

Participativní metody v praxi LH

Tento materiál vznikl s podporou projektu NAZV QK1920272 Komunikace jako nástroj harmonizace potřeb společnosti a lesnického sektoru a je určen pro zájemce o uplatnění participativních metod v lesnické praxi.

Obsah

Participativní metody v praxi LH	1
1. Teorie participace a kolaborativního řízení	2
1. Terminologie	2
2. Zájmové skupiny, jejich zájmy a síla	3
3. Spolupráce jako alternativní možnost řízení	4
4. Rozdělení participativních metod	5
5. Příprava na setkání	5
2. Popis participativních metod	8
1. Rozhovor	8
2. Brainstorming	9
3. Mapování	11
4. Transekt (průřez)	13
5. Časové osy, sezónní kalendář	15
6. Vennův diagram	17
7. H-forma a párové porovnání	19
8. Akční plán	23

Participativní metody jsou nástrojem, který umožňuje získávat a analyzovat informace od jednotlivých členů místních komunit. Kladou důraz především na lokální znalosti a zapojení komunit do procesu hledání, monitorování, plánování a využívání přírodních zdrojů. Protože se jedná o součást procesu společného řízení, kladou participativní metody důraz na všechny skupiny, obcházejí jejich přirozenou hierarchii a pomáhají jim identifikovat zdroje pro trvale udržitelné využívání zdrojů všemi skupinami. Všechny dále popsané metody jsou postaveny na participativních metodách.

Participativní metody a kolaborativní lesního hospodářství mají tyto tři základní cíle:

- dát do souladu potřebu uchování přírodních zdrojů a další rozvoj společnosti
- právo místních lidí na zajištění jejich budoucí ekonomické situace
- využít aktivního zapojení místních lidí na ochranu a řízení přírodních zdrojů

1. Teorie participace a kolaborativního řízení

Protože je participace základem pro navázání kontaktů a spolupráce při řízení lesního hospodářství, uvedeme si zde některé základní teoretické pojmy. Literatura o zapojování lidí do činnosti v rámci komunit uvádí, že vysoká míra participace je vhodná při prosazování změn nebo při „zlepšování“ stávající situace, a to především z těchto důvodů:

- výsledek mnohem více odpovídá potřebám lidí než když je nízká úroveň participace;
- chování a názory lidí se dají mnohem snáze změnit, když jsou členem nějaké skupiny, než když jedná jako jednotlivci;
- když se lidé zapojí do identifikace problému a jeho řešení, je pro ně mnohem snazší brát výsledné a skupinou schválené řešení „za vlastní“ a jsou proto mnohem více motivováni při jeho realizaci;
- jak jednotlivci, tak skupiny brání změnám, které jim byly navrženy respektive vnuceny někým cizím.

1. Terminologie

Kolaborativní řízení, společné řízení, spolupráce (collaborative management, co-management)	dvě a více stran společně jednají, formulují a zabezpečují mezi sebou spravedlivé rozdělení řídicích funkcí, pravomocí a odpovědností pro dohodnuté využívání zdrojů
Facilitace (facilitation)	způsob, jak pomáhat a vést lidi bez vnucování vlastních názorů (protikladem je dávání nařizování a rozkazování), často se můžeme setkat s termínem facilitátor , když mluvíme o osobě, jenž řídí facilitaci
Participace (participation)	aktivní zapojení lidí do rozhodování o programech a projektech, které se jich týká
Veřejnost (public)	lidé (kolektivy jednotlivců v protikladu ke komunitě), kteří existují mimo nadefinovaný proces
Zájmová skupina (Interest group)	v konkrétní situaci skupina lidí se stejnými zájmy

Zájemové skupiny (stakeholders) osoby, skupiny nebo organizace, které mají určitý zájem o zdroj nebo řízení, ale nemusí být přímo účastníkem procesu.

