmi krátká, jde o předání informací, aby je jednotně bez domněnek všichni slyšeli stejně, a aby bylo jasno, že se všichni pochopili. Novinky, nové priority atd.

Update porada – kdy každý říká rychlé kolečko: 1) na čem dělám vzhledem k našim pojmenovaným prioritám a jak jsem daleko 2) kdy dokončím, odevzdám 3) co mi brání, co od okolí potřebuji konkrétně, abych se nebrzdil.

JAK DĚLAT PORADY A SCHŮZE, ABY NEBYLY ZTRÁTOU ČASU?

Ať už se účastníme porady jako ten, kdo ji vede, nebo jako „pouhý“ účastník, můžeme vždy udělat něco pro její hladší a efektivnější průběh.

Příprava:

Připravte si pomůcky, kopie materiálů, prezentace apod. Začínajte včas – zvolte si začátek jednání a dodržujte jej. Ujasněte si, jaký je jeho konkrétní cíl. Jaká máte očekávání? Čeho chcete docílit a jaký je primární účel této porady? Umožněte svým kolegům, aby se na meeting mohli předem připravit. S předstihem jim zašlete alespoň obecné body programu nebo otázky, kterými se chcete zabývat, a požádejte je, aby se na ně podívali a připravili si svoje stanovisko. Porada s účastníky, kteří jsou předem připraveni na diskuse a mají zformulovány svoje názory, bude daleko efektivnější, než když se témata všichni dozví až na místě.

Pozvěte ty správné lidi

Na poradě nemusí být přítomen každý. V tomto případě beze zbytku platí, že **méně je více**. Ideální počet závisí na charakteru porady, takže jej nelze přesně stanovit. Každopádně nic nezkazíte, bude-li se počet účastníků pohybovat kolem pěti až sedmi. Pokud pozvete někoho, kdo na poradě být nemusí, efektivita opět klesá: nejen že ničím konstruktivním nepřispěje, ale zároveň ho připravíte o čas určený k práci, který mohl strávit zcela jinak.

Předem připravme rovněž nejrůznější **písemné materiály** pro účastníky.

Kromě cíle by účastníci měli předem dostat i **program porady**. Často se předpokládá, že program je znám jaksi „sám od sebe“. Není tomu tak. Program v bodech stanovený předem může výrazně urychlit průběh porady a pomůže nám se v ní lépe orientovat. V písemném programu rozdaném předem (neplatí samozřejmě u náhle a operativně svolaných porad) by měly být uvedeny následující body:



- **Cíl a smysl porady** jednou větou
- **Kdo poradu svolává** (kdo ji garantuje a na koho je možné obracet se s dotazy, s kým projednat neúčast)
- **Datum porady**
- **Čas porady** (od kdy a také do kdy)
- **Místo konání porady** („poradní“ místnost)
- **Body programu**
- **Co si kdo má připravit předem**

Kdy?

Ideální den pro uspořádání porady je spíše úterý. Důvod? Pondělí je pro spoustu zaměstnanců příliš frustrující, neboť se vzpomínají na víkendového odpočinku a prokousávají se desítkami e-mailů, které jim během víkendu přistály do schránky. Každopádně pokud v pondělí, tak poradu mějte spíše odpoledne po vyřízení hlavních záležitostí a nastartování dne. Za jiných okolností, zvolíte-li jiný den v týdnu, ideálně to úterý, zase naopak naplánujte spíše na dopoledne, dokud mají lidé hlavu čerstvou a vyskytuje se jich v práci většina.

O čem?

Program si pečlivě připravte, aby nebyla porada zmatená. Program byste měli zaslat zúčastněným ještě před konáním porady, aby se seznámili s tím, co se vlastně bude probírat. Nechte druhé na body i reagovat, než porada nastane, zeptejte, zda nemají i oni nějaké body či témata, která by podle nich měla být na poradě probíraná. **Jasný program a cíl** – je třeba si před poradou určit: Co? (body jednání, podklady) Kdo? (předsedající, účastníci) Kdy? (den, denní doba) Kde? (místo odpovídají počtu zúčastněných), Jak? (způsob projednání), Proč? (co očekávám, výsledek, rozhodnutí), Kolik? (jak dlouho, náklady). Je třeba probrat obvykle ideálně max. 3–7 záležitostí.

Kdo to vede?

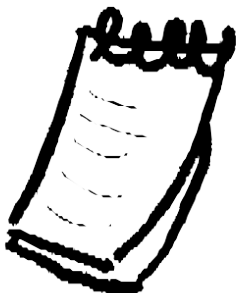
Pokud nepovedete poradu přímo vy, pověřte osobu, která se pečlivě seznámí se všemi body z programu a důkladně se na ně připraví. Velice dobrý nápad je, aby se vedoucí porad pokaždé střídal, protože tím se posílí pracovní morálka v týmu a vyzkouší si to řízení každý! **Shrnujte a rekapitulujte** – při delších časových diskusích proveďte shrnutí. Uveďte také vyřešené body. **Držte se struktury diskuse** a nenavrhněte hned

řešení, ale žádejte doložení fakty. **Vtáhněte do aktivní účasti všechny** – kolečko. **Dodržujte program a časem zbytečně neplytvejte.** Jakmile nastane konflikt, zůstávejte jen v rovině: VIZE, PLÁN A DETAIL. Tedy co chceme dosáhnout, jak na to půjdeme a co konkrétně můžeme udělat. Opouštějte okamžitě oblast PROBLÉM a DRAMA /emoce/, to vás neposune (takové to kdo za to může a kde soudruzi udělali chybu a že je to k pláči...)

