

Partnerství jako metoda mediace, zapojení veřejnosti a hledání přijatelných řešení

Příprava územního plánu bývá bolestný a **nezřídka konfliktní proces**, neboť do něj vstupují subjekty s různými zájmy vůči území, s různými názory na jeho využití. To logicky souvisí s různými rolemi a potřebami, s nimiž účastníci do procesu vstupují: na využití téměř jakékoli plochy může mít odlišný názor místní podnikatel, developerská (stavební) firma, spolek ochránců přírody, rodiče malých dětí, vlastníci okolních pozemků a další jednotlivci a skupiny.

K časovému prodlužování procesu přípravy a schvalování územního plánu by nemuselo docházet, kdyby celá komunita (obec) byla dostatečně soudržná, kdyby v ní bylo neformálně „předjednáno“, co s určitým územím, kdyby byl znám většinový názor, popř. kdyby názorová většina dostatečně pozorně sledovala celý proces, aby se v případě ohrožení svých zájmů aktivizovala, kdyby existovaly představy či dokonce písemné plány o dalším rozvoji obce, o podpoře podnikání a sportovních, kulturních a vůbec občanských aktivit, o potřebné infrastruktuře a službách atd.

Jako nástroj (prostředek) k usnadnění celého procesu územního plánování, k dosažení dostatečného konsensu na výsledné podobě plánu, tu funguje **místní mezisektorové partnerství** (v různých podobách a stádiích zralosti). Partnerství má ještě řadu dalších, možná i důležitějších funkcí a efektů, ale zde si ho všimneme právě jako prostředku k nalezené dostatečné shody o budoucím rozvoji obce plánovitým využitím ploch.

Příklady různých druhů partnerství

Existují na venkově osvědčené **postupy založené na partnerství**? Ale ovšem že ano, jak v zahraničí, tak u nás. Představme aspoň nejčastější a věcně podobné případy:

1. Komunitní plánování sociálních služeb. Probíhá v souladu s příslušným zákonem o sociálních službách a spočívá v tom, že se v obci nebo regionu mají nad jednotlivými sociálními problémy a službami spolu domluvit klienti služeb (např. staří či zdravotně postižení lidé), poskytovatelé těchto služeb (obec, nezisková organizace, ústav, který patří kraji apod.) a zadavatelé (ti kdo jsou mluvčím veřejného zájmu a mají peníze – tedy kraje, obce s rozšířenou působností, další obce). Pro KPSS je ovšem třeba dostatečně velké území, v němž se poskytují alespoň základní sociální služby, tedy např. obvod obcí s rozšířenou působností anebo město střední velikosti se svým okolím.

2. Místní agenda 21. Se zjednodušením můžeme říci, že to je něco podobného, avšak uplatňuje se na všechny veřejné služby (tedy třeba i na dopravu nebo svoz odpadu). Proto by se do procesu plánování dalšího rozvoje služeb v obci měli zapojit všichni občané. A dokonce nejen stálí obyvatelé, ale například i víkendoví chataři a chalupáři, kteří přece veřejné služby využívají také. Především však je MA21 trvalou metodou práce obce s vlastní budoucností, není to jednotlivý dokument nebo jednorázová akce. Další informace jsou např. na <http://www.ma21.cz/>.

3. Něco podobného je **komunitní metoda přípravy (strategického) plánu rozvoje města.** Liší se od dodavatelského přístupu, kdy zhotovitel po obdržení zadání od města pracuje samostatně a výsledné dílo předává objednateli (který jej většinou musí dopracovávat nebo odložit do spodní zásuvky stolu).

Komunitní metoda je pro zpracovatele mnohem náročnější, neboť se průběžně vystavuje kritice z řad veřejnosti i zadavatele, konzultuje s nimi dílčí výsledky, průběžně je informuje atd. Metoda především zahrnuje:

- ✓ přizvání občanů (zájemců z řad veřejnosti) na zahajovací setkání a do tématických pracovních skupin,
- ✓ hromadná „konzultace“ formou anonymního dotazníkového šetření na dostatečně reprezentativním vzorku náhodně kontaktovaných obyvatel,
- ✓ zapojení významných místních podnikatelských a nepodnikatelských (NNO) subjektů formou dotazníkového šetření a výzvy k přímé účasti v tématických pracovních skupinách,

- ✓ průběžné zveřejňování dílčích výsledků s výzvou o poskytnutí připomínek a námětů,
- ✓ výzvy všem zvoleným zastupitelům, aby včas promluvili do vznikajícího dokumentu (a nenechávali to až na okamžik schvalování).

Účelem těchto aktivit je opět to, aby místní komunita, pro který se plán připravuje, měla možnost plán od počátku ovlivnit a konečný výsledek akceptovat. Aby se zastupitelé, všichni občané i organizace s výsledným dokumentem co nejvíce identifikovali. Aby po těchto opatřeních nikdo nemohl říci, že o přípravě nevěděl nebo že se k němu nemohl vyslovit.