Různí autoři se pokoušeli rozlišit jednotlivé stupně participace lidí na řešení problému. Všechny stupnice mají společnou škálu participace začínající u „manipulace s lidmi“ a končící u „veřejné kontroly“, mezi nejpoužívanější rozdělení s dobře odlišenými kategoriemi patří:

Stupeň participace	popis participativního chování
Vlastní mobilizace	lidé participují tím, že vyvíjejí aktivitu zcela samostatně bez ohledu na vnější změny systému
Vzájemná participace	lidé se podílejí na analýze, což vede i k podílu na spolupráci s vnější organizací (participace při monitoringu a pokusech)
Funkční participace	lidé se podílejí při formování skupiny s cílem vyřešit konkrétní problém
Participace z materiálních pohnutek	lidé se podílejí na zdrojích (obvykle vlastní práci), což jim přináší finanční nebo materiální zisk
Participace na konzultacích	lidé jsou kontaktováni vnější organizací ohledně jejich názoru na definici problému nebo jeho řešení
Participace formou předávání informací	lidé jsou dotazováni vnější organizací z důvodu snahy pochopit jejich situaci
Pasivní participace	lidé jsou kontaktováni, aby byli informováni co se děje nebo co se stalo

Stupeň participace záleží především na ochotě dělit se o „rozhodovací moc“ mezi jednotlivými zúčastněnými subjekty a veřejností. Samozřejmě při kolaborativním řízení není vždy nutné uvažovat o nejvyšší možné úrovni participace, vše závisí především na potřebách, cílech a časovém horizontu. Například informovat veřejnost o dosažených zlepšeních nevyžaduje aktivní zapojení veřejnosti, to by mohlo dokonce vyvolat i negativní emoce.

2. Zájemové skupiny, jejich zájmy a síla

Zájemovými skupinami při rozhodování o přírodních zdrojích jsou jednotlivci, skupiny a organizace, které mají zájem o daný zdroj nebo o jeho řízení. Jelikož jsou rozdílné úrovně zájmu a legitimního práva na zdroj, dají se zájemové skupiny rozdělit např.:

- **Primární zájemové skupiny** – jsou ty, které jsou nakonec ovlivněny kladně (příjemci) nebo záporně.
- **Sekundární zájemové skupiny** – jsou ty, které mají zprostředkovatelskou roli a mohou ovlivnit výsledek.
- **Externí zájemové skupiny** – jsou jednotlivci a skupiny, které nejsou primárně zapojeny, ale mají možnost ovlivňovat, nebo jsou ovlivněny.

Je zřejmé, že důraz na **zájem** jednotlivých zájemových skupin je rozhodující otázkou vzniku a podpory kolaborativních iniciativ, protože má výrazný dopad na pochopení,

proč se lidé chtějí nebo nechtějí účastnit participativních aktivit a jak může být participace podpořena.

Síla je často chápána jako schopnost zajistit výhody pro „méně významné“ zájmové skupiny. Nerovnovážené rozdělení síly existuje i uvnitř zájmových skupin, je to často otázkou pohlaví, kultury, věku nebo obchodních výhod, a má často výrazný dopad na rovnoprávnost a trvalou udržitelnost při řízení přírodních zdrojů.

Kolaborativní spolupráce musí neustále usilovat o uspokojení mnohostranných zájmů. Toho však nelze dosáhnout, je-li výrazný rozdíl v síle jednotlivých zájmových skupin, což některé z nich vyřazuje z možnosti podílet se na užívání zdrojů, vyjadřování názorů nebo rozpoznávání jejich zájmů. Různé zájmové skupiny prezentují svoji sílu a zájmy rozdílnými způsoby a proto musí facilitátor existujícím vazbám porozumět a počítat s nimi. Rozložení mnohostranných zájmů vyžaduje po facilitátorovi aby hledal a oslovoval i „slabé skupiny“, jejichž názor je „převálcován“ názory skupin s větší silou.

3. Spolupráce jako alternativní možnost řízení

Spolupráce je proces, pomocí kterého skupiny s velmi odlišným názorem na situaci mohou konstruktivně nalézt řešení, které může jít za hranice jejich vnímání problému. Spolupráce zahrnuje podstatně více než jenom organizaci participace, protože při kolaborativním řízení přicházejí účastníci ke stolu s touhou vytvořit cíle a následně pracovat na strategii, jak jich dosáhnout.