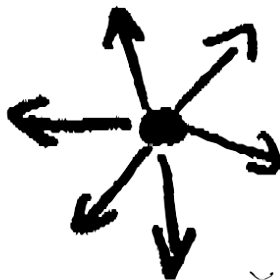
SAMOTNÉ VEDENÍ PORADY



DODRŽUJ
ČAS



MĚJ
PROGRAM



AKTIVNĚ
ZAPOJUJ
OSTAŤNÍ



HLÍDEJ
KURZ



SHRNĚ
VÝSLEDEK



ZAČNĚTE NA ČASI!

V žádném případě nečekejte na opozdilce. Dáte tím najevo, že si vážíte času svých kolegů a nenecháte je marnit čas čekáním na někoho, kdo nerespektuje stanovený začátek.

PROGRAM

Na úvod porady je žádoucí sumarizovat její obsah. Účastníci jsou s plánem porady (v ideálním případě) seznámeni, proto stačí krátké připomenutí stěžejních bodů.

AKTIVNĚ ZAPOJTE VŠECHNY ÚČASTNÍKY

Snažte se vyhnout tomu, aby se porada stala monologem jedné osoby. Nejen, že v takovém případě pozornost ostatních, kteří se dostali do role pasivních posluchačů, rychle klesá, ale nenaplníte ani účel meetingu.

HLÍDEJTE KURZ PLAVBY

Nezapomínejte, že i když se v ideálním případě budou všichni účastníci porady aktivně, Vy jste stále jakýmsi moderátorem, který určuje kurz.

Shrnutí výsledků

Úspěšná porada by měla přinést něco nového. Nové závěry, cesty nebo úkoly. V závěru je vhodné sumarizovat výsledek, k jakému jste se dopracovali, nejlépe i písemně.

Padla-li zásadní rozhodnutí, jež se dotýkají i dalších kolegů, kteří se neúčastnili, měli by tyto důležité informace obdržet v písemném výstupu z porady. Z porady by měl navíc každý odcházet s jasnou představou, případně seznamem dalších kroků a postupů.

Zápis je nutný

Určete zapisovatele na tu konkrétní poradu. Jedním z nejdůležitějších bodů každé porady je zapisování toho, co se na ní probírá, jaké mají ostatní zúčastnění připomínky a návrhy a podobně. Poté se zápis rozešle všem pracovníkům přítomným na poradě e-mailem. V zápisu je totiž pak jasně uvedeno, co všechno jste probrali, jaké mají jednotliví zaměstnanci úkoly (včetně termínů dokončení!).

V neposlední řadě se vyplatí stanovit si pravidla vzájemné komunikace a interakce (např., že nepoužíváme mobilní telefony v průběhu porady nebo že si neskáčíme do řeči, případně časové limity pro jednotlivé diskusní vstupy). I když se to opět může zdát samozřejmé, doporučujeme to udělat. Připomenutí těchto pravidel v úvodu porady může skupinu „nastavit“ k jejich dodržování. Často pravidla stanovujeme dokonce písemně. Velkou výhodou je totiž pak možnost na pravidla odkazovat kdykoli v průběhu porady.



Zde je pro vás vytvořen tahák jako příprava na poradu zaznamenaná ve struktuře KAVA. Podle těchto bodů už smysl žádné porady nikomu neunikne a záměry se budou snáze a přehledněji naplňovat.

PŘÍKLAD:

KONTEXT	Je to agenda bodů, program (ideálně zasláná účastníkům včas předem) Přímo na poradě je to uvedení toho, o čem porada bude, čeho se bud týkat a jaký bude mít rámec.	Pozvánka rodičů na plánování výstavby dětského hřiště, které se bude realizovat na podzim tohoto roku. Rodiče především vyberou herní prvky a jejich uspořádání. Akce se uskuteční v odpoledních hodinách a pozvánky projdou všemi informačními kanály (SMS, e-mail, plakáty, zpravodaj, sociální sítě).
AKCE	Jednotlivé akční body, diskuse, probírání témat, příspěvky účastníků	Představení záměru Časový rámec Rozpočet Provozní omezení Seznam možných prvků Výběr varianty uspořádání Projednání podmínek provozního řádu Diskuse
VÝSLEDEK	Shrnutí, co na poradě padlo, co z toho vyplynulo a zda jsme dospěli ke všem žádoucím výsledkům porady	S rodiči a dalšími zájemci se projednaly všechny body programu a především se vybrala nejvíce vyhovující varianta rozmístění prvků. Zároveň v diskusi byl vznesen požadavek na doplnění hřiště o další lavičky a zastínění.
A CO Z TOHO?	Každý ví, s jakými úkoly odchází a co je důležité. Samozřejmě je zápis.	Z akce byl proveden zápis, podklady si odnesl projektant, který je zapracuje do řešení daného hřiště. Projekt se bude realizovat na podzim po výběrovém řízení na dodavatele herních prvků.