4. Strategické plány Leader, resp. místní rozvojové strategie připravují místní akční skupiny (MAS). To jsou většinou neziskové organizace, jejichž členy jsou zástupci obcí, neziskových organizací a firem, kteří na daném území (zpravidla s 20-70 tisíci obyv.) žijí nebo působí a mají zájem na jeho dalším rozvoji. Dnes jich je v ČR přes 150, pokrývají většinu republiky a po šesti letech od vzniku prvních jsou v různém stupni rozvinutosti.

Mnohé jsou jen jednoúčelovým strojem na peníze z Evropského zemědělského fondu pro rozvoj venkova, některé jsou dokonce dosti uzavřenou skupinkou vychytralců, kteří ani nemají zájem o rozvoj partnerství, neboť jej používají jen jako prostředek k přísunu financí pro jejich záměry (včetně veřejně prospěšných). Důležité však je, že jejich rozvojové plány již neobsahují pouze rozvoj služeb, nýbrž rozvoj všech složek života daného území – rozvoj podnikání, aktivní ochranu životního prostředí, šetrné využití místních zdrojů atd. (V současné době při financování MAS prostřednictvím Programu rozvoje venkova se ovšem tyto plány obsahově zúžily na to, co je financovatelné v rámci tohoto programu, a zčásti tak ztratily svou komplexnost.)

Uvedené případy **patří mezi tzv. mezisektorová partnerství** – partneři pocházejí z veřejné správy (zejména obce), z neziskového sektoru (místní spolky aj.) a z podnikatelského sektoru (jak firmy, tak samostatní živnostníci a podnikatelé). Občané se tu buď „reprezentují sami“ osobní účastí, anebo prostřednictvím zvolených zastupitelů a místních neziskovek.

Partnerství jsou běžná i uvnitř jednotlivých sektorů. Například obce vytvářejí svazek obcí, v němž společně plánují rozvoj infrastruktury, cyklostezek, cestovního ruchu atd. Také podnikatelé vytvářejí partnerství (ovšem nepostupují-li přitom v souladu s veřejným zájmem, nýbrž jej naopak poškozují, pak jim říkáme spíš mafie).

Místní partnerství

Kdo bývá členem místního partnerství? Uvedme přehled obvyklých partnerů – v konkrétních případech samozřejmě vždy záleží na účelu jejich spojení. Všimněme si současně jejich typických zájmů.

- 1) **Instituce veřejné správy** (státní a samosprávné), které se nejčastěji zajímají o ekonomiku, kulturu, infrastrukturu, životní prostředí a další životní podmínky v obcích:
 - ✓ samosprávné instituce (např. obecní zastupitelstva, starostové, svazky obcí),
 - ✓ místní a regionální státní úřady a agentury (např. úřady práce a územní pobočky ministerstev),
 - ✓ místní veřejné podniky služeb (ústavy sociálních služeb, nemocnice, školy a jiná zařízení zřizovaná státem, krajem nebo obcí).

- 2) **Soukromé komerční subjekty a společnosti**, které se zajímají především (ne vždy) o co nejlepší pozici na trhu zboží a služeb a o ziskovost svých aktivit:
 - ✓ místní výrobci (zemědělská družstva a podniky, další výrobní a odbytová družstva, jednotlivě hospodařící farmáři, místní průmyslové, zejména malé a střední podniky, řemeslníci a další živnostníci, jejich hospodářské komory, asociace a cechy),
 - ✓ místní podniky služeb (např. regionální televize, rádio, noviny, kulturní a jiná zařízení, poskytovatelé různých služeb od vzdělávání po cestovní ruch),
 - ✓ finanční sektor (banky, leasingové společnosti, úvěrová družstva).

3) **Občané, občanské organizace a iniciativy**, které se zajímají především o lidi, o jejich spokojenost a zájmy (ovšem často vzájemně protichůdné), o podmínky pro život jednotlivců a rodin, tedy o způsob života komunity a v komunitě:

- ✓ kulturní, sportovní a jiná zájmová občanská sdružení,
- ✓ regionální a místní sdružení, koalice či fóra neziskových organizací a občanů,
- ✓ místní, často neformální skupiny občanů,
- ✓ aktivní jednotlivci, nezřídka uznávaní spoluobčany pro své neformální postavení v komunitě (např. důchodce - bývalý starosta, učitel, .

V praxi stojíme před jasnou výzvou: dosáhnout mezi těmito subjekty alespoň dočasnou, fungující a akceschopnou jednotu, v níž má každý svůj vlastní zájem, svou úlohu a své omezené možnosti, avšak dokážou se přitom dohodnout na společné cestě k určitému cíli. Prakticky pak nejde o komunikaci mezi všelijakými institucemi, nýbrž o jednání konkrétních osob, které tyto instituce zastupují a v jejich zájmu (nebo i bez jejich zájmu) v rámci partnerství postupují.

Komunitních či místních organizací, jak výtěžných, tak nevýtěžných, bývá obrovské množství. Jsou v každé obci a tím spíše v městech. Ve městě o 10 tisíci obyvatel bychom jich napočítali stovky (nezapomínejme na řemeslníky a další živnostníky). To všechno jsou potenciální členové místního partnerství.