Výhody kolaborativního řízení

- široká všeobecná analýza problému zvyšuje kvalitu řešení
- schopnost reagovat je mnohem vyšší, protože účastníci mají různé schopnosti, znalosti a nápady
- je použitelné pro otevření zablokované situace
- proces zaručuje, že se zájmy každého účastníka vezmou v úvahu při projednávání dohody
- účastníci si zachovají podíl na řešení
- účastníci jsou spjatí s problémem, nikoliv někdo cizí, kdo jim nabídl řešení
- participace zvyšuje míru souhlasu s výsledným řešením a zvyšuje ochotu při zavádění
- zvyšuje se šance na nalezení nového progresivního a neotřelého řešení
- při společné práci se zlepší vztah mezi účastníky (záleží na dobrém vedení a facilitaci)
- jsou odstraněny náklady spojené s ostatními metodami
- vzniknou mechanismy a vazby mezi účastníky důležité pro koordinaci budoucí spolupráce
(Gray 1989)

Spolupráce ale není všelék, který ukončí všechny konflikty. To v sobě obvykle zahrnuje komplex obtížných problému, kterým se v minulosti společnost vyhnula prostřednictvím „jednoduchých řešení“. Mnoho komplexních problémů je obtížných a „politických“, protože v sobě obsahují „problém rozdělení“ – účastníci se zaměřují na rozdělení zdrojů, fondů nebo stanovení funkcí. Spolupráce nemusí být pokaždé možná, někdy mohou mít slabší nebo silní účastníci obavy se zapojit. Některé skupiny vidí ve spolupráci určité riziko, nebo mají obavy, že budou slabě zastoupeny.

4. Rozdělení participativních metod

Všechny dále zmíněné participativní metody lze rozdělit do těchto kategorií:

1. nástroje vztažené k **dialogu**,
 - a) neformální rozhovor – otevřený rozhovor bez dalších cílů,
 - b) strukturovaný rozhovor – rozhovor se seznamem klíčových otázek, kterých je třeba se v rozhovoru dotknout,
 - c) rozhovor se skupinou
 - d) Brainstorming
2. nástroje vztažené k **prostoru**,
 - a) mapování,
 - b) transekty,
3. nástroje vztažené k **času**
 - a) časová přímka,
 - b) sezónní kalendář,
4. nástroje vztažené ke **strukturám**,
 - a) Vennův diagram
5. nástroje vztažené k **hodnocení a porovnávání**,
 - a) H-forma
 - b) párové porovnávání

Základními cíli každé metody je navázat komunikaci a důvěru, vytvořit otevřenou atmosféru, která umožní hovory i na nepříjemná témata, a zároveň vysvětlit účastníkům k čemu a jak se použijí informace získané v rámci metody.

5. Příprava na setkání

Rozhodnete-li se uspořádat setkání, musíte, v zájmu jeho dobrého výsledku dodržet určitý postup. Ten je dán odpověďmi na následující otázky, které pomůžou s přípravou na setkání: **Co? Proč? Kdo? Kde? Jak? K čemu?** i při poměrně jednoduchém tématu, které je projednáváno, je třeba použít tohoto postupu, aby nedošlo k nějaké nepředvídatelné situaci.

Co bude hlavním cílem a tématem setkání?

Na samotném počátku přípravy na každé setkání je nutné si přesně rozmyslet jakého (strategického) cíle se má dosáhnout a čeho je možné dosáhnout na plánovaném setkání – (dílčí) cíl. Nerealistické cíle, kladené na setkání, mohou vést až ke ztrátě důvěry účastníků ve facilitátora a k zablokování dialogu, což může negativně ovlivnit i budoucí setkání.

Proč je potřeba (s lidmi) tento problém diskutovat?

Odpověď na tuto otázku nám pomůže přesněji formulovat cíle a zároveň je jistou zárukou, že účastníci budou ze setkání odcházet s pocitem, že mají podíl na nějakém konkrétním výsledku a že podobná setkání pro ně skutečně mají smysl. Je však potřeba si dát pozor, aby byly skutečně dodrženy dohody ze setkání, neboť to má významný vliv na důvěru k těmto metodám a k osobě facilitátora.

Kdo bude účastníkem setkání?

Identifikace a případný výběr účastníků setkání je základním kamenem řízení dialogu. Žádoucí je účast všech, kteří jsou spjati s danou problematikou a mají k ní co říci, nebo jsou výslednou dohodou nějak ovlivněni. Jedině tak je možné zachovat celé spektrum názorů a zaručit, že budou vyslyšeny všechny názory a navržené řešení bude reflektovat potřeby a zájmy všech zájmových skupin.