PORADY ONLINE – JAK JE DĚLAT SKVĚLE?

Dnešní doba si vyžádala přechod od živých setkávání k online verzi porad. Nedají se ale dělat stejně, mají svá specifika a náležitosti, aby měly hladký průběh a přinesly výkonnostní i sociální efekt. Online porada má hodně odlišná pravidla než ta klasická. Je sice kratší, ale je dobré se na ni připravit pečlivěji.

Klidné místo, vyzkoušená technika a stabilní připojení

Zvolte si klidné místo, kde vás po dobu porady nebude nikdo rušit. Na dveře můžete umístit žádost o klid s upřesněním času, kdy budete opět k dispozici. Na **dobu schůzky také vypněte všechny zdroje elektronického vyrušování, např. zvonění telefonu, notifikace na ploše počítače a další.** Používejte vyzkoušenou techniku a stabilní připojení k internetu.

Co připravit před poradou

Připravte předem program a podklady, to vám pak ušetří hodně času. Pošlete předem: pozvánku s termínem a odkazem pro připojení, agendu setkání (body programu), všechny dokumenty, které budou účastníci potřebovat, pokud je nemají z konkrétních důvodů vidět až během schůzky.

Vytvořte a dodržujte pravidla

Sepište si v týmu stručná základní pravidla vašich online setkání. Nechte členy týmu, ať pravidla z větší části navrhnou sami. Po dohodě pravidla důsledně dodržujte. Co mohou pravidla mimo jiné obsahovat: dodržování času – začátku porady, návratů z přestávky, dodržení předem dohodnutého konce, používání kamery, naslouchání a vzájemný respekt, vypnutí zdrojů vyrušování (mobil, jiné aplikace). Nejdůležitější seznam pravidel můžete vždy zaslat jako součást pozvánky, ať dobré návyky nevyvanou.

Mějte moderátora

Funkci moderátora může zastat vedoucí, jindy vybraný kolega, který dokáže diskusi řídit. Porady probíhají mnohem plynuleji, když má prezentující k dispozici právě moderátora. Pomáhá odbavovat dotazy, reaguje na chat, posílá soubory, sjednocuje a rekapituluje informace a pomáhá se sekundárními podpornými procesy k hladké prezentaci.

Zapojte účastníky a udržujte pozornost

V průběhu online porady je mnohem náročnější vnímat a udržet pozornost účastníků. Účast na online poradě je také mnohem náročnější na pozornost a vede k dřívější únavě než při živém setkání. Proto v případě delšího setkání zařaďte každých 90 minut alespoň 10 minut přestávky. Pro udržení interakce zapojujte jednotlivé účastníky například těmito způsoby: pokládejte otázky na návrhy, řešení nebo zpětnou vazbu, sdílejte skupině bílou tabuli, na kterou společně zapíšete svoje nápady, požádejte účastníky ať pomocí „palcování“ na kameru vyjádří

svůj názor – palec nahoru „pro“, palec dolů „proti“, palec vodorovně „neutrální“, naučte účastníky další gesta na kameru, kterými mohou rychle komunikovat - palec nahoru „s tímhle souhlasím“, zdvižená ruka „žádám o slovo“, nesouhlasné mávání „neslyším/něco nefunguje“, požádejte o názory vepisováním do chatu. Jistě objevíte i další možnosti interakce.

Menší počet osob

Efektivita diskuse se výrazně snižuje při vyšším počtu osob. Není vhodné organizovat online setkání se zapojením více než patnácti osob. Raději spíš méně. Můžete se řídit slavným „pizza“ pravidlem Jeffa Bezose (výkonný ředitel Amazonu): *„Na schůzce by nemělo být víc lidí, než kolik jich zvládnete nakrmit dvěma pizzami – tedy šest až osm lidí maximálně.“*

Vyvažujte sníženou sociální interakci

Doporučujeme začít poradou se small talks (krátkou nezávaznou konverzací) a projevit zájem o osobní život kolegů. Všichni jsme svým způsobem izolovaní a je fajn sdílet své pocity s ostatními, než se přejde k plánování a prezentacím. Buďte méně formální a ctěte zlatá pravidla, která platí i v reálném setkání: Když se chválí, tak přede všemi, když se vytýká, tak mezi čtyřma očima. Sdílejte úspěchy, udržte tak dobrou motivaci v týmu. Mějte zapnutou kameru, je to osobnější a vedoucí pracovník by měl jít kolegům příkladem. Také je fajn si nastavit pozadí kamery na něco neformálnějšího, například pozadí na pláži. To kolegy pobaví a odlehčí situaci.

