

**Základy a principy komunitní práce**   
  
**Aktivizace a zmocňování romských aktérů   
prostřednictvím Národní romské platformy II**

**Tomáš Tožička & Saša Uhlová**



EDUCON z.s. Praha, 2018

Obsah

[Organizování komunit, komunitní práce a místní rozvoj 4](#_Toc503542676)

[Co není komunitní práce 4](#_Toc503542677)

[Co je komunitní práce 5](#_Toc503542678)

[Principy komunitní práce 5](#_Toc503542679)

[Předpoklady úspěšné práce v komunitě 10](#_Toc503542680)

[Stručný přehled pravidel jednání a schůzí 12](#_Toc503542681)

[Základní definice 12](#_Toc503542682)

[Základní aktéři 13](#_Toc503542683)

[Základní formy projednávání 15](#_Toc503542684)

[Přijetí společného usnesení 16](#_Toc503542685)

[Příklad 1 17](#_Toc503542686)

[Příklad 2 18](#_Toc503542687)

[Jak vyjednávat 20](#_Toc503542688)

[Pochopení konfliktního bodu 20](#_Toc503542689)

[Možnost dohody 20](#_Toc503542690)

[Konflikt nemusí vždy skončit ke spokojenosti všech stran 21](#_Toc503542691)

[Když to nejde po dobrém 21](#_Toc503542692)

[Principiální a poziční vyjednávání 22](#_Toc503542693)

[Základní informace k přípravě akcí a projektů 24](#_Toc503542694)

[Projektový cyklus 24](#_Toc503542695)

[Udržitelnost projektu 26](#_Toc503542696)

[Nástroje pro přípravu projektu 26](#_Toc503542697)

[Mindmapový software 28](#_Toc503542698)

[Ganttův diagram pro přípravu i řízení projektů 29](#_Toc503542699)

# Organizování komunit, komunitní práce a místní rozvoj

*My jsme ti, na které jsme čekali*[[1]](#footnote-1)

Pokaždé, když stojíme před nějakým úkolem, který máme splnit, můžeme si vybrat ze tří základních způsobů řešení:

1. Udělám to sám
2. Dejte mi lidi a já to udělám
3. Ať si to udělají sami

Asi nejhorší variantou je strategie „udělám to sám“. Znamená to, že budu o všem rozhodovat sám, své kolegyně a kolegy budu pověřovat maximálně jednoduchými a přesně vymezenými úkoly. Tuto formu vedení volí mnoho vedoucích, protože podceňují své podřízené. Znamená to sice kompletní převzetí odpovědnosti za splnění úkolu, ale je tu velké riziko, že nedojde k výměně informací, které by mohly zabránit problémům, nebo by zlepšily práci i výsledky.

O mnoho lepší varianta je ta, které se lidově s trochou nadsázky říká „dejte mi lidi, já to udělám“. V této možnosti se počítá se schopnými lidmi, na které je možné přenést část odpovědnosti, vedoucí si je vědom jejich kvalit i toho, že bez nich by to bylo mnohem těžší, ne-li nemožné. Mnohdy tu však zůstává centralizované řízení a pevné vedení, které nejlépe ví, jak mají věci vypadat, a tým je tu od toho, aby je s vysokou mírou nasazení a odpovědnosti plnil. To je dnes nejrozšířenější způsob vedení pracovních týmů.

Poslední možnost – „ať si to udělají sami“, spoléhá na to, že lidé, kteří mají nějaký problém, který je třeba řešit, jsou ti, kteří by ho měli také vyřešit. Oproti předchozím variantám to znamená, že hlavními aktéry změny jsou lidé, kterých se problém nejvíce týká. Nejsou to tedy pracovníci a pracovnice nějaké expertní skupiny – úřadu, organizace, firmy. Tento způsob řešení problému samozřejmě předpokládá určité podmínky, aby to mohlo fungovat. Organizování komunit a komunitní práce jsou postaveny právě na tomto principu.

## Co není komunitní práce

Než se pokusíme definovat komunitní práci a organizování komunit, podívejme se nejprve na to, co komunitní práce není, ač se to s ní někdy nesprávně směšuje.

* Komunitní práce není sociální práce. Sociální pracovník ví, jak mají věci být, komunitní pracovník hledá řešení v komunitě.
* Není to komunitní rozvoj (zaměření na rozvoj měst a obcí).
* Není to obhajování práv jiných (tzv. advocacy). Tedy vystupování na podporu lidí, kteří z nějakého důvodu nemohou formulovat své problémy a vystupovat veřejně či jednat s politiky na obhajobu svých zájmů.
* Není to vyhledávání a výchova nových lídrů.
* A nejsou to ani terénní sociální služby, které jsou jen měkčí odnoží sociálních služeb.

Mohli bychom vyjmenovávat ještě další aktivity, ale tyto jsou asi ty, které se nejčastěji spojují s komunitní prací. Je to také proto, že techniky komunitní práce můžeme velmi dobře využít pro jejich realizaci a organizované komunity se někdy zase rozhodnou výše zmíněné aktivity vykonávat. Uvedené příklady však mají společné prvky, které je od komunitní práce zásadně odlišují. Mají pevné zadání i předem očekávaný výsledek a více méně jasnou představu o tom, jak by měl vypadat cílový stav. To v komunitní práci není.

## Co je komunitní práce

Komunitní práce a organizování komunit je profesionální aktivita, která umožňuje lidem společně řešit vlastní problémy. Komunitní pracovník – organizátor komunity jen umožňuje vznik rozvojových procesů, ale sám je neiniciuje ani neřeší. Znamená to především:

* Mluvit s lidmi a vytvářet aktivní skupiny.
* Odborně zkoumat situaci, nebo využívat existujících znalostí.
* Hledat společná řešení s lidmi z aktivních skupin.
* Společně řešit problémy a zapojovat do aktivit další lidi.

Komunitní organizátoři by tedy neměli přicházet s hotovým názorem na to, co je v daném prostředí špatně, co je potřeba změnit a jak to udělat. To je úkolem lidí, kteří se v daném kontextu pohybují. Mnohdy se totiž ukazuje, že problémy, které se zvenku zdají jako hrozné, nejsou tím zásadním, ale třeba jen projevem nějakých jiných těžkostí, nebo třeba vůbec nejsou jako problém vnímány. A naopak zevnitř mohou být vidět problémy, které nejsou zřejmé pro vnějšího pozorovatele.

## Principy komunitní práce

### I. Analýza a průzkum

Jako při každé práci, kterou chceme dělat odpovědně, potřebujeme informace, podle kterých budeme volit vhodné postupy. Proto i při organizování komunit potřebujeme zmapovat situaci v dané lokalitě a společenství. Podle potřeb nás mohou zajímat například nejrůznější ukazatele.

* Nezaměstnanost – koho se především týká, jaké má příčiny a jaké dopady.
* Věkové rozložení – zda je více mladých, zda lidé v produktivním věku spíše odcházejí, postavení seniorů.
* Existující organizace – sportovní kluby, sociální či pečovatelské organizace a instituce, terénní služby.
* Respektovaní jednotlivci – uznávaní starší, bývalí či současní vyšší úředníci či politici, umělci atd.
* Rozvojové či komunitní plány vztahující se k lokalitě – ať již se jedná o oficiální materiál nebo o návrhy občanských organizací či akademické obce.
* Obraz lokality navenek – jak se o dané lokalitě či regionu píše či mluví v médiích.

Při počátečním průzkumu je třeba si vytvořit co nejširší obrázek o situaci, do níž organizátor komunity vstupuje. Vždy totiž platí, že jsme schopni se pohybovat jen v tom světě, který známe a řešit jen ty problémy, o nichž máme nějakou informaci. Pokud máme málo informací, pak se svět kolem nás stává banálním, protože ho prostě nejsme schopni vnímat v jeho šíři. Samozřejmě, že nemůžeme vědět všechno, proto je dobře se obracet o pomoc a informace na členy komunity, kteří chtě nechtě svět kolem sebe museli nějakým způsobem poznat a při troše snahy od nich tuto informaci můžeme získat a předat ji dále. Kombinace informací „zevnitř“ a „zvenku“ pomáhá organizátorům v lepším porozumění a následně jim pak umožňuje nabízet komunitě širší paletu možností a upozorňovat je na výzvy či slabiny společně navrhovaných řešení.

Výzkum lokality, v níž pracujeme, shromažďování informací – to je proces, který musí pokračovat do té doby, dokud organizátoři v komunitě pracují.

### II. Aktivizace komunit a vytváření aktivních skupin

To, že lidé žijí na jednom místě, nebo mají společný problém, z nich ještě nedělá komunitu. Tou se stávají, až když si uvědomí, že ve vzájemné spolupráci se jim bude žít lépe. Úkolem komunitních organizátorů je tedy podporovat vznik soudržných komunit, a napomáhat jim v tom, aby zvládli účinné nástroje vzájemné komunikace, sdílení informací a řízení.

V této fázi se organizátoři musí zapojit do života v lokalitě, seznámit se s místním životem a začít kontaktovat konkrétní lidi, kteří by mohli mít zájem na spolupráci.

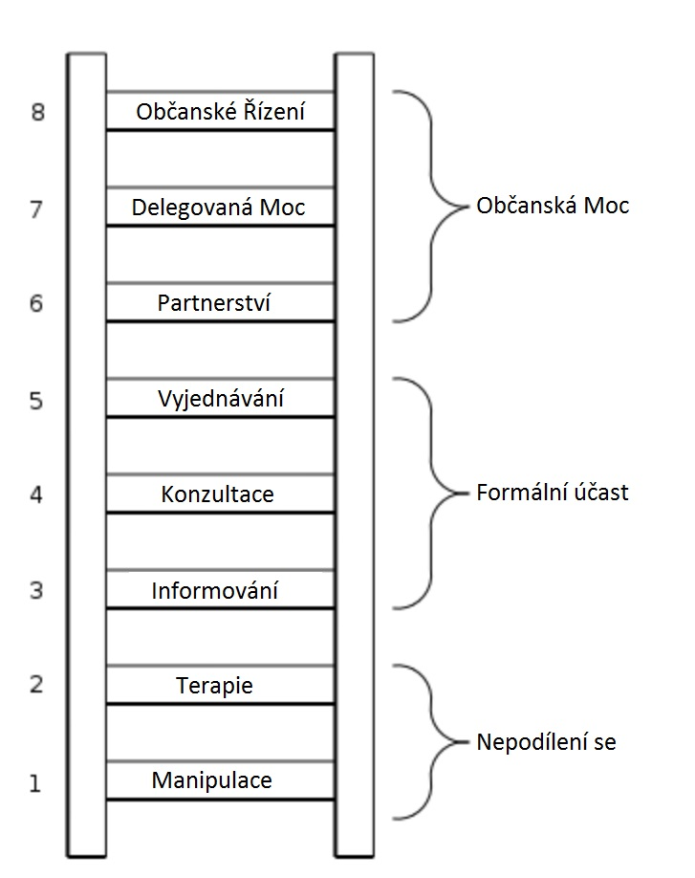
Je také důležité udržovat kontakty s místními spolky a institucemi. Síťování a propojování nejrůznějších aktivit může být důležitou součástí práce v komunitě. Musíme si ovšem být vědomi, že naším cílem není vytvářet pouze sítě existujících aktérů, ale především aktivizovat místní obyvatele, aby se dali dohromady, identifikovali svůj problém a společně hledali řešení, jak ho překonat.