Při formování skupiny je třeba se informovat o všech účastnících, aby se výběrem předešlo potencionálnímu nebezpečí přenesení osobních konfliktů jednotlivců do celé skupiny. K osobám, které zastávají od počátku nesouhlasné stanovisko a jsou připraveny svým chováním nabourat celé jednání, se říká **sabotážníci**. V participativních metodách hrají tyto osoby důležitou roli, protože jim musíme dodat takové postavení nebo funkci (antisabotáž), která jim zabraňuje vystupovat negativisticky.

Rozdělení při práci ve skupinách. Jestliže pracuji s několika skupinami, pak rozdělení účastníků do skupin musí respektovat zastoupení jednotlivých zájmových skupin, ve kterých nesmí být výrazní jedinci, kteří by mohli ovlivnit zbylé členy skupiny (např. ze sabotérů vytvořit jednu skupinu) nebo nějak spříznění jedinci či lidé na výrazně odlišné úrovni (manžele, sourozenci, podřízení – nadřízení, laici – profesionálové), neboť by to mohlo ovlivnit komunikaci v rámci skupiny. – Nejvhodnějším postupem je náhodná volba s možností dalších přesunů. Příchozí je vhodné třídit u vstupu do místnosti, neboť spříznění jedinci přichází často spolu.

Kde proběhne setkání?

Výběr místa často výrazně ovlivňuje atmosféru setkání a lidi, kteří se setkání budou účastnit, zároveň nám limituje použitelnost některých pomůcek a metod. Prostor setkání by neměl vytvářet bariéry mezi facilitátorem a účastníky, respektive mezi účastníky navzájem. Pro dobrou přípravu je důležité znát přesně místo setkání, abychom si mohli připravit všechny potřebné pomůcky a zároveň vyloučili, že některé pomůcky nebudou použitelné.

Příprava místnosti podle předpokládaného počtu účastníků. Rozložení stolů po místnosti tak, aby všichni mohli vidět na případnou prezentaci a zároveň měly skupiny možnost nerušeně a samostatně pracovat. S přípravou místnosti začít v dostatečném předstihu před předpokládaným příchodem účastníků, aby nedocházelo k rušení příchozích a zbyl čas na řešení případných problémů.

Jak by mělo setkání vypadat?

Odpověď na tuto otázku můžeme hledat, až když známe dílčí cíle setkání a zároveň máme představu o účastnících a jejich názorech k diskutovaným tématům. Jedná se především o výběr použitých participativních metod, protože v každé fázi vzájemného působení je vhodná jiná metoda. Je třeba si rozmyslet i doprovodné akce (jídlo, společenské setkání atd.), aby se setkání stalo přitažlivé pro všechny potencionální účastníky.

Fáze vzájemného působení Druh informace nebo záměru	Použitelná participativní metoda
Prvotní sběr informace historie území přehled přírodní situace	časová osa transekt
Analýza situace sociální struktura vztah mezi subjekty	Vennův diagram, sociální mapování Vennův diagram
Hledání zlepšení analýza problému a hledání řešení určení priorit	H-forma, Brainstorming párové porovnání
Plánování akcí alokace zdrojů časový harmonogram	akční plán sezónní kalendář, Gantův diagram
Hodnocení výsledků zlepšení	(na hodnocení se používá některý z nástrojů sociologického výzkumu)

K jakému účelu budou použity informace a výsledky setkání?

Tuto otázku vám kladou účastníci, neboť mají zájem o další vývoj dané problematiky. Z jejich pohledu neuspokojivá odpověď může znamenat nejenom jejich příští neúčast v participaci, ale celkově je může naladit proti dalším aktivitám facilitátora, případně i proti použitým metodám.

2. Popis participativních metod

1. Rozhovor

Cíl metody: Získat důvěru účastníků a následně i jejich postřehy a názory, na něž se později cíleně naváže.

Kdy použít: Rozhovor se používá, když není přesně daný problém nebo když probíhá sběr prvotních informací.

Popis: Facilitátor otevře (započne) rozhovor a podle potřeby jej usměrňuje.

Podmínky: Jednotlivci až skupiny cca do 5 členů. Základní podmínkou je, že účastníci mají možnost se vyjadřovat svobodně k tomu, co je zajímavé, a mohou ve skupině reagovat na názory ostatních. Zároveň musí mít jistotu, že jim za projevený názor nebude nic hrozit.