V ČR vznikají místní a zvláště mezisektorová partnerství většinou pomalu a s obtížemi. Ty jsou způsobeny:

- ✓ tradičně velmi silným postavením veřejné správy (jak státu, tak úřadů samospráv) v životě komunit,
- ✓ nízkou sebedůvěrou a připraveností spolupracovat příslušníků tzv. místních elit, tedy vynikajících podnikatelů, zastupitelů, duševních pracovníků apod.,

- ✓ nevyvinutostí středních tříd a zejména drobného podnikání (živnostníci, malé podniky),
- ✓ mediálně živenou podezřívavostí obyvatel k iniciativám akceschopných lidí (z nichž někteří skutečně působí nezákonně, dopouštějí se podvodů nebo mají prostě špatné výsledky),
- ✓ dosud nepřekonanou atomizací místních komunit, které byly vesměs poškozeny či zcela rozvráceny poválečným přesídlováním, socialistickým režimem, spotřebitelskou závistí a dalšími vlivy.

Zvláštnosti mezisektorových partnerství

Co je charakteristické pro veřejnou správu, podnikatelský a občanský sektor, reprezentovaný především neziskovými organizacemi? Zjednodušeně řečeno, podnikatelský sektor se orientuje na zisk, veřejný na veřejný prospěch a rozhodování o veřejných zdrojích a občanský na potřeby a zájmy lidí. Neznamena to, že si některý sektor nevšímá ostatních hodnot, snažíme se tu však vystihnout jen základní zaměření.

Co mají společného? Podnikatelský a veřejný sektor spojují **finance** (první vytváří zisk, druhý jeho část přerozděluje), veřejný a občanský spojují **zájmy a potřeby lidí** (občanský sektor uplatňuje a z velké části také uspokojuje potřeby lidí, stát, obce a kraje je reflektují a financují). Společným znakem občanského a podnikatelského sektoru je **pružnost, iniciativa a efektivnost** (soukromý sektor jde za efektivností z hlediska rentability, občanský sektor za efektivností v uspokojování potřeb).

Občanský sektor však většinou postrádá to, co mají ostatní dva – tedy finance a zdroje vůbec. Také podnikatelský sektor většinou postrádá to, co mají ostatní dva – totiž veřejný zájem. A rovněž veřejný sektor většinou postrádá to, co mají ostatní dva – tedy podnikavost, odvahu začít a jednat, pružnost, efektivnost.

Mezisektorové partnerství tedy dává možnost, aby se všechny sektory něčím



„obohatily“ a aby společně dosáhli cílů, kterých by žádný jeden nebo ani dva z nich nedokázaly (**synergický efekt**). Partnerstvím uspokojí své vlastní zájmy a přitom uplatní své přednosti ve prospěch celého regionu.

Postoje k vytvoření a rozvoji partnerství

Další popis neplatí vždy a všude, jsou to spíš příklady některých vyhraněných, avšak nikoliv ojedinělých postojů.

Starostové obcí jako představitelé místních samospráv: Do přelomu tisíciletí byl jejich postoj často nevyhraněný, pasivní, byli zvyklí čekat, „co se vyvrbí“ a obávali se osobních iniciativ, které by se jim nemusely vyplatit (kritika od členů zastupitelstva). Někdy se objevoval jasně odmítavý postoj. Když se dozvěděli, že typickými příjemci finančních příspěvků zprostředkovaných místními akčními skupinami v programu LEADER by byli místní podnikatelé, dva starostové z menší obce a malého města opustili jednání přípravného výboru MAS přibližně s těmito slovy: „Nebudeme přece podporovat soukromé podnikatele. Ať se o sebe starají sami. My se musíme starat o obec.“ A co je tedy podle nich obec?

I dnes jsou někteří starostové obcí přesvědčeni o tom, že jejich doménou je péče o obecní rozpočet a o udržování a rozvoj obecního majetku. Soukromé aktivity v obcích je zajímají jen potud, pokud se dostávají do přímého vztahu k veřejným potřebám obce. Nechápu, že to jsou především soukromé iniciativy lidí, ať už komerční, nebo neziskové, které dělají z obce přitažlivou lokalitu, v níž kvete život, vznikají pracovní místa, zlepšuje se vzhled. Obec, kde fungují nejrůznější služby a kde se uspokojují rozmanité potřeby obyvatel. Místo, kde lidé mohou a chtějí žít.

Především komunikace s podnikateli a jejich podpora ze strany obce se nám jeví jako zcela základní předpoklad rozvoje obce, která nechce být závislá jen na pomoci zvnějšku, nýbrž naopak, chce rozvíjet vlastní potenciál.

Místní neziskové organizace jsou na venkově velmi přehledným souborem: jsou to převážně zájmové členské organizace, které při své činnosti poskytují větší (hasiči) nebo menší (fotbalisté) veřejný prospěch. Téměř nikdy to však nejsou

uzavřené společnosti a naopak díky jasnému zakotvení v místní komunitě a sousedských mezilidských vztazích neustále přesahují do sféry veřejného života v obci. Každý bál nebo sportovní soutěž, které tyto organizace uskuteční, je vkladem do života místní komunity, pomáhá ji stabilizovat, „potvrzovat“ její svébytnost. Ve venkovské obci je toto mnohem důležitější než ve městě. Je to totiž příspěvek k tomu, aby se z vesnice nestala jen noclehárna nebo rozlehlý domov důchodců.