Čas

Čas porad dodržujte. Osvědčuje se také neorganizovat porady před 9:30 nebo po 16:30.

Záznam a zápis

Pořízujte si záznam z porad a důkladný zápis, který rozešlete všem zaangażovaným kolegům. Lidé se tak mohou vrátit zpět k obsahu porady a o informace nepřijdou ani nepřítomní kolegové.

ENERGIE

Jedna věc je mít čas a druhá je mít k tomu navíc energii. Oboje můžete docela dobře získat vlastním úsilím. Podívejte se do nyní kalendáře a identifikujte místa pro možnou práci na smysluplných věcech. Zamyslete se nad tím, **co jsou tři nejdůležitější úkoly pro nadcházející den a celý týden**. Máte na ně v kalendáři čas? Jak si na ně čas můžete udělat? Které schůzky a bloky v kalendáři můžete zrušit, přeplánovat či o jejich přeložení požádat? Zkuste se během následujícího týdne každé ráno zamyslet, s jakým pocitem nebo představitelnými výsledky chcete na konci dne odcházet domů. Představte si vše maximálně konkrétně a myslte na nejlepší možný výsledek svého snažení.

Důležitý úkol z hlediska priorit udělejte vždy jako první, dokud máte kapacitu hlavy v nejlepší formě. Mezi pracovními úseky odpočívajte a důležitým rozhodnutím a stra-



tegické práci se věnujte dříve než emailům. Zkuste nyní pět dnů po sobě neotevřít e-mail jako první věc po ránu. Nenakukovat do něj, a to ani v mobilu. Zkuste omezit i noviny a sociální sítě, dejte si digitální detox. Uvidíte, kolik času ušetříte.

Nenechte se zahltit e-maily. Jak se to dělá? Jednoduše: zapnete e-mail, vyřídíte zprávy a zase jej hned vypnete. Pokud budete e-mailového klienta zapínat a vypínat jako všechny ostatní programy a nastavíte si pro práci s ním časové bloky, budete během těchto bloků bez výčitek plně koncentrováni na vyřizování e-mailů. Dobré je si nastavit dva bloky s vázaným koncem: před obědem, před odchodem domů (tam vás většinou donutí partner/ka či jiné soukromé povinnosti) a jeden blok flexibilní během dne. Vypněte také všechny notifikace – v pc, v mobilu, na chytrých hodinkách. To vše jsou vyrušení. Neprocházejte maily rychle letmo a neoznačujte je zpět jako nepřečtené. Ztrácíte tím čas, maily jste nevyřešili, a ještě vám straší v hlavě. Věnujte se mailům jen v oněch úsecích vyhrazených. Naučte se maily archiovat, delegovat a mazat. Vedle počítače si zaveďte papír, na který si uděláte čárku pokaždé, když e-mail po přečtení znovu označíte jako nepřečtený. Počet čárek si každý den vynásobte cca 6 minutami, což je průměrná doba strávená nad jedním e-mailem. Můžete si tak každý den vystavit vysvědčení, kolik času jste promarnili.

Naučte se říkat NE úkolům, které nejsou vaše, přestaňte dělat práci za druhé. Je lepší dát hladovějícímu jídlo, nebo ho naučit si jídlo obstarat? Samozřejmě nelze paušalizovat, že se cizími úkoly nemáte a priori zabývat, ale klíčovou dovedností je naučit se říkat NE věcem, které pro vás nemají hodnotu. Pokud se nenaučíte říkat NE, velmi pravděpodobně budete stále zaneprázdnění, protože vám každé ušetřené místo v kalendáři někdo zaplní.

Naordinujte si týdenní výzvu, kdy budete trénovat slovíčko **NE**. Držte se třeba těchto tří zásad a možná to nebude tak těžké:

- 1) NE říkejte jasně, krátce a odhodlaně.
- 2) Můžete také rozhodnutí odložit na později, abyste získali čas na rozmyšlenou nad tím, zda je pro vás daná věc důležitá: „Promiň, teď se tomu nemohu věnovat. Zavolej mi, prosím, zítra.“
- 3) Dost často dokážete odmítanému člověku pomoci i tím, že mu poradíte, jak se může s úkolem vypořádat sám nebo na koho se má obrátit: „Nemohu to teď připravit, ale Karel zrovna dělá něco podobného.“ Vychovávejte si své okolí, aby se obešlo ve více situacích i bez vás.

Chodte na **schůzky, kde je jasně definovaná agenda, obsah a definovaný výstup**, nebo se o takové schůzky snažte, aby to nebyla „přehlídka ztraceného času“ bez výstupů.

Střídejte pracovní kontexty – nevěnujte se několik hodin jednomu úkolu, hlava to stejně nezvládne. Do plánování diáře vložte i čas na odpočinek, v klidu snědený oběd, pohyb, pobyt na čerstvém vzduchu... Pro efektivní střídání kontextů vyzkoušejte techniku POMODORO (minutka) – nastavte časovač na 25 min soustředěné pracovní aktivity, pak 5 min pauza, pak další 25 min úsek práce. Můžete třeba 25 minut pracovat na prezentaci, pak pauza, pak 25 minut řešit emaily, pak pauza, pak prezentaci dodělat do finální podoby, pak pauza, pak si obvolat a zařídít schůzky atd. (<https://tomato-timer.com>).