Pomůcky: Papír na poznámky, diktafon atd. Účastníci však musí být srozuměni s použitím těchto pomůcek.

Typy:

Otevřený rozhovor – rozhovor začíná na konkrétní téma, poté je směr a obsah otevřený a ponechán volně na asociacích.

Strukturovaný rozhovor – obsah je dán seznamem klíčových témat, na která se musí dostat rozhovor, jejich pořadí a doba však není určena.

Skupinový rozhovor – rozhovor s malou skupinou (do 12 účastníků). Často zastupuje veřejný mítink, když oslovujeme zástupce minoritních skupin, kteří mají obavy vystupovat na veřejnosti. Z pohledu facilitátora je největším nebezpečím výběr účastníků, protože ve skupinovém rozhovoru hrozí dominance výrazných jedinců.

Veřejný skupinový rozhovor (veřejný mítink) – rozhovor s velkou skupinou (např. s celou vesnicí atd.). Je použitelný především v prvních fázích (vysvětlení nějakého projektu, informování veřejnosti spojené s výběrem zástupců komunity)

Postup: Rozhovor je metodou, jak pomocí několika otázek zapojit účastníky do diskuse na určité téma. Důležité informace jsou pak zachycovány z rozhovoru mezi účastníky, respektive mezi účastníkem a facilitátorem. Účastníci se musí cítit uvolněně a musí mít volnost v tom, jak dlouho a do jaké hloubky se budou o dané věci diskutovat.

1. **Příprava klíčových otázek a témat.** Facilitátor si připraví takový úvod a úvodní otázky, které navozují pozitivní prostředí a nevedou ke konfrontaci. Výběr závisí od tématu, přítomných lidí i momentální situaci v komunitě.
2. **Výběr účastníků.** Facilitátor podle tématu vyhledá a osloví všechny osobnosti a klíčové reprezentanty všech zájmových skupin a pokusí se získat od každé několik tipů na vhodné účastníky, aby rozhovorem získané poznatky byly reprezentativní.
3. **Výběr místa.** Facilitátor podle tématu a skupiny vybere vhodné místo a čas, tak, aby rozhovor nebyl rušen a zároveň se účastníci mohli snadno uvolnit.
4. **Dodržování vhodných technik rozhovoru a tématu.** Facilitátor by měl udržovat téma rozhovoru, zároveň by měl být flexibilní a citlivě reagovat při změně tématu, aby nenarušil atmosféru.

Základní pravidla:

- a) Nerušit a zkusit zůstat tím, kdo je v pozadí a poslouchá.
 - b) Používat správné otázky na udržení a usměrnění rozhovoru (nepoužívat uzavřené otázky – odpověď ano/ne a návodné otázky – „Jste snad jiného názoru než....? Nemyslíte, že je špatné když...?“).
 - c) Uzavřené otázky lze použít pouze, když potřebujeme od účastníka jasnou odpověď.
 - d) Snažit se poslouchat a poučit se, nikoliv poučovat a radit.
 - e) Snažit se účastníkům porozumět a vcítit se do jejich postavení, nikoliv pochopit.
 - f) Otázky na pocity pomohou porozumět zkušenostem a názorům účastníků.
5. **Zapisovat/nahrávat si zajímavé postřehy.** Nejlépe provést bezprostředně po ukončení rozhovoru, nebo během něj takovým způsobem, aby to nenarušilo otevřenou atmosféru. Všichni účastníci však **se zapisováním nebo nahráváním musí souhlasit**
6. **Obměna otázek.** Na základě zkušenosti obměnit klíčové otázky, ale dbát na to, aby se daly jednotlivé rozhovory navzájem porovnávat.

Obvyklá rizika a jejich řešení:

- Jako facilitátor musíte prosazovat právo všech účastníků hovořit a zároveň usilovat o to, aby je ostatní poslouchali.
- Při rozhovoru je třeba se vyhnout kontroverzním tématům, která by mohla vyvolat blok účastníka. Narazíte-li na takové téma, nesmíte účastníkovi odporovat, nechte jej svobodně projevit vlastní názor.
- Je-li při skupinovém rozhovoru některý účastník dominantní, snažte se dávat prostor i ostatním, nebo jej ze skupiny vyřadte.
- Ujistěte se, že všichni účastníci přesně pochopili smysl a cíl rozhovoru, včetně hlavního tématu.