Neziskové organizace na venkově jsou však někdy vnímány (a někdy oprávněně) jako pouzí spotřebitelé veřejných prostředků – jako žadatelé o příspěvek na svoji více či méně soukromou zálibu. Protože jsou tvořeny převážně místními občany, je (či „musí být“) v zastupitelstvu dostatek dobré vůle „dát jim aspoň něco“ z obecního rozpočtu. Tak jsou tyto organizace někdy uvyklé na dva chatrné zdroje příjmů: na příspěvek z obecního rozpočtu v řádech tisíců až desetitisíců korun a na členské příspěvky v ročním úhrnu stovek až tisíců korun. Jen některé mají výtěžek ze vstupného (plesy apod.) a ze sponzorských darů.

Nabídky regionálních a celostátních nadací, jakož i evropských fondů většinou nevyužívají, neboť nemají dostatek informací, neumí připravit kvalitní projekt, neplní základní požadavky programů (například o minimálním rozsahu akce nebo o požadovaných dopadech realizovaného projektu). Obecní zastupitelstva je tedy často vnímají jen jako spotřebitele peněz a jejich podporu za jakési „povinné dobro“. Dnes pro ně čím dál větší pomoc představují grantové programy samotných krajů, dále tzv. globální granty krajů (s účastí evropských fondů) a činnost místních akčních skupin, které přerozdělují prostředky v Programu rozvoje venkova.

V ještě složitější situaci jsou **místní podnikatelé**. Ve vnímání místních lidí jsou stále ještě dvojího druhu: starousedlíci, kteří se „dali na podnikání“, a podnikatelé, kteří se v posledních letech přistěhovali a rozvíjejí v obci podnikatelské aktivity. Často lidé ani nevědí, čím se ten který podnikatel zabývá, neboť nejde-li o výrobu, nýbrž o obchodování, neproказuje žádné „názorné výsledky“ své práce. Takový podnikatel může mít v obci jediný pěkný dům a nikdo netuší, že jeho příjem je větší než rozpočet celé obce, neboť je to obchodník se zahraničními aktivitami a vysokým obratem. Právě

ten by měl být získán v duchu tzv. společenské odpovědnosti firem (dobrého sousedství) jako sponzor či spolufinancující partner určitých záměrů v obci.

Podnikatelé se někdy – pod vlivem svého osobního založení či nelehkých podmínek pro podnikání - odtahují od veřejných záležitostí, zatímco jindy se naopak stávají zastupiteli proto, aby si prosazovali své vlastní zájmy. V každém případě však mají jako celek slabý kredit v komunitě a jen málo z nich prokazuje upřímný zájem o veřejné záležitosti natolik, aby v nich spoluobčané viděli obrovskou posilu pro místní život.

Také **starostové malých obcí** jsou hodnoceni svým okolím. Ze strany obyvatel, především podnikatelů a zástupců neziskových organizací, je někdy slyšet názor, že starosta je sice málo schopný a málo ochotný pracovat plně ve prospěch obce, ale protože by se jinak neuživil vůbec a plat starosty je jistý a nikoliv malý (na místní poměry), „drží se“ této funkce ze zjištěných důvodů. Jak už jsme napsali, nepovažujeme tento obraz za převažující či dostatečně úplný, ale prosím počítejme s touto možností, zvláště množil-li se případy podobné kritiky.

A konečně tu jsou **občané**. Opět bychom mezi nimi našli několik typicky vyhraněných skupin. Všimněme si alespoň dvou, pro některé obce velmi tíživé skupiny obyvatel. První jsou víkendoví chataři a chalupáři, kteří mají nároky na některé veřejné služby (osvětlení, odvoz odpadu), ale na chodu obce se většinou podílet nechťejí a místní poplatky na vyrovnanou bilanci obce ve vztahu k nim nestačí.

Druhou, netradiční problémovou skupinou jsou noví obyvatelé tzv. satelitních sídlišť v obcích blízko velkoměst, kteří společně vytvářejí „paneláky naležato“, tj. velké enklávy rodinných domů se zahrádkami, v nichž kromě ulic již není místo na veřejná prostranství a prostředky na objekty místní vybavenosti. Kapacitní problémy jsou ve veřejných službách typu dopravy nebo mateřských škol. To souvisí jak se stylem života mnoha těchto obyvatel (denní dojíždění do velkoměsta, neúčast na životě komunity, odcizenost), tak s nedostatečnými příjmy obce, neboť mnoho nových obyvatel nemá v obci trvalé bydliště (nezřídka kořistí z pronájmu svých původních bytů ve velkoměstě).