Volná energie

Jak získat více energie? Čím získáváme energii? Jídlem, pitím, spánkem, pohybem? A co když i tak se cítíte vyčerpaní a unavení, i když do sebe dostáváte zdravé jídlo, pijete dostatečné množství tekutin, pobýváte na čerstvém vzduchu a snažíte se hodně spát? Existuje totiž ještě jeden typ energie, takzvaná energie volná. Jak ji můžete mít i vy? Vyzkoušejte meditační cvičení k získání této proudící volné energie, která vás při troše cviku a praxe občerství, kdykoliv ji budete potřebovat. Jak se cvičení dělá?

Postavte se v klidné místnosti. Zavřete oči a představte si, jak zespu, ze země, proudí jakýsi pramen energie skrz vaše tělo a hlavou pokračuje dále do vesmíru. Představte si, že ve stejný moment se z vesmíru spouští jako vodopád tato energie zase směrem dolů, prochází vaší hlavou a směřuje přes nohy směrem do země. Takto tuto představu praktikujte dvakrát denně na dvě až tři minutky. Uvidíte, že časem se vaše energetická bilance začne výrazně zlepšovat ve váš prospěch!



SOUSTŘEDĚNÍ, DISCIPLÍNA A MOTIVACE

Zapomeňte na řeči o pevné vůli coby strůjkyni úspěchu. Vynaložením pevné vůle nepřekonáte krizi, často ji dokonce prohloubíte a zošklivíte si to, za čím máte jít, protože vás nabádá vnitřní „mus“. A platí: „Co se musí, to se hnuší“. Člověk sice plní zpočátku své předsevzetí dobře, protože je nesen na vlně emocí, ale posléze nadšení vyprchává. Spolehlivým klíčem k úspěchu je dobrý návyk způsobený pravidelným opakováním. Krizi při ztrátě motivace není dobré tedy řešit násilným vnitřním příkazem „musíš“, ale znovudoplněním vysoké hladiny emocí, které se objevily, když jste cíl plánovali. Je tedy třeba se opět sebemotivovat. A to se navozuje pomocí vize, představivosti a fantazie. Jde vlastně o znovuvytvoření touhy po cíli. A v plnění návyku pak dále pomohou opakované revize a kontroly vašeho snažení.



Time management je na nic, když pak nemáte dost vůle naplánované úkoly také uskutečnit a když se do cesty staví odpor a prokrastinace. Jak se tedy přinutit, nepřestat a vytrvat? Použijte na sebe několik osvědčených psychovzorců!

Vzorec profesionální koncentrace

Uskutečnění je rozhodující pro další motivace. Ale uskutečnění velkého cíle je daleko. Jděte na to tedy „salámovou metodou“: nesnažte se spolknout celou šišku salámu, rozkrájejte ji na kolečka a jezte postupně. Rozdělte si náročnější cíle na etapy, postupujte po nich, ohlédněte se za splněnou částí, odměňte se za každý úsek, odpočiňte si a hurá do další etapy. Uvidíte, že půjdete-li na to takto, zůstane vám zdravá „nadrženost“ do dalších etap.

Snižte vnitřní tlak na sebe sama

Tlačíme-li na sebe sama stylem „nesmíš mít okno...“, „nesmíš se nechat uargumentovat...“ a podobně, pak naše podvědomí oponuje – tlačí naše já do opačného vzorce (budeš mít okno, uargumentuj tě...). Zkuste tyto principy na snížení tlaku na sebe sama:

Snižte vnitřní vědomý tlak na své já tím, že si budete opakovat: „Když nejde o život, jde o...“

Když neuhlídáte vnitřní tlaky a protitlaky, místo na výsledek, jakého si přejete dosáhnout, myslíte jen na to, co se děje tady a teď, ne to, co se má stát.

V některých situacích také funguje, když na sebe zkusíte tlačit opačně – přejete si pravý opak toho, čeho chcete dosáhnout (při nespavé noci si například můžete sugerovat „nesmím usnout“...)

Jak překonat odpor a získat větší disciplínu?

Všimli jste si, že odpor se dostává vždy, když chcete naplňovat svoje vyšší potřeby a rozvíjet se? Vtrhne do vaší mysli a posvítí na důležitost uspokojení potřeb nižších, abyste svou myšlenku na růst pěkně odložili. I když hlava říká, že úkol chcete udělat, odpor zařídí, že máte najeďnou pocit, že to nejde. Nebo ne teď hned. **Odpor se prostě zjevuje při jakékoli činnosti, která vyžaduje vůli a odklad okamžitého uspokojení. Proč? Protože větší cíle a růst vyžadují zásadnější akce, a náš mozek má evoluční tendenci šetřit silami, neplýtvat energií.** Emoční, vývojově starší, mozek se brání. A tak vyše odpor, který má odvést pozornost od cíle. Aby nám odpor nebránil tvořit a dělat to, po čem toužíme, musíme ho přechytračit! Jak na odpor vyžrát?