2. Brainstorming

Cíl metody: Získat nové nápady při řešení nějakého problému, využívají se k tomu veškeré zkušenosti a znalosti účastníků.

Kdy použít: Používá se především na získání zcela nových řešení, kde je potřeba využít potenciál všech účastníků při jeho tvorbě. Využívá se synergického efektu skupiny, kdy se vyvolává „bouření mozků“.

Popis: Je to metoda, která produkuje velké množství nových nápadů, idejí, řešení atd., ty jsou však v surovém stavu a je potřebné ty nejlepší dále rozpracovat. Používá se především ve chvílích, kdy zaběhnutý stereotyp nefunguje.

Podmínky: Skupina cca do 10 členů, ve které jsou zastoupeni všichni, kdo mají k problematice nějaký vztah. Vzájemná znalost účastníků není podmínkou, ale facilitátor by měl znát všechny účastníky a měl by u nich mít dostatečnou autoritu, aby mohl usměrňovat diskusi.

Pomůcky: Papír na poznámky, diktafon, flipchart + fixy

Postup:

1. **Definice problému/úkolů,** který je třeba vyřešit. Facilitátor přednese stručně problematiku, na kterou se hledá řešení.
2. **Dává slovo jednotlivým účastníkům a ti prezentují své nápady, které zaznamenává.** Účastníci mohou rozvíjet nápady všech ostatních, je zakázáno pouze kritizovat a odsuzovat nápady. Nápady se zapisují, tak, aby se k nim neustále dalo vracet.
3. **Výběr nejlepší varianty.** Po ukončení tvorby nápadů se provádí odhad proveditelnosti. Výsledný návrh (-y) mohou být kombinací několika nápadů vzešlých z Brainstormingu. Často je potřeba jej dopracovat skupinou odborníků do technických detailů.

Obvyklá rizika a jejich řešení:

- Facilitátor musí tvrdě potlačovat jakýkoliv projev kritiky, protože kritika narušuje atmosféru.

3. Mapování

Cíl metody: Popsat situaci. Výsledkem je „mapa“, jak účastníci vnímají situaci, jak ji hodnotí a co navrhnou.

Kdy použít: Používá se především při analýze, kdy mapování odbourává myšlenkové a komunikační bariéry v myšlení účastníků. Tato metoda je také použitelná pro děti, starší lidi a negramotné, kteří mají problém s vyjadřováním. Slouží často jako nástroj brainstormingu, který produkuje nové nápady, ideje atd.

Popis: Jednotliví účastníci formou obrázků a krátkých poznámek na podkladový papír (mapu) zanášejí své nápady, postřehy, komentáře atd.

Podmínky: Skupiny do 8 členů, ale i jednotlivci, každá skupina má vlastní stůl a pomůcky.

Pomůcky: Prezentace nebo ukázky mapování pro objasnění postupu, podkladový papír, barevné fixy, post-ity různých barev, ekvivalent fazolí pro hodnocení významu, lepitka na uchycení map od všech skupin na zeď.

Postup:

1. Facilitátor vysvětlí cíle metody a stručně ji popíše formou prezentace, ukázky atd.
2. Definice problému, stanovení pravidel skupinové práce a klíčové otázky. Facilitátor přednese problematiku, v rámci které se budou hledat postřehy a komentáře. Ujistí se, že všichni účastníci pochopili otázku.
3. Každý účastník zanáší na podkladový papír svoje postřehy. Facilitátor rozdává do každé skupiny podkladový materiál, na který budou všichni účastníci zanášet své postřehy, ten může být prázdný, nebo může mít formu klasické mapy (např. vesnice, státu atd.), ale i obrázku. Podkladem ovlivňuje facilitátor diskusi a usměrňuje tok myšlenek. Svoje postřehy, nápady a poznámky se zanáší formou obrázků, poznámek na lepičkách, šipek atd.
4. Facilitátor v průběhu mapování opakuje jednotlivé kroky a případně koriguje účastníky při postupech v rámci jednotlivých skupin. Facilitátor však **nesmí ovlivňovat výsledek** skupinové práce, musí radit pouze s metodou a nikoliv s obsahem výstupu. Fix musí mít v ruce všichni a facilitátor dbá o to, aby všichni projevíli svůj názor.
5. V případě účasti více skupin probíhá vyhodnocení formou prezentace výsledků před ostatními účastníky. Skupina si vybere ze svého středu zástupce, který stručně okomentuje výslednou mapu.
6. Stručné shrnutí výsledků facilitátorem. Facilitátor shrne základní body ze všech prezentací, podtrhne společné výsledky a pokusí se stručně rozebrat případné rozpory. Nastíní, jakým způsobem bude výsledek následně využit.