Důležitou rolí organizátorů je také dodávat lidem sebedůvěru a naději, že společně mohou svůj život zlepšit a měnit věci kolem sebe k lepšímu.

### III. Participace neboli podíl na rozhodování – spolupodílení

Pokud mluvíme o participaci a participačních technikách, pak máme na mysli skutečnou účast na rozhodování. V našem případě na přímé realizaci aktivit a opatření a to na úrovni sousedství, (vyloučené) lokality, obce, města či mikroregionu. Musíme si ovšem dát pozor na to, abychom si nepletli participaci s něčím, co skutečným podílením se na rozhodování není.

Sherry Arnsteinová[[2]](#footnote-2) již v sedmdesátých letech představila „žebříček občanské participace“, který je dodnes platný a stále aktuální. S nabývající popularitou slova participace je vlastně ještě aktuálnější, protože dnes je za spolupodílení vydávána kdejaká aktivita, aby se zvýšila její marketingová hodnota.

V prvních dvou neparticipativních polích vidíme ***manipulaci*** a ***terapii***. Manipulace jsou aktivity jako reklama či volební kampaň, které mají za úkol předat lidem jednostranně nějaké sdělení, aniž by se k němu mohli jakkoli vyjádřit. Terapií rozumíme například sociální práci, podporu nezaměstnaných, přímou péči a pod, kde jsou lidé v postavení klientů a jejich možnost ovlivnit nabízenou službu je minimální.

Ve druhém poli formální spoluúčasti (tokenism) nacházíme na třetí příčce ***informování***. To dává lidem alespoň možnost rozhodovat například ve volbách, koho podpořit. Na čtvrté příčce se nachází ***konzultační (deliberativní) procesy***, které dávají lidem možnost být slyšeni, ale žádnou reálnou možnost, aby ovlivnili finální rozhodování. Jako příklad může sloužit veřejná schůze zastupitelstva, nebo členství v komisi s pouhým hlasem poradním. Na páté příčce se pak nachází ***vyjednávání***, k němuž dochází například při úspěšných petičních akcích, demonstracích či bojkotech. Tady mají lidé občas možnost ovlivnit chování výkonné moci, ale to je umožněno jen díky nátlakové akci.

Ve třetím poli pak nacházíme skutečnou participaci. Jedná se o možnost ***delegování moci*** například tím, že komunita může mít svého zástupce v komisi, kde má i hlasovací právo – ve městě například v komisích rozpočtové, sociální či přestupkové, nebo je nominován a zvolen za nějakou stranu do zastupiteských orgánů. Nejvýše pak stojí ***podíl na řízení***, což znamená, že občané mají možnost se přímo podílet na tvorbě politik a ovlivňovat jejich realizaci. Takovými příklady jsou referenda iniciovaná občany, nebo participativní rozpočty, kdy lidé určují, na co půjdou peníze v jejich lokalitě.

### IV. Zplnomocnění, předání a plán odchodu

Komunitní organizátoři nezůstávají pracovat v lokalitě déle, než je nezbytně nutné. Důležité je, aby se komunita (aktivní skupina) byla schopna sama organizovat, dodržovat formální postupy, uvědomovat si vlastní schopnosti i nedostatky, které je potřeba řešit. Skupina, komunita i jednotlivci si musí být vědomi, s jakými zdroji pracují, jak je mohou ovlivnit a jak zdroje ovlivňují je. Komunita a především její aktivní jádro (aktivní skupina), musí být schopna mobilizovat svůj potenciál na podporu svých zájmů, musí je umět jasně definovat byť s podporou odborníků, a musí mít schopnost aktivně vyjednávat a prosazovat je.

V takovém případě je vhodné, aby komunitní pracovník připravil plán odchodu a komunitu opustil. Součástí odchodového plánu musí být i možnost další asistence v případě zájmu o nějakou konkrétní podporu.

*Zdroje zde vnímáme v širokém smyslu. Jedná se o vše, co zajišťuje naše životní potřeby – tedy lidské schopnosti, zaměstnání, obchod, bydlení, vzdělávání, energie, pitná voda a sanitace atd. V komunitní práci půjde většinou o zdroje jako je bytový fond, veřejný prostor, nabídka a poptávka práce, zajištění základních potřeb apod.*

### V. Kolektivní spolupráce

Spolupráce je zásadním předpokladem pro funkční komunitu. Jednotlivci, kteří spolupracují, mohou dosáhnout zásadně lepších výsledků než ti, kteří nespolupracují. Jednotlivec, pokud není výjimečně tvrdý a odolný, prakticky nemůže ovlivnit dění kolem sebe a zůstává ve vleku událostí. Reálně nemůže být partnerem státu či obce, protože dosud na to nejsou vytvořeny instituce a postupy, které by to umožnily.

Úkolem komunitních organizátorů je citlivě budovat takové schopnosti lidí uvnitř dané lokality, které by vedly ke spolupráci a uvědomění možností, které takovéto partnerství poskytuje. Je třeba také pracovat na tom, aby si komunita uvědomovala, že její zájmy nesmí ohrozit zájmy jiných skupin, pokud tyto skupiny danou komunitu přímo neohrožují. Tady je třeba postupovat citlivě a pečlivě a zvažovat, kdy se jedná o solidaritu, kdy o nějakou formu tolerance a kdy už je třeba vystoupit proti zjevné nespravedlnosti. Když se nedostává financí na naše aktivity, nebudeme požadovat snížení nákladů na podporu hendikepovaných. Do jaké míry je však přijatelné vystupovat například proti navyšování rozpočtu na budování cyklostezky či proti investicím do vrcholového sportu, když se nedostává na základní volnočasové aktivity pro děti z nízkopříjmových skupin? A zajisté je vhodné vystupovat aktivně proti skupinám, které by chtěly omezit práva komunity, nebo vůči ní byly agresivní.

Uvnitř komunity je nutné prosazovat posilování vzájemné důvěry a sebedůvěry, vzájemnou solidaritu a podporu, respekt k odlišnostem, dobrovolnost, rovnocennost. Dobré je soustředit se na silné stránky jednotlivých členů i komunity jako celku. Pěstovat otevřenost, informovanost a transparentnost. Sebeorganizace na demokratických principech a znalost formálních postupů je nezbytnou samozřejmostí.

Je důležité zabránit tzv. černým pasažérům, aby komunitu nezneužívali a nerozkládali její činnost. Členy skupiny, která má pečovat o nějaký zdroj, můžeme rozdělit do tří základních skupin: podmínečně spolupracující, racionální egoisté a bezpodmínečně spolupracující.

Podmínečně spolupracující jsou ochotni a schopni spolupracovat společně na věci, která je ve prospěch společenství a nemusí nutně přinášet zisk jen jim samým.

Racionální egoisté pracují primárně na věcech, které přináší zisk jim samým. To jsou černí pasažéři prvního stupně. V lepším případě jen využívají práce skupiny ve svůj prospěch, v horším v ní prosazují své zájmy a svou osobu. Pokud se ve skupině či komunitě prosadí, výkon se zhoršuje a často to vede k rozpadu.

Bezpodmínečně spolupracující jsou pak ti, kteří spolupracují se všemi a za všech okolností. To jsou černí pasažéři druhého stupně. Největší problém je, že nemají zájem vystupovat proti racionálním egoistům a pokud se to jeví jako výhodné pro ně samé, přidávají se na jejich stranu.

Zkušenosti ukazují, že spolupráce podmínečně spolupracujících má lepší výsledky než práce racionálních egoistů. Pokud jsou ovšem ve skupině podmínečně spolupracující, racionální egoisté i bezpodmínečně spolupracující, pak více získávají racionální egoisté a nejvíce ztrácí podmínečně spolupracující.

Ani spolupráce se neobejde bez konfliktů, a čím dříve se konfliktní situace řeší, tím lépe. U nás je bohužel zažito, že je lépe se konfliktům vyhnout. Tím se ovšem problém nevyřeší, doutná pod povrchem a nakonec může vést k rozpadu skupiny.

### VI – Podpora a hodnocení komunitních pracovníků

Komunitní organizátoři potřebují také podporu pro svou práci, která má tři základní pilíře.

***Morální podpora*** – Komunitní organizátoři potřebují reflexi své práce z vnějšku mimo společenství, ve kterém pracují. K tomu lze využít různé techniky. Je možné využít nejrůznější supervize, ale je vždy třeba dbát na to, aby se z toho nestal jen formalizovaný proces, což můžeme vidět v mnoha organizacích. Další variantou jsou vzájemná moderovaná setkání pracovníků z různých komunit. Tady si mohou vyměňovat zkušenosti a reflektovat svou práci. Mohou zde také řešit jednotlivé problémy, které mají a vyslechnout názory od kolegyň a kolegů na jejich možné řešení.

***Finanční ohodnocení*** – Vzhledem k tomu, že se jedná o velmi náročnou profesionální činnost, je potřeba, aby byla ohodnocena odpovídajícím způsobem. Při uvažování o zřízení míst komunitních organizátorů je také nezbytné mít na paměti, že se jedná o dlouhodobou aktivitu a tříleté působení se dá považovat za minimální. (Projektové krytí na kratší dobu ztrácí smysl, když vezmeme v potaz, že minimálně tři měsíce, ale spíše půl roku, bude trvat rozjezd projektu, tedy reálné nasazení pracovníka na místo. U tříletého projektu se tak dostáváme na dva a půl roku, což je ještě akceptovatelné.)

***Hodnocení činnosti komunitních organizátorů*** – Evaluace činnosti komunitní práce je náročná. Na začátku je těžké stanovit pevné indikátory podle pravidel SMART a tudíž je těžké je hodnotit. Pro potřeby projektu či donorů je možno nastavit sadu plovoucích indikátorů a stanovit si, že v nějakém časovém období z nich budou vybrány indikátory relevantní podle toho, jakým směrem se ubírá vývoj spolupráce s komunitou a akční skupinou. Například si na základě předběžného výzkumu stanovit indikátory jako: zlepšení bytových podmínek x rodin, zlepšení výsledků ve vzdělávání pro y lidí, zlepšení kvality veřejného prostoru – bude určeno na základě ohlasů v lokalitě. Po půl roce pak na základě aktivit komunity vybrat jeden indikátor a ten sledovat.