Z hlediska místního partnerství není snadné zapojovat tyto obyvatele do dění v komunitě. Většinou je ke spolupráci dokáží přimět až jejich každodenní problémy a zájem o rozvoj životních podmínek v obci, ačkoliv zejména manželky dokáží stále častěji sehrát konstruktivní úlohu svým (a později třeba i manželovým) zapojením do komunitního života.

Partnerství učí lidi, aby při zachování svých vlastních zájmů nacházeli společný zájem, společný prospěch komunity a aby ho veřejně deklarovali (to na rozdíl od mafí a klik, jejichž členové také nacházejí společné zájmy, ale jaksi je nezveřejňují).

Rozvoj činnosti místních mezisektorových partnerství

Partnerství přežije jen tím, že posílí – tedy že postupně přibírá aktivity a akce, čímž rozvíjí své další funkce. Dejme tomu, že původně vzniklo pro společné získání finanční podpory ze státních nebo evropských fondů na konkrétní účel. Při této přípravě se začalo partnerství rozvíjet a organizovat, začaly se hledat a objevovat nové cíle a příležitosti, a také nové finanční zdroje.

Později partnerství přidává k původnímu účelu existence další – služby pro region. Organizuje třeba dopravu místních občanů do zdravotnického zařízení, dopravu žáků do školy, zájezdy do velkého města, a začne plnit další vzdělávací a kulturní cíle.

Pod vedením orgánů partnerství lidé znovu obnoví místní knihovnu nebo dokonce prodejnu, partnerství začne organizovat veřejně prospěšné práce, drobné sociální služby o staré spoluobčany atd. Partnerství může být iniciátorem obnovení pošty (u soukromého obchodu), školy, pekárny.

Časem se tedy ukáže, že partnerství, díky němuž vzniklo třeba družstvo výrobců, občanské sdružení, či zařízení sociální péče, vlastně funguje jako poskytovatel místních služeb, a že v tom plně nahrazuje a překonává individuální iniciativu komerčních subjektů.

Jak si tento pokrok vysvětlit? Přirozenou náplní práce v partnerství je koordinace aktivit jednotlivých členů - organizací a institucí, které jsou členy.

Zkušená skupina pro místní akce kolem sebe neustále šíří duch inovací a činorodosti a tím motivuje místní subjekty, aby rozvíjeli stále nové aktivity a záměry. Důsledkem toho je trvalý zájem lidí o spolupráci, hledání nových finančních zdrojů a celkový rozvoj komunity. Začne se vytvářet atmosféra smyslu pro veřejnou prospěšnost soukromých aktivit. Postupně hodnota veřejné prospěšnosti přechází do běžné činnosti ostatních – nejen neziskových organizací, ale také místních podnikatelů a obyvatel vůbec.

Místní partnerství mají u nás často „ustláno na růžích“ – ale na jejich trnitých větvičkách! V řadě obcí budí jakákoli veřejná iniciativa či veřejně prospěšná aktivita spíše ostražitost, nedůvěru a nepřátelství ostatních. Mnoho lidí nemůže pochopit nebo nechce uznat, že aktivita ze soukromé iniciativy – a dokonce dobrovolná a neplacená – může být veřejně prospěšná. Negativně zaměřená část komunity pak různě, otevřeně či naopak intrikami a pomluvami, bojuje za to, aby se těm aktivním nedařilo. Přesto se tím partnerství nemusí nechat udusit.

Trvalost partnerství totiž nezávisí jen na ustavičném přílivu peněz, nýbrž na velikosti a přitažlivosti cílů, které si klade, a na trvalosti všech prostředků (zejména nefinančních), o které se může opírat a které může využívat. Kvalitní partnerství vždy produkuje něco víc než jen hmotné efekty nebo peněžní prospěch. Nejvýznamnějšími „produkty“ jsou zřejmě přátelství a důvěra mezi členy partnerství, zkušenosti a společné komunikační návyky. Růst informovanosti, využitelnost kontaktů, uspokojení ze společného díla. Společné úspěchy, prožitky, výsledky společné práce. Trvalost společných cílů a společných potřeb. A také společný problém či ohrožení, které živí dosavadní spolupráci novou motivací.

Velký den místního partnerství přijde, když se má připravit a schválit nový územní plán: mnoho záměrů je vyjasněných předem, během předchozí práce, lidé se více znají a důvěřují, neboť již v minulosti spolupracovali, podnikatelé lépe chápou potřeby obce a obec potřeby podnikatelů. Atd.

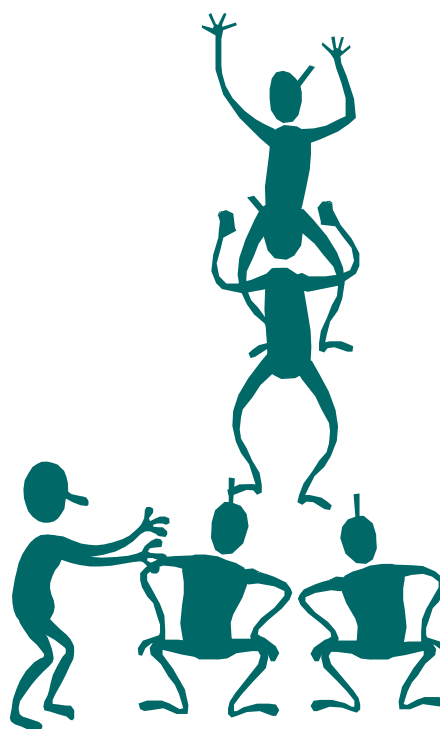
Jak jednat uvnitř partnerství?