OBJEVTE SKRYTOU PŘÍČINU A VYŘEŠTE JI

Někdy stačí pár minut s tužkou popemýšlet, proč se vám do úkolu tak nechce. Když odhalíte příčinu, můžete to rovnou vyřešit. Napište si se-

ABYCH MOHL DĚLAT X, MUSÍM SI PORADIT S... A PŮJDU NA TO TAK, ŽE...

PŘÍKLAD: „Abych mohl jet na Nový Zéland, musím ušetřit peníze na letenku. A půjdu na to tak, že každý měsíc hned po výplatě odložím stranou 3 000 korun.“

DĚLAL BYCH X, KDYBY/ALE... změňte na **ABYCH MOHL DĚLAT X, MUSÍM SI PORADIT S... A PŮJDU NA TO TAK, ŽE...**

S odporem počítejte a užijte si ho!

Překážky patří k životu. Odpor vytváří přirozený protitlak a je to důkaz, že na tom, co jste si vytyčili, záleží. Ovládnete-li strach z odporu, odpor vás neochromí. Jděte do všeho jako profík, naplno. Profesionál o své práci nekecá, on ji dělá!

Rozeberte úkol na co nejmenší částečky

Rozdrobte úkol na co největší počet specifických kroků. Říká se tomu salámová metoda – celou šišku salámu do pusy nestrčíte, ale když ji rozkrájíte na malá kolečka, tak to už půjde. I rozepsání na menší úkony už je práce na úkolu, ale hlavní je, že díky tomu odhalíte možná úskalí. Vytvořte si mentální mapu úkolu a jdete po krocích. Nepřemýšlejte o cíli, prostě udělejte jen jeden krok. A pak další. Vykonání vás navede k další aktivitě.

Časový limit a pravidelnost

Je 20 minut příliš, abyste byli ochotni se do něčeho pustit? Zkuste 5 minut. Nebo dvě. Pořád moc? Tak 1 minutu. Jde to? Super. Půl úspěchu je začít. Časové bloky pak prodlužujte. Začněte hned, i kdyby jen na minutu! Každý den udělejte alespoň něco. Budujete návyk! Pravidelně, denně, přibližně ve stejný čas, bez ohledu na okolnosti. Každý den přijde radost, že jste odpor zase více překonali!

Rozpohybujte to!

Odpor rád lenoší, dáte mu na frak, když vyskočíte, protáhnete se, prodýcháte se. Hned budete čilejší, silnější a připravenější jít bojovat.

Jak se lépe soustředit?

Uvědomte si, že každé vyrušení, tedy přepnutí na jinou činnost vás stojí až 20 minut, než se zase vrátíte a zaberete do původní činnosti. Mnozí z nás se dobrovolně dostali do stavu, ve kterém už neřídí svůj život sami. Dostali jste se do formy tzv. reaktivního života, kdy pouze reagujete na nemalé množství externích podnětů. Notifikacemi, telefonáty či e-maily vám ostatní lidé neustále říkají, co máte dělat. A pak se na něco soustředíte!

JAK SE LÉPE SOUSTŘEDIT?

Zjednodušte to

Antoine de Saint Exupéry řekl: **Dokonalost není, když už nejde nic přidat, ale když už nejde nic odebrat.** Méně neznamená jen více, ale více a lépe! Konzum a zahlcování nefunguje. Vyberte si a dělejte jen to důležité! Shrňte život do krátkého seznamu. Co jsou mé opravdové priority? Vezměte na pomoc matici času a podívejte se



do kvadrantu „Nenaléhavé důležité“. Vypište seznam, který bude stejně ještě sloužit k postupnému vyřazování, můžete mít zvlášť verzi pro osobní a pro pracovní život. Každý týden pak odeberte jednu věc, až zjistíte, jakých pár věcí, jak v práci, tak v životě, je pro vás opravdu podstatných. Ideál je mít jen tři priority denně. Místo dlouhých „to do listů“.