Kontrolu postupu a průběhu organizování komunity může také provádět „supervizor“ tak, že dochází na některá jednání a v průběhu času hodnotí jejich výsledek. To je možné kombinovat s kontrolou pracovního deníku, který je nezbytné si vést a kam si komunitní pracovník píše stručné poznámky z jednání s jednotlivci i se skupinami a z nějž by se měl dát vyčíst postup prací.

***Indikátory SMART***

*Každý cíl musí být měřitelný. Proto je třeba mu přiřadit indikátor, podle kterého se bude určovat plnění. Indikátor proto musí být:*

* *Konkrétní (Specific) – zaměřený na konkrétní oblast zlepšení*
* *Měřitelný (Measurable) – kvantifikuje nebo alespoň naznačuje vývoj*
* *Přiřaditelný (Assignable) – ukazuje, kdo je za něj odpovědný*
* *Realistický (Realistic) – stanoví, jaké výsledky mohou být s danými zdroji dosažitelné*
* *Časově vymezený (Time-related) — specifikuje, kdy mají být výsledky dosaženy*

Náročnější, ale poměrně přesnou technikou je výzkum v komunitě, ať již kvantitativní či kvalitativní. Tím je vhodné pověřit odborníky. V projektu se dá tato částka započítat.

## Předpoklady úspěšné práce v komunitě

Tato část vychází z práce Elinor Ostromové, která se zabývala správou společných zdrojů. Ve stovkách případových studií z celého světa prokázala, že společná správa zdrojů může fungovat stejně dobře i lépe, než státní či privátní vlastnictví. Kritickou analýzou zkušeností různých komunit a společenství z celého světa došla spolu se svým týmem z Dílny pro politická studia a analýzu na Univerzitě v Indianě k sumáři předpokladů, které činí komunitní správu efektivní a možnou. Jde o to, jaké vlastnosti mají zdroje, které komunita hodlá pro své potřeby využívat, a jaké vlastnosti mají členové komunity, kteří chtějí s danými zdroji pracovat. Lidem, kteří začnou daný zdroj používat, říkejme přisvojovatelé, protože si zdroj a jeho výstupy přivlastnili, a to i když nejsou jeho legálními vlastníky (obyvatelé bytů, uživatelé veřejného prostoru atd.)

### Vlastnosti zdrojů

Pokud se aktivní členové komunity (přisvojovatelé) rozhodnou využívat společně zdroje, které jim jejich kontext nabízí, pak by tento zdroj měl splňovat alespoň některé z následujících podmínek:

Z1 – Proveditelné zlepšení: Zdroj není v tak špatném stavu nebo natolik nevyužíván, aby nebylo výhodné se o něj postarat a využít ho. (Např. dům, v němž bydlíme a o nějž se chceme společně starat, není ohrožen demolicí či privatizací a my se z něj nechceme vystěhovat při nejbližší možné příležitosti.)

Z2 – Indikátory: Spolehlivé a platné indikátory stavu zdroje a poskytovaných výnosů musí být pravidelně dostupné za příznivých nákladů. Indikátory jsou tu zároveň svobodně přístupnými informacemi. (Opravené dětské a sportovní hřiště slouží dětem, které na něj pravidelně chodí, nikdo je neohrožuje, rodiče mají více času, děti se více znají a mají nové kamarády.)

Z3 – Předvídatelnost: Tok výnosů zdroje je předvídatelný. (Výnos může být i nemateriální: zlepšená kvalita veřejného prostoru – čistota, odpočinkové zóny, zeleň atd., zvýší zájem o lokalitu, která bude následně lépe vnímána. Ale i tento výnos se může projevit materiálně, například v lehčím získání grantů na další rozvoj lokality.)

Z4 – Prostorový rozsah: Velikost zdroje odpovídá možnostem komunikace, transportu atd., aby přisvojovatelé mohli jednoduše porozumět jeho fungování, vnitřním závislostem i jeho hranicím. (Nebrat si příliš velké úkoly. Zlepšení stavu bydlení a společných prostor může začít v jednom vchodě, kde se lidé znají a teprve pak se rozšiřovat dál, třeba na celé sídliště, nebo z toho udělat větší kampaň.)

### Vlastnosti přisvojovatelů

Komunita a její členové, rozhodnutí společně spravovat nějaký zdroj, musí splňovat alespoň některé z následujících podmínek:

P1 – Společný rys: Přisvojovatelé jsou do značné míry závislí na zdroji. (Osvětlení a čistota v domě, bezpečí na ulici, družstevní obchůdek apod., mohou být věci, které jsou důležité pro mnoho obyvatel.)

P2 – Společné porozumění: Přisvojovatelé mají společný pohled na to, jak systém pracuje (Z1-4) a jak jejich aktivita ovlivňuje zdroj i je navzájem. (O úklid společných prostor se musí někdo starat, stejně jako o drobné opravy, je zřejmé kolik je na to potřeba práce a peněz?)

P3 – Nízká výnosová míra: Přisvojovatelé jsou ochotni odložit současné příjmy/výnosy/zisky ve prospěch příjmů budoucích. (Nic nefunguje ideálně od samého začátku. Je ochota překonávat počáteční problémy a investovat do jejich odstraňování i do toho, že ne všichni pracují ideálně?)

P4 – Důvěra a reciprocita: Přisvojovatelé si důvěřují, že budou dodržovat vzájemné sliby a jejich vzájemné jednání je reciproční.

P5- Autonomie: Přisvojovatelé jsou schopni stanovovat pravidla využívání a přístupu ke zdroji bez zásahu vnějších autorit, které by je mohly rušit. (Převzetí odpovědnosti znamená také požadavek na převzetí „práv“. Pokud se chceme starat o veřejné prostory v okolí bydliště, nelze, aby pak úřady nařizovaly, jak mají úpravy vypadat, nebo je po realizaci odstraňovaly. Abychom se nedočkali zklamání, je dobré to řešit předem.)

P6 – Předchozí organizační zkušenosti: Přisvojovatelé mají základní organizační a řídící znalosti. (Znalosti formálních postupů, vedení schůzí, komunikace s úřady, to vše má svá ověřená pravidla, kterých je dobré se držet, aby se zabránilo zbytečným nedorozuměním a konfliktům.)

Tyto ukazatele je dobré mít na paměti a při práci s komunitou a s aktivními skupinami přemýšlet o tom, nakolik jsou splněny a jak můžeme zlepšit povědomí lidí o nich.

# Stručný přehled pravidel jednání a schůzí

Od roku 1989 vzniklo tisíce sdružení a občanských iniciativ. Jejich základním úkolem je prosazovat zájmy svých členů – ať již jsou cíleny na sociální spravedlnost, rozvoj obce, vzájemnou podporu a mnoho dalších.

Všechna tato společenství musí své záměry projednat, domluvit se na nich, zvolit společný postup a dohodnout se na nástrojích k jeho prosazování. Ačkoli to vypadá snadno – jsme přeci lidé, tak se domluvíme – každý kdo se s tímto problémem setkal, ví, že opak je pravdou. Jakmile se teoretizování a snění promění v nějakou formu realizace, komunikace začíná váznout. Lidé se velmi často v této fázi pohádají a z jejich vysněných záměrů nezbude nic.

Aby se předešlo nedorozuměním, vymysleli si lidé formy a pravidla, které dialog usnadňují, umožňují efektivně předávat informace a hledat společně řešení. To vše tak, aby bylo do řešení zapojeno co nejvíce lidí, aby vše probíhalo co nejrychleji a přitom dostatečně jasně a přehledně.

## Základní definice

***Schůze*** – je shromáždění lidí, kteří chtějí či musí něco řešit, ať již se jedná o činnost sdružení či firmy, nebo o řešení aktuálních problémů v rámci užší komunity – domu, obce apod.

***Plénum*** *–* shromáždění všech členů určité instituce; valné shromáždění.

***Agenda (Program jednání)*** – stručně popsané body, které se budou projednávat na schůzi; schvalují všichni účastníci.

***Zápis*** – shrnutí průběhu schůze; pouze usnesení, ne co kdo říkal. Usnesení před hlasováním/schválením předseda přečte ještě jednou, aby tomu každý rozuměl.

***Hlasování***– celý rozhodovací proces; je třeba předem určit způsob hlasování, rozhodující většinu a kvorum; je možné rozhodovat ***konsensem*** (je někdo proti? pokud není, přijato jednohlasně)

***Rozhodující většina*** – většina nutná pro přijetí návrhu; nadpoloviční většina, dvoutřetinová většina, třípětinová apod.

***Kvorum*** – minimální počet účastníků, aby byla schůze usnášeníschopná; je vhodné, aby o důležité otázce nerozhodla malá část lidí.

***Skrutátor*** – zvolený člověk či více lidí, kteří vykonávají kvalifikované sčítání hlasů při volbách. Skrutátory je možné zvolit i při větších schůzích a komplikovaných jednáních, kdy by nemuselo stačit sčítání hlasů předsednictvem. Pokud je při hlasování jasná převaha hlasů, mohou skrutátoři vyhlásit "optickou většinu"; v tom případě se hlasy přepočítávají pouze tehdy, vyžádá-li si to někdo z účastníků schůze.

***Smírčí řízení*** – pokud dojde ke sporu nad nějakou důležitou otázkou, může se dát prostor k tomu, aby se strany sporu o nějaké otázce dohodly samy a nebo za pomoci prostředníka a poté předložily plénu návrh. Je to lepší, než převálcovat jiný názor hlasováním.

***Technická poznámka*** – procedurální řešení: otevřené okno, nedostatek pití.

***Věcná poznámka***– okamžitá reakce na některou část příspěvku diskutujícího, lepší nepoužívat, působí zmatky.

## Základní aktéři

### Předsedající

**Výběr**

* Předsedající je velmi důležitou a mnohdy zásadní osobou, která rozhoduje o úspěchu či neúspěchu jednání. Proto by měla být jeho výběru věnována velká pozornost.
* Měl by být spolehlivý, schopný udělat rozhodnutí, spravedlivý a schopný motivovat účastníky ke společné práci
* Předsedající řídí jednání, sám se drží v pozadí.
* Při větších jednáních je dobré mít místopředsedy, kteří mohou předsedajícího vystřídat, kontrolovat průběh a upozorňovat předsedajícího na problémy, pomáhat s procedurálním pořádkem apod. Mohou také dohlížet lépe na to, aby byli správně vyvolávání diskutující a další.
* Předsedající může předat předsednictví, pokud se chce zúčastnit debaty, měl by to však učinit před začátkem takové debaty a nedělat to často – předsedající musí být dlouhodobě považován za spravedlivého a nezaujatého.
* Také by měl předsednictví předat, pokud se ho diskuze přímo týká – například při volbě nebo návrhu o odvolání.
* Každý účastník může navrhnout odvolání předsedajícího, pokud nedodržuje zásady vedení schůze. O návrhu hlasují všichni účastníci.