Jak by měl postupovat člověk, který se ujal funkce moderátora (mediátora, facilitátora) či prostě manažera partnerství? Ať už je za tuto práci placen nebo ji vykonává dobrovolně či třeba v rámci funkce starosty, měl by si - kromě všeobecně potřebných komunikačních a vyjednávacích dovedností - osvojit alespoň několik zásad práce s partnerstvím.

Při rozvoji MAS nelze ušetřit čas – je třeba mnoha setkání a diskusí. Jako schopný manažer byste byl v pokušení udělat spoustu věcí sám a hned. Místo toho musíte navštěvovat lidi, setkávat se s nimi, vysvětlovat, vybízet, navrhopvat. Vy jste ten, kdo spoluutváří budoucí pletivo vztahů spolupráce a vzájemné důvěry.

Odstraňujte potenciální konflikty. Bude jich zpočátku všude plno. Některé jsou založeny na mezisektorových předsudcích, na tzv. stereotypch. Starosta: Podnikatelé ať se postarají o sebe, nebudeme jim přiklepávat dotace! Podnikatelé: Stát je k nám macešský, všude jsou jen překážky, starostové si dělají vlastní politiku, nehledí na prospěch občanů. Atd. K tomu přistupují konflikty mezi konkrétními osobami (co mi kdy Franta vyvedl, kdy mne Pepa napálil, komu mám co oplácet).

Při jednáních a ve vztazích se nesnažte dominovat. Zajistěte rovnost účastníků. Místní zemědělec je pro partnerství zrovna tak potřebný jako ambiciózní starosta zvyklý v diskusích převládat. Představme si společné setkání nad budoucími návrhy. Chcete-li dojít ke společnému rozhodnutí, je lepší začít s „prázdným papírem“, nepřicházejte s hotovými návrhy, raději k nim účastníky doved'te. Zpracujete-li všechno včetně strategie za ně, nemohou se s výsledkem dobře ztotožnit, nevezmou ho „za svůj“.



Spolupráce znamená mimo jiné sídlení...

Sdílení

informací,

sdílení

zkušeností

a nakonec i sdílení finančních prostředků, které partneři získají pro společný projekt. Mohli bychom říci, že jedním z lakmusových papírků prokazujících skutečné partnerství je právě **ochota podílet se na získávání a využívání společných finančních prostředků**. Na rozdíl od izolovaných, sobeckých a nedůvěřivých občanů a podnikatelů, příp. žadatelů o všelijaké fondy se musíte dohodnout na společném postupu, na společné strategii rozvoje a také na pravidlech rozhodování. Také o tom je partnerství.

Některé způsoby nacházení společného řešení

Při utváření společných plánů obce nebo mikroregionu, včetně územního plánu, je nejlepší situací existence déletrvajícího a fungujícího místního partnerství. Protože v něm je snadnější dosáhnout konsensuální podporu určitému záměru, snadněji se komunikuje, „předjednává“, snadněji se uplatní pozitivní návrh.

Jestliže neexistuje pevné partnerství, které je vybaveno mechanismem k dosahování rozhodnutí, pak musí nastoupit vyjednávání. Existuje-li více názorů, zájmů, očekávání a potřeb, existuje také potenciální konflikt mezi jejich nositeli. Musí-li se přesto všichni shodnout, je třeba nalézt společné řešení. Většina zúčastněných možná ustoupí, toleruje cizí návrhy anebo prostě jednání ignoruje, avšak stále tu je dost aktivních jedinců a skupin, kteří spolu mohou buď bojovat, nebo spolupracovat.

K popisu možných postupů se někdy používají cizí slova: **Mediace** (zprostředkování) je jeden ze způsobů řešení skrytých nebo zjevných konfliktů zájmů, jeden ze způsobů, jak dosáhnout přijatelné řešení, na němž by se shodli účastníci sporu. Je to činnost, při které mediátor (zprostředkovatel) napomáhá k dosažení dohody mezi účastníky. Hlavní „metodou“ mediace je vyjednávání. Jsou-li na stole různé návrhy, k nimž je třeba vyjednat „co nejlepší“ výsledek, mluvíme o mediaci.

Součástí mediace bývá **facilitace**, tj. usnadnění komunikace mezi konfliktními stranami. Facilitování používáme, potřebujeme-li usadnit, zprůchodnit komunikaci

mezi různými lidmi či organizacemi, avšak nejsou ještě (nebo ani nebudou) formulovány vzájemně konfliktní alternativy.

Uplatňují se různé **strategie pro dosahování dohody**. Stručně popíšeme alespoň dvě.