Stop rozptylování

Omezte proud informací, které k vám přicházejí (zprávy, facebook...), nežijte v emailové schránce, vypínejte si na nějakou dobu data (internet), neodpovídejte na vše hned, oddělujte čas v práci a čas pro soukromí, vypněte zvuk na všech zařízeních, vraťte se k přemýšlení v tichu, jen s papírem, tužkou a zíráním do zdi. Vezměte si telefon a najděte, kde se nastavují notifikace. Podívejte se na všechny aplikace, které mají povoleno vás vyrušovat, a zvažte, jestli to skutečně chcete. A jak zapnout mód Nerušit u kolegů? Nacvičte si frázi: „Prosím tě, teď nemohu, zastav se (= konec vašeho pracovního bloku).“ Tím, že dáváte na konci věty i návod k řešení dané situace, je tato formulace dobře akceptovatelná. Možná nemáte rušnou kancelář, ale pokud vaše společnost vyznává politiku otevřených dveří, mohou ruchy přicházet z vnějšího prostředí a působit podobně na vaši koncentraci. Pokud se potřebujete soustředit na práci, jednoduše dveře zavřete, čímž dáváte najevo, že si nepřejete být rušeni. Tím, že si vytvoříte podmínky pro nerušenou a soustředěnou práci, můžete ušetřit nemalé množství času, protože budete úkoly dokončovat a ne je neustále odkládat a znovu a znovu se do nich dostávat. Zkuste se zamyslet, jakým způsobem byste mohli ostatním dát vědět, že nechcete být rušeni. Nebo se zamyslete nad tím, jestli nemůžete zavést pravidlo, které by vám pomohlo získat pro nerušenou práci prostor (např. vymezit jí blok každé ráno do 11 hodin). Informujte o novém způsobu fungování kolegy.

Střídejte intervaly

Střídejte fáze soustředění – bloky hluboké nerušené práce, a fáze odpočinku. Váš mozek potřebuje pauzy, vaše tělo procházku, protažení. A samozřejmě praktikujte singletasking – dělejte vždy jen jednu věc. Honíte-li totiž dva zajíce, utečou vám oba!

Ohlížejte se na konci dne

Na konci dne udělejte malou inventuru a naplánujte si další den. Pak už to pusťte z hlavy, abyste usínali s čistou hlavou. Případné vtíravé myšlenky odhodte na papír, ať vám nepřekáží v hlavě.

Zpomalte

Zpomalení znamená možnost jít s věcmi do hloubky. Znamená to kvalitu. Život je koneckonců celkově lepší, když se přeci vychutnává!

Zaveďte rituály

Rituály mají své kouzlo, ale taky krásnou obyčejnost a opakovatelnost. Rituál může být procházka po ránu, dýchací cvičení, pití čaje. Rituál vás naučí tvarovat návyky, aby vám sloužily.

Zvolte si to

Mezi stimulací a naší reakcí existuje prostor na naši volbu. Rozhodujte víc o tom, kdy a na co budete reagovat a jak budete řídit svůj čas. Nastavte směrem k ostatním očekávání jinak, než byli zvyklí, určete omezený čas, kdy jste k dispozici. Jděte příkladem, ukažte, že soustředit se je možné!

Odpovězte si na tyto otázky:

Co je můj cíl? Čeho chci v životě dosáhnout? (jasný záměr, priorita)

Jakým způsobem se mi to může podařit? Jaká bude moje strategie?

Co se musí stát, abych se tam dostal?

Co musí být tedy hlavní činnosti a kroky, které je třeba dělat ideálně každý den, abychom se k cíli dostali? (hlavní konkrétní akce).



ZÁVĚREM

Prostřednictvím vzdělávacích projektů vás provázíme již několik let. Jsou mezi vámi nováčkové plní energie a optimismu, ostřílení matadoři naplňující své vize i ti, kteří se těší, až předají svou funkci někomu dalšímu. Vnímáme náročnost a specifika vedení a zajištění chodu menších obcí, je toho opravdu hodně, co musíte zvládnout.

Myšlenka připravit kurzy soft skills a tuto brožuru vznikala pomalu. A není náhodou, že období covidové krize, potvrdilo potřebnost naučit se pracovat s těmito technikami.

Promlouvali jsme se starosty, zaměstnanci a naopak i s těmi, kteří na činnost úřadů dohlíží a směřují je odborně. Otázka, na kterou jsme se snažili odpovědět, zněla: JAK PRACOVAT PROFESIONÁLNĚ, ZAJISTIT KVALITNÍ CHOD ÚŘADU A ZÁROVEŇ BUDOvat DOBRÉ VZTAHY A KLIMA, A TO VŠE ZVLÁDNOUT CO NEJVÍCE V POHODĚ?

Oblastí a témat je mnoho, my jsme se zaměřili z našeho pohledu na ty nejdůležitější. Komunikaci, prezentační dovednosti, asertivitu a řešení konfliktů a na to, jak pracovat se svým časem a energií.

První dva pilotní kurzy se uskutečnily na podzim roku 2021. Ke spolupráci jsme přizvali lektorku Mgr. Moniku Nevolovou, ženu kreativní a energickou. A doufáme, že se nám spolu s ní povede vás alespoň trochu inspirovat k tomu, abyste do života starostenského nebo úřednického vnesli pozitivní změny a kreativitu.

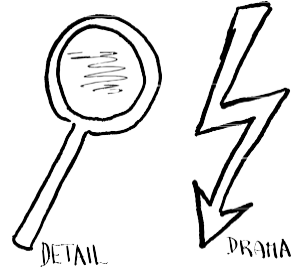
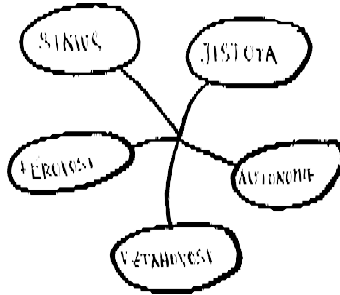
V této příručce najdete témata a techniky, které nejvíce zaujaly a k tomu nějaké navíc, na něž se na kurzu kvůli časové kapacitě nedostalo.