### Příprava

* (Spolu)připravuje agendu (program) schůze a dohlíží, aby byla dodržena.
* Zajišťuje místo schůze.
* Včas informuje o účastníky o schůzi a jejím programu (agendě).
* Kontroluje a rozesílá zápis z minulé schůze a zprávy vztahující se k projednávaným bodům.
* Kontroluje, zda byly splněny úkoly z minulé schůze (příp. v jakém jsou stavu).
* Přináší na schůzi všechny potřebné dokumenty (zápisy, materiály vyžádané účastníky).
* Zajistí, že bude proveden zápis schůze (např. tajemníkem, neprovádí ho sám).

### Jednání

* Zahajuje schůzi.
* Informuje o procedurálních postupech – jak se bude volit, pořadí příspěvků, agenda apod.; některé z těchto věcí mohou dělat jiní pověření zástupci – z volební komise, návrhové skupiny atd.
* Dohlíží na dodržování bodů programu, příp. času; body programu se nesmí přeskakovat, každý bod jednání jasně ukončit.
* Dohlíží na délku příspěvků (je možné předem omezit čas) a na to, aby se držela tématu.
* Pokud chce hovořit více účastníků, předsedající uděluje slovo.
* Měl by dohlédnout na to, aby všichni, včetně méně asertivních účastníků, měli prostor vyjádřit svůj názor, aniž by u toho byli přerušováni; usměrňuje agresivnější účastníky.
* Tlumí konflikty, zasahuje proti emocionálním výstupům a osobním útokům.
* Snaží se vyjasnit pozice, aby jim všichni rozuměli.
* Na závěr může sumarizovat.
* Uzavírá schůzi, když jsou všechny body projednány.
* Během schůze by neměl odcházet (např. vyzvedávat hosty apod. – to může zařídit místopředseda).
* Sám by neměl klást otázky – max. vyjasňující: termíny, pojmy, cizí slova apod.
* Nemůže být předkladatelem problému ani diskutujícím – v takovém případě předat předsednictví.
* Nesmí komentovat příspěvky ani přispěvatele! Jeho rolí je konflikty řešit, nikoli je vyvolávat.
* Důležitá je také role předsedajícího mezi jednotlivými schůzemi.

### Diskutující

* Příspěvky by měly být stručné a srozumitelné; je možné předem určit časový limit příspěvku.
* Vyvarovat se příliš emocionálních příspěvků a osobních útoků.
* Dodržovat formální pravidla – Neskákat do řeči. Hlásit se o slovo. Nebýt agresivní. Někdy je dobré obracet se s dotazy jen na předsedu.
* Držet se daných bodů.
* Pokud účastník neustále a systematicky narušuje diskusi, je možné ho z diskuse vyloučit. Mělo by se tak stát na návrh jiného účastníka v následujícím hlasování.

**!**

Tip pro diskutující. Napsaný příspěvek je vždy PODSTATNĚ KRATŠÍ A JASNĚJŠÍ, než mluvení z patra. Dobré je, napsat si aspoň body a držet se jich.

*Viz příklad 2: Zásady jednání Správní rady Spolku.*

## Základní formy projednávání

### Panelová diskuse

Je to spíše informační setkání – panelisté/řečníci přednesou svá stanoviska. Potom přichází diskuse. Moderátor vede diskusi. Dotazy mohou být kladeny přímo z publika. Mohou být ale také předány písemně a někdo z nich vybere dotaz či sumarizuje více otázek. Dotazy mohou být kladeny spolu-moderátorům po telefonu, e-mailu apod.

1. ***Moderátor*** (viz Předsedající)
2. **Řečníci** – přednášejí příspěvky a odpovídají na dotazy z pléna (výjimečně moderátora – třeba na velkých plénech, kde má moderátor již připravené dotazy z pléna).
3. ***Účastníci*** – většinou se ptají řečníků, neočekávají se komentáře.

### Kulatý stůl

Technika, která je více participativní. Smysl svolání kulatého stolu je třeba říci hned na začátku – může jít o výměnu názorů, zkušeností či vyjasnění stanovisek.

Je třeba hned na úvod říct – hledá se řešení problému XY – tj. agenda a struktura (tím se vyhnout i konfliktnějším osobám + pokud se pořád někdo hlásí: shrň do jednoho příspěvku).

Úvodní příspěvky mohou – ale nemusí – přednést tzv. zdrojové osoby. Kratší příspěvky, úvod do problému, lidé se zapojují. Předsedající/moderátor shrnuje, dává podněty, upozorňuje na to, co vychází z diskuse. Zapisovatelé zapisují nezávisle důležité podněty. Z toho vyplyne návrh na usnesení. Není třeba zapisovat celou debatu, ale hlavně výstupy.

1. ***Moderátor*** (viz Předsedající)
2. ***Zdrojové osoby*** – odborníci přednášející krátký příspěvek
3. ***Účastníci*** – všichni ostatní; od každého se očekává komentář, příspěvek, návrh.
4. ***Zapisovatel*** – zapisuje podněty. Mohou být i dva, aby mohli porovnat své zápisky. Poté mohou připravit návrh zápisu, který se následně prodiskutuje a přijme.

(Kulatý stůl může být i bez zdrojových osob – uvede předsedající a účastníci poté diskutují nad daným tématem, tématy. Obdoba schůze s tím, že je to více tematické než rozhodovací.)

### Využití dalších technik

Pro práci ve skupinách, ale někdy i na schůzích či kulatých stolech je možné využít další techniky pro zvýšení efektivity a udržení pozornosti. Dá se využít aktivit jako *brainstorming*, *mind mapping*; používat pin boardy (nástěnky) a tabule. Zápis či schvalování dokumentu provádět na počítači a promítat, aby každý viděl výslednou formu apod.

Stejně tak je možné použít různé „hry“, které jednání oživí, seznámí více účastníky, zlomí formálnost, podpoří „otevřou mysl“. (Na toto téma vyšlo mnoho knih a článků na internetu.)

## Přijetí společného usnesení

Obávaným procesem je příprava, projednávání a přijímání společných usnesení, deklarací apod. Při práci na takovýchto dokumentech je možné buďto skupinu utužit, nebo ji naprosto rozložit. Využívání standardních prostředků může předejít zbytečným nedorozuměním a také zvýšit efektivitu jednání. To je velmi důležité, protože je nezbytné udržet pozornost a zájem aktérů i do budoucna. Nevyřešené spory z takovýchto diskusí mohou vést k rozkladu společenství.

Představme si plenární schůzi, která má přijmout nové usnesení k nějakému problému. Taková věc nepadá z nebe, takže někdo přichází s nějakým návrhem. Ten musí být konkrétní a připravený v písemné podobě. Nejlépe, pokud již má strukturu budoucího dokumentu a může sloužit jako jeho základ.

* Tento návrh/draft je předložen plénu a to schválí, že se jím bude zabývat.
* Následně je třeba schválit návrhovou komisi (drafting committee). Ta je složena z několika lidí, jejichž úkolem je z návrhů připravit výsledný dokument.
* Plénum se pak rozdělí na několik pracovních skupin, nejlépe podle témat, která reflektují osnovu dokumentu. Tyto pracovní skupiny probíhají formou kulatého stolu – alespoň někdo ze zapisovatelů by měl být z návrhové komise. Návrhy z kulatých stolů jdou do návrhové komise.
* Individuální návrhy na změnu jsou v této fázi předkládány do návrhové komise. Ta posoudí, zda a v jaké formě je začlení do dokumentu. Tady je prostor pro vyjednávání návrhové komise a jejích členů s předkladateli, upřesňování návrhů či dohadování jejich finální podoby.
* Po těchto tematických kulatých stolech je připraven další návrh.
* Finální schvalování probíhá opět v plénu. Všichni účastníci ho mají k dispozici.
* Individuální návrhy jsou předkládány písemnou formou odpovědným členům návrhové komise.
* Dokument se projednává bod po bodu. Schvalují se příslušné změny v každém bodě, oddíle, odstavci, atd.
* Návrhy se hlasují v opačném pořadí, než jak byly předloženy. Pokud je jeden návrh schválen, nemůže se hlasovat o návrhu, který je s ním v rozporu.
* Na závěr se schvaluje dokument jako celek.

To je rámcový příklad, jak by mělo podobné jednání probíhat. Samozřejmě i tady se dají využívat další postupy, které proces zefektivní. Stejně tak i zde se dá využít forma *smírčího řízení*, kdy se předkladatelé protinávrhů nebo doplňujících se návrhů sejdou a pokusí se najít společně řešení, které pak předloží plénu ke schválení.

## Příklad 1

***Summitu v Monterrey***

*V roce 2002 na prvním Summitu OSN o financování rozvoje v Monterrey se vyhrotila situace mezi několika nevládními organizacemi, církvemi a hnutími. Hlavním problém bylo, že především Afričané požadovali ve společném prohlášení mnohem tvrdší stanovisko k mezinárodnímu zadlužení nejchudších zemí. Kampaň za oddlužení nejchudších zemí probíhala již několik let a organizátoři z některých evropských zemí měli pocit, že jejich vyjednávání s vládami o řešení dluhů by mohly radikální požadavky ohrozit. V zásadě šlo všem o stejnou věc, ale představy o dosažení byly dost rozdílné. Jednota nepanovala ani v rámci organizací či sítí.*

*Situaci samozřejmě nezlepšilo ani to, když se zástupci jednotlivých skupin hádali v lobby summitu, nebo i na Monterreyských ulicích. Nakonec se několika lidem z Ekumenického týmu podařilo svolat jednání těch nejdůležitějších a zároveň nejvíce „nepřátelských“ aktérů diskuse. Předsedkyní se stala svolavatelka, mladá teoložka.*

*Nebyla moc známá a neměla ani respekt, který by byl k takovému jednání potřebný. Nicméně se ukázalo, že potřeba podobného jednání tu byla a skupina patnácti až dvaceti lidí se nakonec skutečně sešla. Jednání trvalo asi tři hodiny a přineslo minimální kompromis. Výsledný dokument tak podpořily skutečně všechny organizace, i když dohady zanechaly hluboké rány. Světová rada církví pak svolala podobné jednání do Ženevy, kde se podařilo na třídenním setkání domluvit společný postup a odstranit největší problémy.*

***Ukázalo se, že pokud lidé mají dostatek odhodlání angažovat se v problematické kauze či konfliktu, může se to podařit, i když nejsou uznávanými a známými vyjednavači.*** *Důležité je, když projeví dostatečnou dávku empatie, a mají schopnost zorganizovat a vést jednání tak, aby se konflikt vyřešil místo toho, aby eskaloval.*

## Příklad 2

**Zásady jednání  
Správní rady Spolku**

**Základní ustanovení**

Jednání Správní rady Spolku (SR) představuje jednu ze základních forem řízení Spolku. Jednání SR slouží především k projednání zásadních materiálů vztahujících se zejména k organizační a programové práci Spolku, dále ke stanovení priorit v činnosti jednotlivých pracovních skupin Spolku a expertů, a v neposlední řadě k operativní výměně informací mezi členy SR, popř. dozorčí rady (DR) a zadávání úkolů sekretariátu. Informovanost členů Spolku o jednáních SR musí být zaručena, členové Spolku mají přístup na všechna jednání SR.