Konsensus s mlčící většinou a zásada minimální přijatelnosti – práce pro facilitátora

Facilitátor usiluje o řešení, které by bylo přijatelné pro všechny, či alespoň pro většinu zúčastněných. Například se má v obci rozhodnout, zda opravit kostel. Oprava by měla nejen vliv na čerpání rozpočtu (peníze by nebyly na jinou akci), ale vážala by i síly obyvatel a navíc řada lidí v opravě kostela nevidí žádnou významnou hodnotu.

Není-li tedy představen ostrý protinávrh, můžeme doufat, že dosáhneme konsensu. Hlavní otázkou je chování tzv. mlčící většiny. Většina lidí je běžně velmi tolerantní, leccos snese, možná v soukromí zanádá, ale v zásadě se přizpůsobuje (na to sázejí celé režimy!). Facilitátor tudíž může poukazovat na to, že naprostá většina není proti, možná jim to jedno, ale především, nezformovala se hlasitá opozice.

Kdyby došlo k vyslovení protinávrhu (raději v obci opravit jiný objekt), je stále ještě možné, aby facilitátor požádal účastníky, aby souhlasili s původním návrhem, pokud je pro ně aspoň v zásadě přijatelný. Ujistí nositele jiných návrhů, že sice i tyto by mohly přijít na řadu, ale protože je nyní příležitost opravit zrovna kostel, je lepší se pustit právě do toho.

Jestliže je návrh pro někoho nepřijatelný, tak chceme vědět, proč, abychom mohli tuto nepřijatelnost zpochybnit (jeho nositeli nebo před jeho sousedy) čili pustit se do přemlouvání. Zkušenosti ze společenského i manželského života nám potvrzují, že většina návrhů bývá přijatelná (třebaže někdy se skřípěním zubů nebo s výměnou za souhlas s naším příštím návrhem) a že je jen málo věcí, které absolutně neskousneme, takže setrváme na svém stanovisku „až za hrob“ (to končí buď naším vítězstvím, anebo emigrací, rozvodem apod.).



Facilitátorem zde může být i starosta, není-li sám zastáncem vyhraněného názoru, kterým by mohl naopak obec názorově rozpoltit. Lepší je samozřejmě jiná osoba, která není tak exponovaná a tudíž se jí nepřisuzují další domnělé nebo skutečné úmysly.

Zásada minimální přijatelnosti by se mohla používat všude, kde nejde o vzájemně kontroverzní návrhy. Při řadě politických i soukromých jednání se často objevují další a další návrhy, které vylepšují původní řešení, a protože je autoři považují za nejlepší (a navíc k nim mají autorský vztah), začnou je prosazovat, čímž se oddálí možnost přijetí řešení a společného postupu. Jestliže tím začne hrozit „nebezpečí z prodlení“ (kdy rozhodnout se nyní je lepší než se rozhodnout lépe, ale pozdě), měl by facilitátor přikročit k uplatnění uvedené zásady.

Skupinové hledání variant a výběr nejlepší varianty

Někdy se stane, že starosta svolá veřejnou schůzi, na kterou přijdou známí křiklouni a kverulanti, se vším nespokojení důchodci, konfliktní podnikatelé apod., při nejbližší příležitosti začnou pokřikovat, bouchat holí do podlahy, vyslovovat nedůvěru atd. – znáte to. Co s tím?

Při přípravě územního plánu nebo jiných rozvojových dokumentů v obci či mikroregionu jsme často v situaci, kdy hledáme konsensus s určitou vizí, se seznamem priorit rozvoje obce, s tématickým zaměřením další práce apod. Neřešíme tedy předem daný problém (oprava kostela), nýbrž posuzujeme různé možnosti dalšího využití území, sestavujeme investiční část rozpočtu nebo hledáme různá řešení, která se nemusí vzájemně vylučovat.

Ve všech těchto případech není jedno, jaký postup zvolíme. Představme si, že bychom návrh územního plánu získali tak, že by starosta seděl celý víkend u slivovice, něco by napsal a namaloval, a v pondělí by to dal zastupitelstvu ke schválení. Nebo naopak, že by se všichni občané scházeli každou sobotu na návsi tak dlouho, až by došli k výsledku. Představme si proto jednoduchou a užitečnou metodu, které se někdy říká **návrhový workshop**.

Slouží k pracovnímu setkání malých skupin profesionálů a laiků. Jejich účelem je společná tvůrčí práce při navrhování a plánování, např. nad územním plánem obce,

nad rekonstrukcí náměstí, parku apod. Každý účastník je povzbuzován, aby rozvíjel své vlastní nápady úpravou modelu, namalováním návrhu nebo slovními připomínkami.

Workshop uspořádáme v sále s dostatečnou kapacitou, ale zrovna tak to může to být i několik menších místností, zákoutí chodby či pod širým nebem. Připravíme několik pracovišť, na nichž budou pracovat skupinky 5-10 lidí. Bude tam půdorysný plán obce nebo řešené plochy, velké archy papíru, bloky A4, různé druhy popisovačů a tužek, lepících pásek, nálepek post-it apod. Celé to musíme koncipovat trochu jako hru. Chceme se domluvit v dobré náladě.