Příručka nechce být brožurou, kterou vložíte do knihovny. Nechte si ji ideálně na vašem stole, zaznamenávejte do ní nápady, otázky, vezměte si ji na pomoc, když budete chystat prezentaci nebo program porady. Najdete v ní i tahák toho nejdůležitějšího! Ten můžete vytrhnout a umístit na nástěnku, mít jej stále na očích. Nebo jej poskládejte a noste v kapse. Potřebné techniky tak budete mít stále po ruce!

Přeji Vám hodně radosti při naplňování vašich vízí!

Dana Kratochvílová, metodička a projektová manažerka

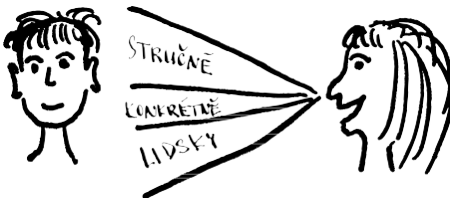
TAHÁKY V OBRAZECH ANEB TO NEJDŮLEŽITĚJŠÍ Z CELÉ BROŽURY



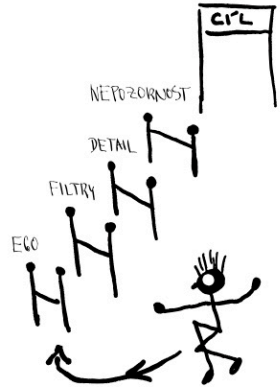
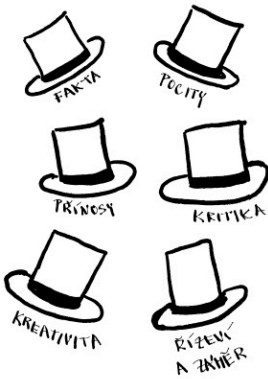
S SPECIFICKÝ
M MĚRITELNÝ
A AKCEPTOVATELNÝ
R RELEVANTNÝ
T TERMINOVANÝ



Lede chceš fungovat!

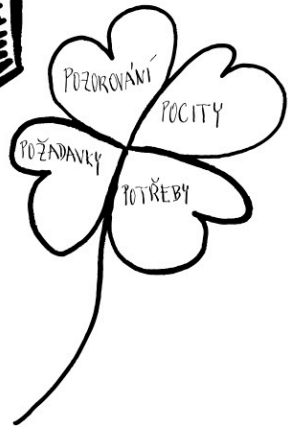
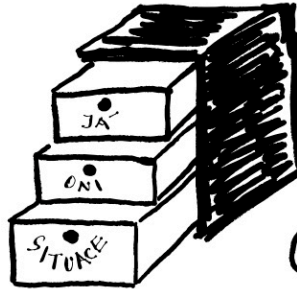


Lede ne!



ANO A

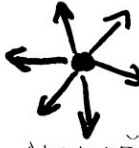
- NEHODNOŤ A NASLUCHEJ
- PŘIJMI TO
- ROZVIŇ TO
- BUĎ JAK ZVĚDAK



DODRŽUJ ČAS



MĚJ PROGRAM



AKTIVNĚ ZAPOJ UJ OSTATNÍ



HLÍDEJ KURZ



SHRNŮ VÝSLEDEK

NALEHÁVĚ DŮLEŽITÉ (KRIZE)

NENALEHÁVĚ DŮLEŽITÉ (STRATEGIE)

NALEHÁVĚ NEDŮLEŽITÉ (DELEGOVÁNÍ)

NENALEHÁVĚ NEDŮLEŽITÉ (PROKRASINACE)



POUŽITÁ LITERATURA

Nikdy neřešit kompromis, Chris Voss, Jan Melvil Publishing, 2016

Úplně nová mysl, Daniel Pink, Ideál, 2008

Vzkvétání, Martin Seligman, Jan Melvil Publishing, 2011

Lídři jedí poslední, Simon Sinek, Jan Melvil Publishing, 2015

Manažerské kompetence, M. Kubeš, D. Spillerová, R. Kurnický, Grada 2004

Pohon, Daniel Pink, Anag, 2011

Leadership s klidnou myslí, David Rock, Pragma, 2009

Nenásilná komunikace a moc, Marshall B. Rosenberg, Portál, 2019

Pět jazyků ocenění v pracovních vztazích, Gary Chapman, Návrat domů, 2012

Konec prokrastinace, Petr Ludwig, Jan Melvil Publishing, 2013

Soustředění, Leo Babauta, Jan Melvil Publishing, 2011

Přestaň prezentovat, začni vyprávět, Monika Nevolová, Grada 2017

Sdružení místních samospráv ČR, z. s.
Nábřeží 599, 760 01 Zlín – Prštne
telefon: +420 577 688 103
email: info@smscr.cz
www.smscr.cz