**Typy materiálů pro jednání SR a způsob jejich přípravy**

Materiály pro jednání SR jsou připravovány a rozesílány do diskuse především v elektronické formě. Předkladatel materiálu může na jednání SR zajistit jeho tištěnou formu. Předkladatel materiálu žádá o zařazení projednání jeho materiálu do programu jednání sekretariát Spolku.

a) Běžná agenda

Materiál připravuje sekretariát. Informuje o plnění úkolů, o plánované činnosti, o zadávání zakázek a o vysílání či výjezdy na pracovní cesty v rámci schválených programů a rozpočtu. Běžná agenda se schvaluje pouze tehdy, pokud o to požádá některý z členů SR, nebo na návrh člena DR.

b) Materiály pro informaci

Materiály pro informaci připravují z vlastní iniciativy členové SR, DR, některá z pracovních skupin, nebo i představitelé členských organizací, pokud považují za nutné o něčem zásadním ze své činnosti informovat vedení Spolku nebo jeho prostřednictvím členy Spolku. Pokud člen SR nepožádá o jejich schválení, je jejich zveřejnění a rozšiřování úkolem sekretariátu.

c) Diskusní materiály

Diskusní materiál připravuje pověřený člen SR nebo representant pracovní skupiny k zadanému tématu. Materiál co nejstručněji identifikuje hlavní problémy tématu, popisuje současný stav řešení, uvádí předpoklady dalšího vývoje, popisuje možné směry řešení a navrhuje varianty dalších kroků. Diskusní materiál nepodléhá nutnosti předložení do diskuse před projednáním ve SR. SR rozhodne o jeho úpravách na základě debaty při jednání SR nebo jej dá přímo do diskuse členům Spolku.

d) Materiály sloužící jako podklad pro usnesení SR

Tyto materiály připravuje určený člen SR, pokud jde o plnění úkolu zadaného SR, nebo člen SR, který jedná z vlastní iniciativy. Vedoucí pracovních skupin a představitelé členských organizací předkládají své návrhy na usnesení SR přímo, se sekretariátem domluví zařazení na program. Předkládající (gestor) materiál ihned po jeho dokončení předkládá do diskuse ostatním členům SR popř. členům Spolku. Materiál musí obsahovat přesné znění návrhu usnesení SR, včetně případného stanovení člena SR zodpovědného za plnění úkolu a termínu jeho plnění, popis problému a odůvodnění navrhovaného řešení, které je předmětem návrhu usnesení.

Součástí materiálu by měla být též tabulka, v níž ostatní členové SR popř. Spolku buď potvrdí souhlas s materiálem anebo popíší své námitky k němu a návrhy jeho úprav. Gestor zároveň stanoví lhůtu pro toto vyjádření. Pokud v takto stanovené lhůtě neobdrží od ostatních členů SR žádné vyjádření, může to považovat za jejich souhlas s materiálem bez připomínek. Gestor materiálu by, pokud je to možné, měl vyhodnotit průběh diskuse, zapracovat připomínky, které akceptuje, a zdůvodnit, proč jiné připomínky neakceptuje. Takto upravený materiál zašle sekretariátu, který jej rozešle s ostatními materiály dalším členům SR nejméně 3 kalendářní dny před jednáním SR, na němž má být materiál projednán, a požádá sekretariát, předsedu Spolku nebo jím pověřeného člena SR o zařazení projednání materiálu do programu nejbližšího jednání SR.

O usnesení se hlasuje tak, že je přečten text usnesení a předsedající dá o něm hlasovat. Pokud jsou pozměňovací návrhy, hlasuje se o nich v opačném pořadí, než byly předkládány. Pokud je následující návrh ve zjevném rozporu s již přijatým návrhem, nehlasuje se o něm. Na závěr se hlasuje o celé podobě usnesení. Text předkládaného usnesení ani stávající platná úprava nejsou pozměňovací návrhy.

Při zjevném konsensu může předsedající požádat SR o vyjádření, zda některý z členů s navrhovaným usnesením nesouhlasí. Pokud tomu tak není, je návrh přijat konsensem bez hlasování.

**Jednání SR**

Jednání řídí předseda Spolku nebo jím pověřený člen SR (dále jen Předsedající). Návrh programu jednání SR předkládá sekretariát na základě požadavků došlých od předkladatelů jednotlivých materiálů nejméně 3 kalendářní dny před jednáním SR. Rozhodnutí o programu jednání přísluší SR a padne na začátku každého zasedání.

Na program musí být zařazeny všechny návrhy na usnesení vzešlé od členů SR, representantů členů Spolku a representantů pracovních skupin.

**Zápisy z jednání SR**

Zápis obsahuje seznam členů SR a hostů přítomných na jednání a výčet omluvených (příp. časy kdy přišli a kdy odešli). Zápis obsahuje: stručný popis činnosti sekretariátu za období mezi jednáními SR; přehled plnění úkolů stanovených při předchozím jednání SR, výčet nových úkolů se stanovením odpovědnosti za jejich splnění včetně termínu splnění; stručný a výstižný popis jednání k jednotlivým bodům programu zasedání SR a přesné znění usnesení SR k příslušným bodům s výsledkem hlasování. Součástí zápisu je i upozornění na informační materiály.

# Jak vyjednávat

Vyjednávání je proces komunikace mezi různými stranami, při kterém všechny strany chtějí prosadit nějaký svůj zájem. Jestli je naše vyjednávání úspěšné se měří podle toho, do jaké míry se nám záměru, který jsme obhajovali, podaří dosáhnout. Vyjednáváme za situace, kdy potřebujeme k prosazení svých zájmů spolupráci dalších subjektů, tedy nedokážeme si prosadit své zájmy sami bez cizí pomoci. Pro ochranu svých zájmů potřebuji spojence – pokud jsem schopen ochránit své zájmy sám, nepotřebuji vyjednávat, mohu diktovat vlastní podmínky. Ale při vyjednávání strategického spojenectví musím respektovat také zájmy spojence.

K úspěšnému vyjednávání potřebujeme, aby jednotlivé strany chápaly, že je pro ně spolupráce výhodná. Kromě toho je dobré, aby jednotliví aktéři dobře rozuměli tomu, v čem konflikt vlastně spočívá. Musejí také najít společné body, takzvané „styčné plochy“. Dohodnout se můžou, pokud všichni uznají, že společné řešení, tedy „styčná plocha“ je výhodnější než jiná alternativa výhodná jen pro jednu stranu.

Aby měly jednotlivé strany konfliktu motivaci vyjednávat, potřebují být na sobě „závislé“, musí se vzájemně potřebovat. Bez toho může vyjednávání začít jen velmi obtížně. Míra závislosti vyjednávacích stran nám vymezuje hranice toho, co může každá strana vytvořit sama a co jen, když bude spolupracovat s druhou stranou. Když budou postupovat společně, mohou dosáhnout řešení, které je výhodné pro všechny strany. Nejlepší předpoklad pro vyjednávání je situace, kdy ani jedna ze stran není schopna prosadit a realizovat svůj nápad vlastními zdroji bez pomoci druhých.

## Pochopení konfliktního bodu

Když pochopíme to, čemu se říká konfliktní nebo kritický bod, vymezíme si tím hranici, kam až jsme ochotní při jednání ustoupit. Stejně tak je stanovení konfliktního (kritického) bodu důležité pro to, abychom věděli, jaké jsou možnosti našeho partnera, kam až je ochotný ustoupit on. V podstatě jde o to, že se blíže určí postoje naše i našeho partnera, nebo partnerů. Víme pak o čem je kdo ochoten jednat a o čem ne, z čeho nemůže ustoupit. Když porozumíme různým pozicím a známe i své vlastní hranice, za které nechceme jít, zvyšujeme tím šanci, že se dokážeme dohodnout k oboustranné spokojenosti.

## Možnost dohody

Možnost dohody vzniká, když nabídka jedné strany vytvoří s nabídkou druhé strany jakousi styčnou plochu. Jedná se o tedy o průnik, který mohou akceptovat všechny stany. Možnost dohody ještě není zárukou, že se jednotliví aktéři rozhodnou vybrat si kooperativní strategii. To se stane jedině tehdy, když chtějí spolupracovat všichni zúčastnění. Ochota k realizaci je závislá na tom, jestli jsou všechny zainteresované strany přesvědčené, že společné řešení je výhodnější, než jakákoliv jednostranná alternativa. Takže se to stane jedině, pokud je to pro obě strany výhodnější, než dosud.

Při vyjednávání nejprve identifikujeme zájmy všech stran, které vyjednávají. Potom musíme vyhodnotit kompromisní možnosti a nakonec se soustředit na dosažení vzájemné dohody. K tomu, abychom uměli dobře vyjednávat, musíme oddělit lidi od problémů. Lidem je potřeba se věnovat, ale odděleně od problému, který s nimi řešíte. Soustřeďte se na zájmy, které máte vy a protistrana, a ne na postoje a názory. Vytvářejte výhodné nabídky. Požadujte po protistraně vytvoření objektivních kritérií, normy, které budete používat, abyste mohli zhodnotit, jak a jestli v řešení problému postupujete.

## Konflikt nemusí vždy skončit ke spokojenosti všech stran

Každý konflikt bohužel nemusí mít řešení výhodné pro všechny, takže se může stát, že strany konfliktu společné řešení nenajdou. Může to být způsobené tím, že ne vždy existuje a převáží společný zájem, ale také třeba tím, že to nejlepší řešení aktéři prostě nenajdou, i když existuje. A pak se taky může stát, že jedna strana konfliktu nechce spolupracovat a spolupráce není bohužel nijak vynutitelná.

Také si musíte dát pozor na takzvanou „kooperativní past“. Ta spočívá v tom, že vy vnímáte jako nejlepší řešení to, které je nejlepší pro všechny a protistrana vnímá jako nejlepší řešení to, které je nejlepší pro ni. V důsledku se pořád snažíte, děláte čím dál větší kompromisy a ten druhý vaší snahy zneužívá. Proto je při vyjednávání dobré používat metodu, které se říká „půjčka za oplátku“. Ta spočívá v tom, že zahájíte jednání pozitivně a pak už kopírujete chování toho, s kým jednáte. Pokud byste stále byli pozitivní, a to přesto, že ten druhý by se nesnažil, může se vám snadno stát, že toho protistrana zneužije. Nebude vás totiž považovat za dostatečně silné a bude vaší slabosti chtít zneužít.