Touto akcí sledujeme **dva cíle**: a) věcný cíl znamená získat použitelná řešení s dostatečnou podporou veřejnosti, b) psychologickým cílem akce je, aby všichni odcházeli s vědomím, že to bylo zajímavé a že své návrhy a stanoviska mohli uplatnit. Že nebyl nikdo přehlížen. Na workshop musíme zvát občany s dostatečným předstihem, neboť nechceme, aby někdo říkal (hlavně opozice!), že o něm nevěděl.

Lidé se na místě podepíší na prezenční listinu (jestliže ji k ničemu dalšímu nepotřebujeme, můžeme ji vynechat) a vyberou si skupinku, v níž chtějí působit. Někdy potřebujeme jejich začlenění do skupin ovlivnit. Chceme například, aby v jedné skupince nebyla celá rodina či všichni zaměstnanci OÚ, kteří přicházejí na setkání společně. Ve dveřích proto rozdáváme náhodně lístky s písmeny různých skupin, různobarevná lepítka či třeba dětské figurky a podle toho je „rozmícháváme“ do skupin.



Můžeme však mít i jiný problém: **tvrdou a destruktivní opozici**, která hrozí, že zmaří každý pokus o normální dohodu. K tomu se právě hodí rozdělení do skupin. Skupinky pod vedením facilitátora necháme diskutovat o problému, přicházet s různými návrhy, zvažovat pro a proti atd. (podle účelu setkání).

Jestliže facilitátor vede diskusi tak, aby se každý dostal ke slovu (ostýchavé povzbuzuje, povídavé krotí), zapisuje stručně všechny nápady a názory a nakonec

o nich nechá hlasovat, je velmi pravděpodobné, že a) extrémní názor nezíská podporu přítomné většiny, b) oponent vyčerpá své argumenty, svou zášť atd. ve skupince a v závěrečném plenárním jednání se již neprosadí.

Po práci ve skupinách totiž následuje **společné jednání** všech a v jeho úvodu za každou skupinu přednese její mluvčí závěry, k nimž dospěla. Tam ovšem již chybí extrémní nebo destruktivní návrh. Když se pak ten, kdo celý workshop řídí, této skupiny zeptá, jestli je ještě něco důležitého, co se ve skupině usneslo a mluvčí neřekl, může se maximálně stát, že rozbíječ zopakuje svůj názor, ale to již nebude názor skupiny a plenární shromáždění ho může jen vyslechnout a zapomenout., dál se již o něm nejedná (neprosadil se v demokratické skupinové diskusi, že).

Postupně se přednesou a shromáždí návrhy a závěry ze všech skupin. Pak podle povahy věci může dojít na hlasování o nejlepší variantě či na příslib, jak se bude se závěry nadále pracovat. To už závisí na účelu a předmětu workshopu.

Nyní technický popis hlavní části workshopu:

Vedoucí každé skupinky (facilitátor) je předem vybrán a zaškolen pořadatelem. Dále je ve skupině zapotřebí jeden zapisovatel, velký arch papíru (rozloží se na stole nebo někam přilepí), fixy (dvě barvy – na zápis a na zpracování). Ideální počet účastníků ve skupině je 5-10.

Program:

1. Úvod ve skupině: Facilitátor někdy požádá účastníky, aby se stručně představili.
2. Předmět rozmluvy: Na začátku každý napíše na samostatný papír nebo na jednotlivé lístky 3-5 návrhů, které se vztahují k danému tématu anebo se dělá jakýsi skupinový brainstorming, kdy účastníci napřeskáčku vyslovují své názory nebo navrhují řešení, ale ještě o nich nepolemizují (to je důležité!).
3. Upřesnění návrhů, diskuse (každý dostane na jeden příspěvek limit třeba 20 vteřin) a heslovitý zápis na jeden papír nebo tabuli.
4. Hledání skupinového konsensu – podle povahy věci to je například a) návrh na další postup (navržená řešení se rozdělí na „ted“ a „později“ či podle připravenosti na „lze uskutečnit ihned“, „lze po přípravě“, „zatím nejasné, nejsou

pro to podmínky“, b) individuální nebo skupinové rozvíjení 1 - 5 vybraných návrhů, c) výběr a seřazení 5 nejlepších návrhů (to se může snadno odhlasovat, když lidé postupně půjčenou fixkou udělají čárku u 1-3 návrhů, které doporučují – zcela demokraticky a doslova před očima vznikne transparentní výsledek hlasování).

5. Plenární jednání zahajuje referování o výsledku práce skupiny jejím mluvčím – své závěry postupně prezentují všechny skupiny.
6. Poté lze různými způsoby (viz výše) pokračovat k závěru.

Pro plenární část ovšem potřebujeme další vybavení: flipchart nebo plochu, na níž mohou mluvčí skupin připevňovat své výsledky (je to bezprostřednější než používat notebook a dataprojektor!). Pohled na polepenou zeď nebo na nataženou šňůru, na níž jsou pomocí kolíčků připevněny velké archy papíru s výsledky práce skupin – je pro některé účastníky fascinující.

PhDr. Oldřich Čepelka, oldrich.cepelka@tima-liberec.cz