## Když to nejde po dobrém

Pokud vyjednávání přes veškerou vaši snahu zkrachovalo, existují další způsoby, jak své zájmy prosadit a to i v situaci, kdy poměr sil není vyvážený a vy stojíte na zdánlivě slabší straně. Vezměme si jako příklad vyjednávání se zastupitelstvem města, které nechce nijak investovat do lokality, ve které bydlíte, přestože se její obyvatelé snaží ji pozdvihnout. Když selžou jednání se zástupci města, můžete oslovit třeba média, sami napsat článek do novin, zorganizovat demonstraci, nebo happening. Je-li vaše postavení nerovné, jsou různé nátlakové akce legitimním prostředkem k dosahování cílů.

**BATNA – best alternative to a negotiated agreement  
[druhá] nejlepší alternativa k vyjednávané dohodě**

Jde o záložní variantu, kterou má vyjednavač k dispozici pro případ nedohody. BATNA rozhoduje o motivaci účastníků vyjednávání dohodnout se. Obecným cílem vyjednávání je sjednat dohodu lepší než BATNA.

Znalost vlastní BATNY nás chrání před sjednáním nevýhodné dohody. BATNA je měřítko, se kterým můžeme každou navrhovanou dohodu porovnat. Je nesmírně důležité uvědomit si svou vlastní BATNU, neboť ta určuje nejnižší mez, na kterou je rozumné sestoupit.

Známe-li BATNU druhé strany, víme, které nabídky budou pro ni ještě přijatelné a které již nikoli. Můžeme tedy předkládat nabídky jen o málo lepší, než je BATNA protivníka, a pokud cestu k dohodě neztížíme jiným způsobem, pak je předpoklad, že se na naší nabídce dohodneme.

Znalost BATNY našeho partnera umožňuje klást přijatelné podmínky a požadavky.

## Principiální a poziční vyjednávání

Výše uvedeným strategiím se říká principiální strategie vyjednávání. Jejich cílem je vyřešení problému. Přitom je nutná oboustranná spolupráce, komunikace a vhodná je i znalost technik tohoto vyjednávacího stylu. Oproti tomu existuje i strategie vyjednávání, které se říká poziční. Je to způsob, jehož cílem je co nejvíc prosadit vlastí návrh řešení. Přitom se využívají různé nátlakové a manipulační techniky. Ty není dobré používat, ale je důležité je znát, abyste je rozpoznali, když to na vás někdo zkusí.

Jedna z nich je maskování. Zkušení vyjednavači se většinou snaží před protihráčem utajit, jak moc velký zájem o produkt mají. Další technice se říká zainteresovaný protihráč. Jde o to, že protihráči naznačíme, jaké výhody získá, když se bude svými znalostmi a schopnostmi podílet na našem nápadu. Přitom můžeme zdůraznit, jak může naplnění našeho cíle pracovat i v jeho prospěch. Další technikou je „změna tématu“. Je to nenápadné přecházení od jednoho tématu k jinému. Tím se dotyčný snaží získat informace o nějakém problému. Získá tak informace, aniž by upozornil, o co konkrétně má zájem. Další manipulativní technika spočívá v tom, že zavedete hovor na nějaké téma, o kterém ten druhý moc neví. On se většinou snaží téma zamluvit a tím se zaměstná jeho mysl a odvede pozornost od klíčových otázek.

Jiná taková metoda se nazývá „otázka místo odpovědi“. Pokud na protihráčův výrok reagujeme otázkou a ne obhajobou svých postojů, můžeme ho tím oslabit. Rychlé nalezení otázky vede k tomu, že si na nás druhá strana bude méně troufat. Nejjednodušší otázka je „proč?“. Známe to od svých dětí.

„Podceněný soupeř“ je další manipulativní technika. Spočívá v tom, že protihráč jednání začíná nějakými méně vážnými, zdvořilostními tématy. Využívá je proto, abychom získali dojem, že je nevinný, přátelský a nemá žádné trumfy. Toho pak může využít, protože náhlá změna jeho chování otřese naší pozicí. Nebo „zvídavý školák“, který hraje nezkušenost a naivitu a vyprovokuje nás, abychom mu začali sami problém vysvětlovat. V takové situaci většinou nevnímáme protihráče jako protivníka, máme tendenci ho podceňovat. Jako poslední zmiňme techniku „klamný cíl“. Její podstatou je, že protivník projevuje zájem o něco, co je odlišné od jeho skutečného hlavního cíle.

Na všechny tyto postupy i další rozličné manipulace je potřeba dávat si pozor. Slouží k tomu, aby nás zmátly, vyvedly z konceptu a v důsledku vyhrává protivník.

# Základní informace k přípravě akcí a projektů

*Byl jednou jeden spolek a v něm čtyři zaměstnanci, kteří se jmenovali Každý, Někdo, Kdokoliv a Nikdo. Jednoho dne bylo třeba splnit důležitý úkol a Každý si byl jist, že to Někdo udělá. Mohl to udělat Kdokoliv, ale Nikdo to neudělal. Někdo se rozzlobil, protože to přece byla práce pro Každého. Každý si myslel, že by to mohl udělat Kdokoliv, ale Nikdo si neuvědomil, že to Každý neudělá. Nakonec Každý obviňoval Někoho, že Nikdo neudělal to, co mohl udělat Kdokoliv.*

Cílem následujícího textu není poskytnout kompletní přehled o problematice přípravy nejrůznějších aktivit a projektů. Smyslem je poskytnout informace o tom, jak se na takovou eventualitu připravit, na co si dávat od začátku pozor a jaké nástroje se při tom dají použít. Mnohý čtenář či čtenářka už nepochybně připravili vynikající akce i podklady pro úspěšné projekty, aniž by si byli vědomi nějakých důležitých zásad, bez použití speciálních nástrojů a bez vědomí toho, že dělají nějakou vysoce strukturovanou práci. Ale jistě se mnozí také potýkali s nejrůznějšími problémy, nejasnostmi, strávili nad tím mnoho času a ne vždy se vše podařilo podle představ. Proto je tu pár rad, které by mohly alespoň částečně práci ulehčit a snížit riziko neúspěchu. Domníváme se, že příprava společných aktivit (tedy projektů) může být stejně zábavná, jako jejich realizace.

*Dle normy ISO 10 006 je projekt jedinečný proces sestávající z řady koordinovaných a řízených činností s daty zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení předem stanoveného cíle, který vyhovuje specifikovaným požadavkům, včetně omezení daných časem, náklady a zdroji. Projekt je sekvence činností mající jeden začátek a jeden konec, přidělené zdroje a směřující k vytvoření určitých produktů. S vytvořením produktů je vždy spojeno riziko.*

I když je dnes naše řeč zahlcena slovem projekt, z definice je patrné, že vlastně jakoukoli aktivitu, která má nějaké výstupy, můžeme nazývat projektem. A jako k projektu – tedy jako ke strukturované činnosti – bychom k ní měli přistupovat.

## Projektový cyklus

Průběh realizace projektu od jeho počátku až do jeho ukončení nazýváme projektovým cyklem. V ideálním případě je totiž konec projektu začátkem nového, který navazuje na předchozí a využívá zkušeností, které jsme během realizace získali. Průběh takové cyklu naznačuje níže zobrazené schéma.

Běžný postup přípravy projektu se skládá z následujících bodů:

**Promyšlení/analýza a definice** – Tady si určíme, jaký problém řešíme a jak v jeho řešení budeme postupovat.

**Stanovení termínů a zdrojů** – Jaký čas máme na realizaci aktivity, musí být realistický. Jaké na to máme zdroje, tedy jaký máme materiál, co bude potřeba ještě pořídit, aby se dalo vše realizovat. Většinou jsou nejdůležitějším zdrojem lidé, protože ti to vše dělají. Máme dostatek vhodných lidí s potřebnými znalostmi, nebo je budeme muset proškolit v nových odbornostech, popřípadě jestli přijmeme nové členy týmu, nebo můžeme smluvně najmout odborníky či organizaci, kteří nám s tím pomohou. To vše něco stojí a tak musíme také nastavit realistický rozpočet.

**Strukturování a časování** – Abychom projekt realizovali efektivně a v co nejkratším časovém období, musíme si stanovit, jak budou které aktivity prováděny a kdy, jak na sebe navazují a co musí být uděláno nejdříve a co potom.

**Stanovení kontrolních mechanismů** – Každý projekt potřebuje řízení a kontrolu. Musíme mít představu kdo a jak projekt povede, jaké budou pravomoci a odpovědnost jednotlivých členů týmu. Je potřeba vést v nějaké formě pracovní deník. Mohou to být zápisy ze společných pravidelných schůzek, pracovní deníky jednotlivých členů týmu a podobně. Je třeba co nejobjektivněji hodnotit dosažené výsledky, evidovat chyby a učit se z nich. Chyba sama o sobě není problém, velkou chybou však je, když se opakuje.

**Projektový cyklus**

PLÁNOVÁNÍ

Co a kdy musíme udělat,

abychom dosáhli

požadovaných výstupů

PŘÍPRAVA PROJEKTU

Detailní rozpracování

postupů, které povedou

k realizování výstupů.

Personální zajištění

a rozpočet.

REALIZACE

Podle zvoleného

postupu a reálných

možností

KONTROLA

Nejlépe průběžná.

Dobré a špatné zkušenosti

a poučení z nich.

KONEC?

Využít zkušenosti a

pokračovat lépe

a ve větším měřítku

IDEDNTIFIKACE

Potřeby a požadavky

cílové skupiny

PARTICIPATIVNÍ

DEFINOVÁNÍ

PROJEKTU

S těmi, kterých se to týká

Čeho chceme dosáhnout

VOLBA PROSTŘEDKŮ

Jaké budou konkrétní

výstupy

Pamatujte na to, že příprava projektu musí být vždy kolektivní dílo! Nejdůležitější je, aby do něj byli zapojeni od počátku i ti, kterých se má týkat. Jenom tak můžete zajistit jeho udržitelnost.

**Co musí projektový záměr obsahovat**

**Cíl projektu** – Čeho chceme dosáhnout. K jakému zlepšení má dojít.

**Výstupy projektu** – Co v rámci projektu vytvoříme, abychom naplnili cíl projektu.

**Aktivity** – Co musíme podniknout pro to, abychom zrealizovali výstupy projektu.

**Indikátory** – Ukazatele toho, jak jsou plněny cíle a výstupy projektu. Metodika SMART.

## Udržitelnost projektu

Co je a co není udržitelnost projektu, o tom se vedou mezi odbornou veřejností velké diskuse. Doporučujeme držet se definice, že udržitelný projekt je takový, který v dlouhodobém horizontu zajistí zlepšení života cílové skupiny. Někdy to může znamenat, že výstupy projektu jsou nakonec používány cílovou skupinou jinak, než jak bylo původně zamýšleno. Pokud jí však pomohly v rozvoji a zlepšily její podmínky, pak je to to nejlepší, co se mohlo podařit.

***Indikátory SMART***

*Každý cíl musí být měřitelný. Proto je třeba mu přiřadit indikátor, podle kterého se bude určovat plnění. Indikátor proto musí být:*

* *Konkrétní (Specific) – zaměřený na konkrétní oblast zlepšení*
* *Měřitelný (Measurable) – kvantifikuje nebo alespoň naznačuje vývoj*
* *Přiřaditelný (Assignable) – ukazuje, kdo je za něj odpovědný*
* *Realistický (Realistic) – stanoví, jaké výsledky mohou být s danými zdroji dosažitelné*
* *Časově vymezený (Time-related) — specifikuje, kdy mají být výsledky dosaženy*

## Nástroje pro přípravu projektu

Abychom si zjednodušili práci, je vhodné znát a používat nástroje, které nám tuto práci zjednoduší. To platí i v projektové přípravě. Podívejme se alespoň na pár základních.

### Brainstorming

Brainstorming je dobrá metoda pro sbírání nápadů a třídění myšlenek, která pochází již ze čtyřicátých let dvacátého století. Pokud chceme ve skupině hledat řešení nějakého problému, pak je to dobrá startovní technika. Abychom jí dokázali dobře využít, je potřeba dodržovat hlavní zásady při realizaci této aktivity.

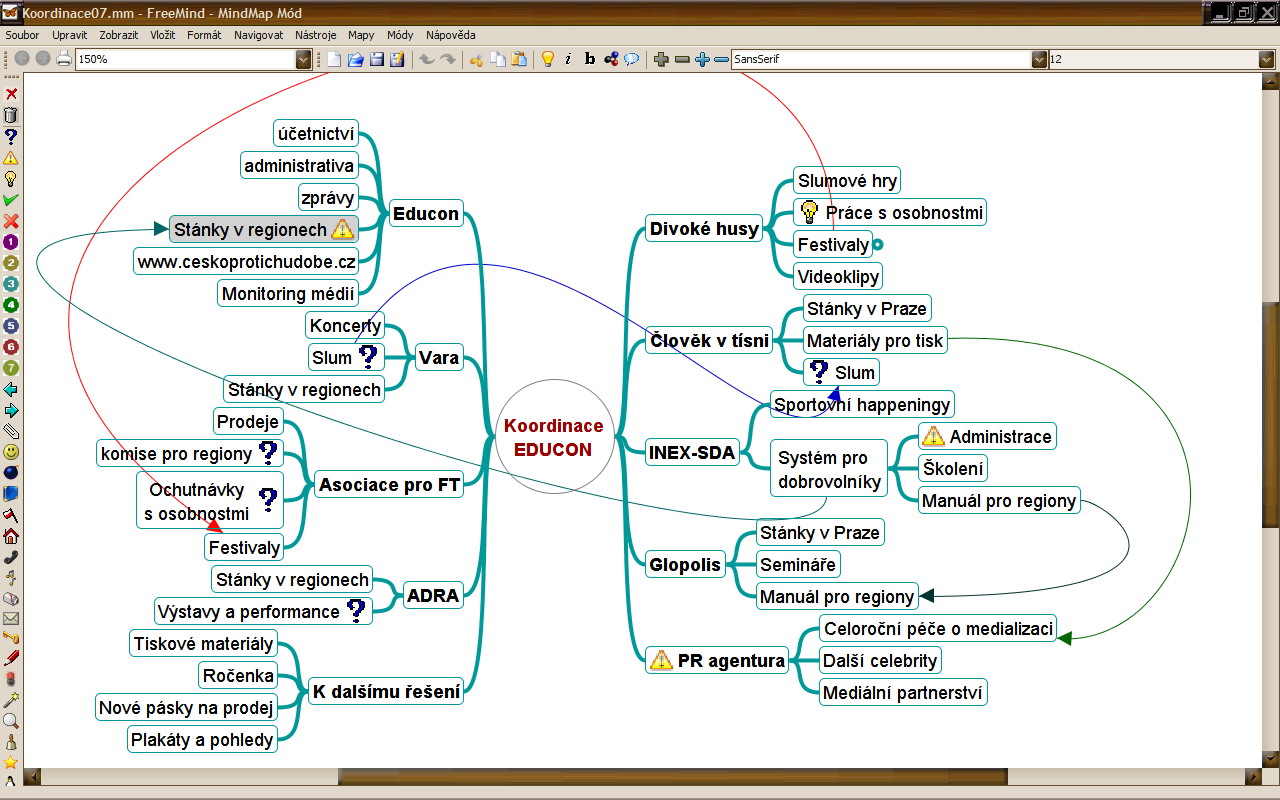
Nejlepší výsledky jsou ve skupině mezi 8 – 12 lidmi. Aktivitu vede moderátor, který také zapisuje všechny nápady, které zazní. V této fázi není žádný nápad špatný a účastníci se musí zdržet komentářů, především těch, které by některé nápady shazovaly či kritizovaly. Úkolem moderátora je takové komentáře tlumit a naopak povzbuzovat účastníky k předkládání dalších. Je důležité mít na paměti, že i nejšílenější nápady v sobě mohou mít důležitou myšlenku nebo mohou inspirovat další. Proto je dobré udržovat uvolněnou atmosféru, aby účastníci byli dostatečně motivováni předkládat své návrhy a nic je nebrzdilo.

Ve druhé fázi dojde na hodnocení a strukturování předložených návrhů. Je možné podobné nápady nějak stejně označit a tak vytvořit skupiny, které povedou k dalšímu přemýšlení, jakým směrem se vydat. Pak je možné skupiny podobných a vzájemně se rozvíjejících nápadů postupně probrat a zvážit, co by se dalo realizovat. Tak vzniká základ řešení problému.

### Mind mapping – myšlenková mapa

S konceptem myšlenkové mapy přišel v šedesátých letech dvacátého století Tony Buzan a tato forma zápisu má lépe využívat kapacitu našeho mozku, umožňuje lepší uvědomění souvislostí a volně asociovat.

Princip je velmi jednoduchý. Do středu napíšeme základní myšlenku, kterou chceme řešit a k ní připojujeme další větve s hlavními tématy, která potom dále rozvíjíme. Myšlenkovou mapu můžeme použít pro nejrůznější věci, které potřebují strukturované přemýšlení. Může to být příprava akcí či projektů, nejrůznější seznamy, ale můžeme ji použít i pro obyčejné zápisky, protože lépe odpovídá činnosti mozku, než lineární zápisky. Dá se použít pro SWOT analýzu nebo tvorbu map webových stránek.



*Příklad myšlenkové mapy pro přípravu kampaně Česko proti chudobě*

## Mindmapový software

Tato technika sice byla vyvinuta v šedesátých letech, ale jako by byla vymyšlena přímo pro softwarové zpracování.

Nejjednodušším a nejvýhodnějším způsobem, jak získat jakýkoli software, je stáhnout jej zdarma z Internetu. Ne každý takový software je však skutečně zdarma – free. Často se jedná o tzv. demoverze, jejichž používání je omezeno dobou použití i rozsahem využití programu. Existuje však i skutečně svobodný software, který je produkován v rámci licence GNU-GPL (General Public License). Pod touto licencí můžete snadno získat i software pro Mindmapping. V našem případě budeme pracovat s programem FreeMind, který je napsán v jazyce JAVA a z velké části je i v češtině.

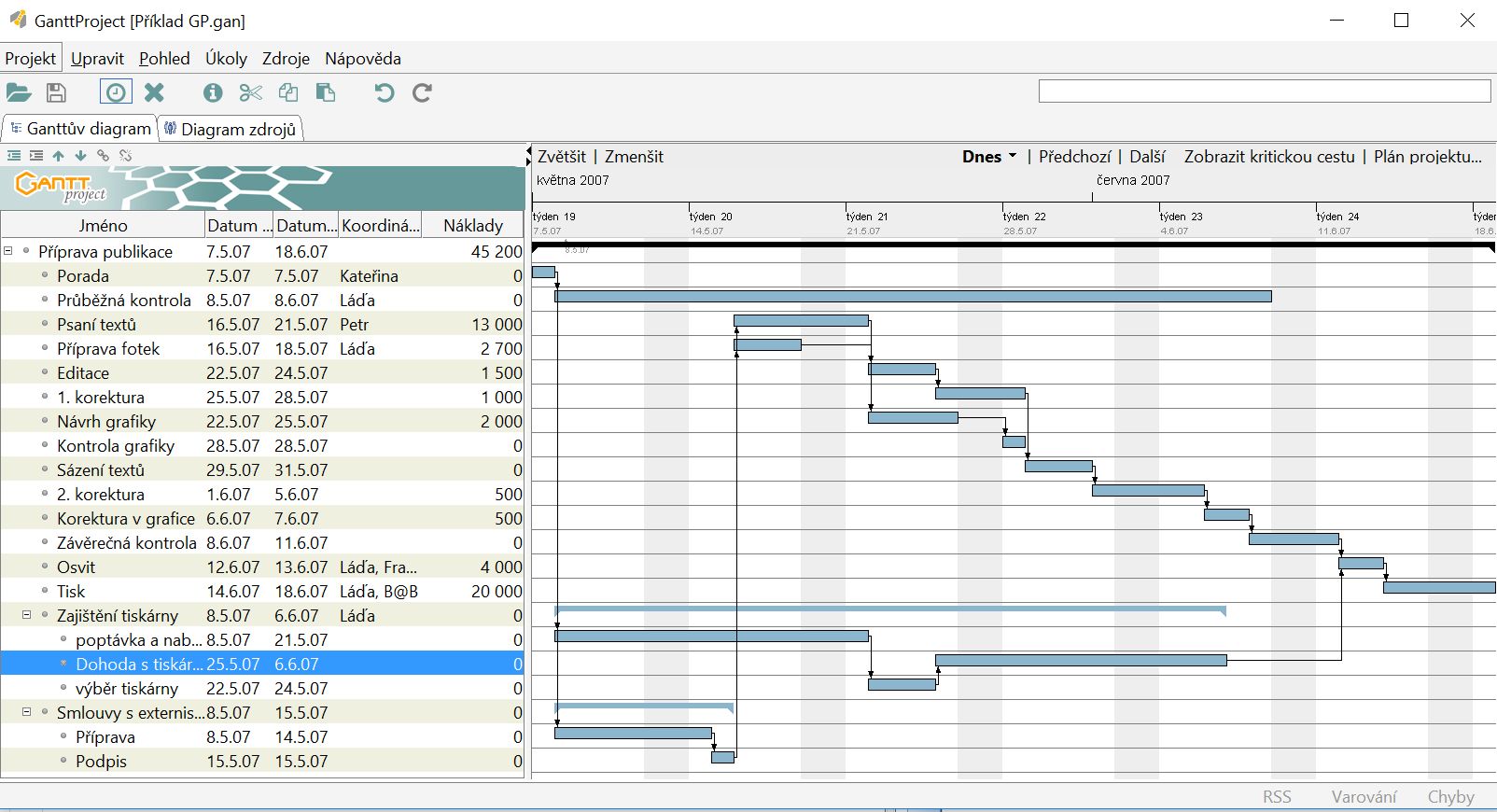
### Začínáme s FreeMind

* Instalace – Z Internetu na http://freemind.sourceforge.net/wiki/index.php/Main\_Page. Dá se najít i přes vyhledávač, zadáme-li hledat „Free mind“. Instalace proběhne pouhým spuštěním souboru. Program nebude fungovat, pokud v počítači není JAVA. Pozná se to lehce podle toho, jestli je v ovládacích panelech ikona JAVA – hrneček kouřící kávy.
* Spuštění – Při správné instalaci by se měla objevit ikona na ploše. To spuštění značně zjednodušuje. Pak již následují základní kroky:
* Otevřít nový dokument – Soubor > Nový (nebo přes aktivní ikonu)
* Otevřít dokument – Soubor > Otevřít. Musíte otevírat programem, nikoli přes komandéry. JAVA programy mají tu výhodu, že zachovávají všechny poslední dokumenty, takže se pak velmi rychle dají otevřít – Soubor > Poslední dokumenty.
* Pojmenování mapy – Název uprostřed Nová mapa, stačí na něj kliknout a přepsat.
* Vložit uzel – Ikona žárovka nebo Vložit > Nový poduzel.
* Editace uzlu – Text v uzlu můžeme editovat dvojím kliknutím na levé tlačítko myši. To ovšem platí pouze pro uzly na konci větve. V ostatních případech kliknutí znamená skrytí či odkrytí následující částí větve – což se hodí především v rozsáhlých diagramech. K editaci tedy používáme kliknutí na požadovaný uzel pravým tlačítkem myši, které standardně otevře nabídku.
* Vybrat tvar mapy (buď se budou jednotlivé uzly objevovat na větvích, nebo budou uzavřeny v bublinách) – Formát > Bublina
* Spojit uzly (slouží k ozřejmění závislostí...) – Drag and drop (táhni a pusť, DaD): Pravým tlačítkem myši klikneme na uzel, z nějž chceme vést spojovací šipku a táhneme až na cílový uzel (ten se částečně zabarví šedě). Po puštění tlačítka se uzly propojí. Editace je možná opět myší. Stiskem levého tlačítka na šipce ji můžeme tvarovat. Pravé tlačítko otevírá nabídku.
* Posun uzlů – Pořadí aktivního uzlu můžeme měnit pomocí klávesy Ctrl a šipek. Můžeme také využít DaD a pomocí levého tlačítka myši uzel přenést kam potřebujeme. Místo, na něž bude uzel napojen, se zbarví šedě.
* Diagram můžeme vhodně doplňovat ikonami (při aktivním uzlu kliknout na ikonu), měnit barvy uzlů i větví (Formát či jako u editace), dokonce i vkládat poznámku k jednotlivým uzlům. POZOR – poznámku musíte vkládat pouze přes Vložit > Poznámku. Vložení poznámky v nabídce přes kliknutí myší chybí.
* Rychlý návod – Módy > Browse. Je pouze v AJ, ale je opravdu přehledný.
* Export – I kolegům, kteří nechtějí podstoupit jednoduchou instalaci, můžete nabídnout výstup a to ve formě textu, obrázku či PDF.

FreeMind je sice korunním princem mindmapových programů, ale nenabízí množství obrázků, hory ikon, nejrůznější tvary větví a různé další vymoženosti, jako jeho slavní bratři z komerční sféry. Je však zadarmo, přehledný a uživatelsky přátelský. Komerčně vyráběné verze stojí většinou několik tisíc…

## Ganttův diagram pro přípravu i řízení projektů

Abychom mohli dobře připravit projektový záměr, je třeba využít některý z vhodných nástrojů. Pro začátek si můžeme vystačit s Ganttovým diagramem, který v současné době nabízí mnoho možností.



*Příklad využití Ganttova diagramu pro přípravu i rozpočtování projektu*

Ganttův diagram je nejpopulárnější formou zpracování a zobrazování časového plánu projektu. Původně představen Karolem Adamieckim pod názvem Harmonogram. Henry Gantt publikoval využití diagramu v roce 1931. Ve své době šlo o revoluční techniku, která dokáže přiblížit aktivity projektu v jejich časové souvislosti.

V sedmdesátých letech byl doplněn o spojovací šipky, které ukazují závislost mezi koncem jedné aktivity a začátkem druhé.

Problémem Ganttova diagramu je udržení tzv. „100% pravidla“. Tedy aby například pracovní vytížení jednoho člověka, po rozepsání do jednotlivých aktivit dosáhlo 100 % a nebylo vyšší či nižší.

Ganttův diagram se stal populárním i v počítačovém zpracování. Umožňuje nejen vytváření relativně přehledných grafů, ale zpřístupňuje tyto „fordistické metody“ i méně zkušeným managerům z nevládek. Je možno kontrolovat využívání lidských zdrojů i plnění jednotlivých úkolů.

### K čemu se Gantt hodí

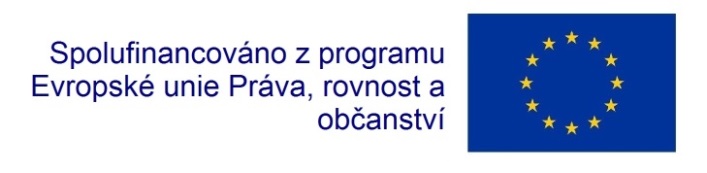
Strukturování projektu – logická struktura je základním stavebním kamenem přípravy projektu, pomocí níž definujeme a strukturujeme celý budoucí projekt. I k tomu můžeme využít Gantt. První úroveň je cíl projektu. Ten můžeme mít stručně v prvním úkolu a tam se nám také budou sčítat veškeré náklady na projekt. Druhou úrovní jsou výstupy. To jsou reálné výsledky projekty, ať již jde o materiální produkty, jako knihy či letáky, nebo o nemateriální, např. školení či nasazení komunitních organizátorů. Ve třetí úrovni jsou pak aktivity, kterými dané výstupy splníme. V dalších úrovních pak můžeme dopodrobna rozvést potřeby k jednotlivým aktivitám. Je dobré na nic nezapomenout. Tato projektová struktura zásadně zjednoduší psaní projektu a následně nám poslouží jako základní řídící nástroj pro vedení projektu.

Gantt se dále hodí např. k plánování realizace, plánování činností v rámci organizace, zapisování úkolů, či kontrole využití času zaměstnanců.

### Základy práce s programem GanttProject

GanttProject je projekt mezinárodní skupiny programátorů a dalších spolupracovníků a je srovnatelný s komerčně nabízenými programy.

* Instalace – Stáhnout z Internetu (také vyžaduje JAVA), spustit a instalovat. http://ganttproject.biz/download.php
* Nový projekt – Projekt > Nový. Můžete zadat jméno a další údaje. V následujícím kroku pak zvolte pracovní dny – zda chcete nebo nechcete počítat s víkendy.
* Nastavit role zdrojů (zadat pracovní funkce: manager/ka, asistent/ka, atd., které pak budete přiřazovat ke konkrétním lidem) – Upravit > Nastavení > Role zdroje
* Nastavení sloupců (umožní nastavit si viditelné sloupce podle potřeby) – Pravé tlačítko myši na sloupce, klik – vybrat co chcete > Zobrazit vybrané.
* Práce se sloupcem Náklady – Pokud chcete, aby se sčítaly náklady na celý projekt, vyberete a zobrazíte sloupec náklady. První úkol bude ten, v němž se budou sčítat veškeré náklady. Aby to fungovalo, musí být všechny další úkoly o úroveň níž (ikony nad sloupci odsadit a zrušit odsazení). POZOR! V prvním úkolu nesmíte vyplnit sumu, protože tím byste zrušili sčítací funkci.
* Vkládat úkoly – Ikonou modré šipky na liště. Vkládá úkoly či zdroje podle toho, jaká karta je aktivní (Gantt / Zdroje). Časování možno řešit myší – DaD. Najedeme na sloupec, až se nám objeví šipka. Se stisknutým levým tlačítkem myši úkol prodlužujeme či zkracujeme.
* Editace úkolů – Klik pravé tlačítko myši na úkol a vybrat v nabídce Možnosti úkolu. V kartách pak mohu provádět úpravy. V kartě Zdroje (myslí se lidské zdroje) přiřaďte lidi či materiál a v poli jednotka uveďte procentuální využití pracovní doby.
* Vkládat zdroje – Ikonou modré šipky na liště. Vkládá úkoly či zdroje podle toho, jaká karta je aktivní (Gantt / Zdroje). Napsat jméno a přiřadit roli. Můžete doplnit i spojení a data nepřítomnosti.
* Editace zdrojů – Pravé tlačítko myši na úkol zdroje. Totéž jako u úkolů.
* Závislosti úkolů – DaD pravým tlačítkem myši na výchozí úkol a táhnout na závislý úkol. Nevýhodou je, že v programu je následující úkol posunut ihned za předcházející úkol (mimo volných dnů...), což ne vždy musí být přesně to, co chceme.
* Plnění úkolů – Myší na začátek sloupce úkolů až se nám ukáže symbol %, DaD pravé tlačítko myši a táhnout dle potřeby, procenta splnění se nám ukazují nad kurzorem.
* Milníky – označují důležitý bod v projektu (nikoli aktivitu), např. začátek, ukončení skupiny aktivit, odjezd na misi apod. Jsou označeny tradičním čtverečkem postaveným na roh. Z úkolu uděláme milník v kartě úkolu.



Tato publikace byla spolufinancována z Programu Evropské unie Práva, rovnost a občanství 2014-2020.

Obsah této publikace představuje pouze názory autora a je jeho výhradní odpovědností. Evropská komise nepřijímá žádnou odpovědnost za použití informací, které obsahuje.

1. June Jordan, Báseň pro jihoafrické ženy, 1956. [↑](#footnote-ref-1)
2. Sherry Arnsteinová (1930-1997) pracovala ve Washingtonu DC ve vysokých funkcích na americkém ministerstvu pro bydlení, vzdělávání a sociální péči (HUD). Na základě svých praktických zkušeností napsala mnoho dodnes významných prací, které podporují vyšší zapojení občanů do řešení problémů. [↑](#footnote-ref-2)