Varianty:

Mapování znalostí – shromažďují se znalosti účastníků, vše obrázky, krátkými poznámkami, značkami atd. Podkladem je prázdný papír, nebo nějaký podklad usměrňující směr myšlenek (mapa, obrázek lesa, atd.)

Mapování názorů – shromažďují se názory účastníků. Na podklad (často to může být mapa znalostí) lepím postoje (3 pozitivní, 3 negativní) a 3 názory (řešení), a to ke každému tématu. Vhodné je použít lepitka, neboť skupina může své názory na základě diskuse změnit.

Sociální mapování – slouží k vyjádření vývoje v čase nebo prostoru, který vedl k současnému stavu, nebo k popisu struktury obce, firmy, společnosti atd.. Často se může hovořit o vizualizaci např. přesunu obyvatel, postupu těžby v lese směrem od průmyslových center do hor atd.

Obvyklá rizika a jejich řešení:

- Facilitátor nesmí zasahovat do diskuse v rámci skupiny. Reaguje pouze na dotazy k technice mapování, případně koriguje a vrací skupinu k definovanému cíli.

Ukázky:



4. Transekt (průřez)

Cíl metody: Popsat situaci v terénu. Výsledkem je například transekt (průřez) krajinou, kde jsou popsány jednotlivé prvky krajiny (lesa).

Kdy použít: Především při analýze, kdy nám transekt může odhalit závislosti na vývoji v čase nebo na předchozím způsobu obhospodařování lesa. Může být také nástrojem, jak analyzovat vliv vzdálenosti od hranice homogenního prostředí (vliv louky na sousední les).

Popis: Účastníci nakreslí průřez krajinou (např. lesním údolím, cesta od vesnice přes pole až do lesa atd.), kde rozdělí krajinu na jednotlivé charakteristické části podle toho, jak na sebe navazují. Poté pod jednotlivé části doplňují data z vlastních zdrojů podle jednotlivých problémových okruhů, respektive připsují poznámky. Často lze využít i venkovní pochůzky po předem naplánované trase.

Podmínky: Skupiny do 8 členů, ale i jednotlivci, každá skupina má vlastní stůl a pomůcky.

Pomůcky: Prezentace nebo ukázky transektů pro objasnění postupu, podkladový papír, barevné fixy, post-ity různých barev, lepidlo na uchycení transektů od všech skupin na zeď.

Postup:

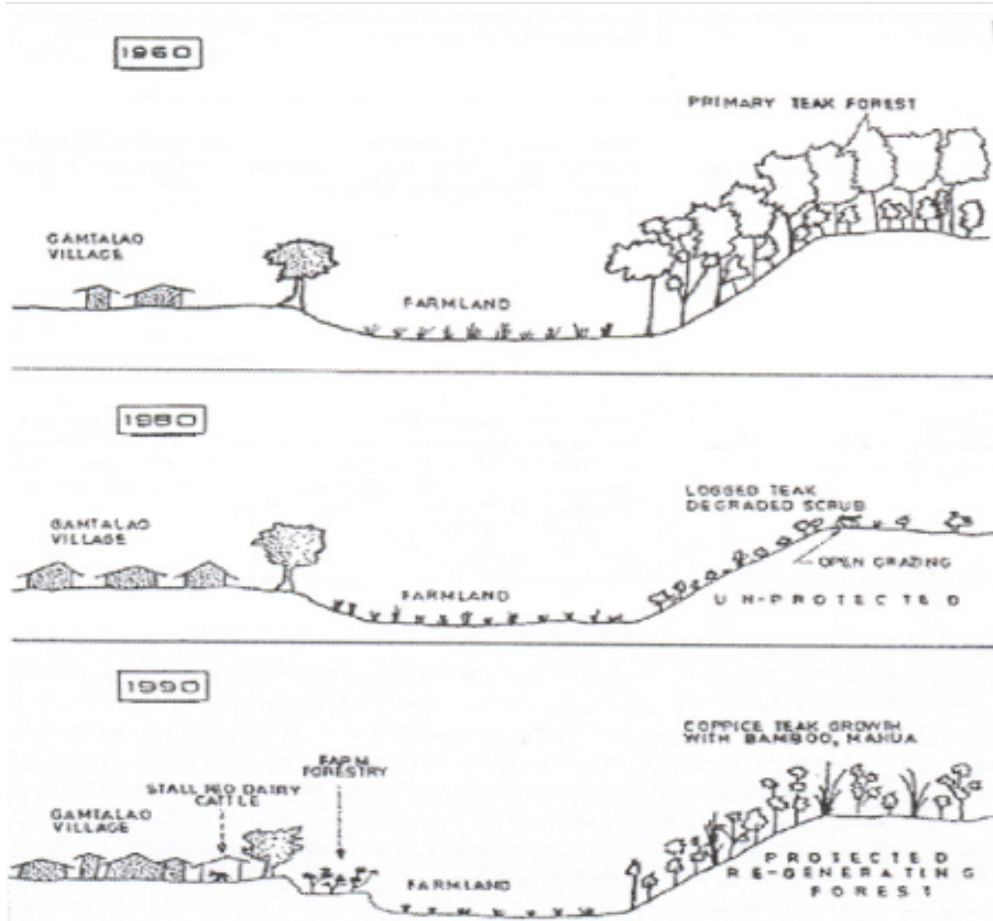
Postup při tvorbě transektu je obdobný, jako při mapování.

Obvyklá rizika a jejich řešení:

- Musí být připraven optimální podklad, který tvorbu transektu usměrňuje.

Ukázky: historický transekt údolím potoka odrážející vývoj v čase a transekt s popisem

Sererit area	Lower slopes	Higher slopes	Riverine
Trees/shrubs	<i>itepes</i> <i>laturdai</i> <i>lgirigiri</i> <i>lororoi</i>	<i>itepes</i> <i>siteti</i> <i>laishimi</i>	<i>lkidash</i> <i>laminira</i> <i>lmomoi</i> <i>iti</i>
Grasses	<i>loturei</i> <i>maittai</i> <i>ntalakwen</i>	<i>ntorees</i> <i>etekeek</i>	<i>loobene</i> <i>seketet</i> <i>lararas</i> <i>selyal</i>
Livestock	cattle goats	cattle goats	-
People	few <i>manyattas</i>	few <i>manyattas</i>	-
Wildlife	kudu baboons	birds	warthog many birds
Water	-	-	river
Problems	wild animals	gully erosion	-
Opportunities	medicinal plants food plants	fruits fencing materials	beehives permanent water



5. Časové osy, sezónní kalendář

Cíl metody: Získat představu o časové souslednosti a návaznosti jednotlivých kroků, činností, vývoje atd.

Kdy použít: Používá se především jako nástroj prvotního sběru dat pro analýzu vývoje v čase. Přispívá k dobrému pochopení současného stavu na základě historického vývoje. Jedná se o důležitý nástroj jak získat základní informace o vývoji, především od starších lidí - „pamětníků“, kde je tato metoda dobře použitelná k prolomení komunikačních bariér. Díky této metodě se dají odhalit i zákonitosti a trendy pro přípravu modelů. Znalost minulosti nám pomáhá lépe porozumět současnosti.

Popis: Účastníci nakreslí časovou osu, na kterou doplňují jednotlivé události, respektive činnosti s důležitým významem pro sledovanou událost.

Podmínky: Skupiny do 8 členů, ale i jednotlivci, každá skupina má vlastní stůl a pomůcky.

Pomůcky: Prezentace nebo ukázky časových os pro objasnění postupu, podkladový papír, barevné papírky, fix, post-ity různých barev, přípravek na uchycení časových os od všech skupin na zeď.

Postup:

1. **Vysvětlení cíle metody a stručný popis metody formou prezentace, ukázky atd.**
2. **Definice oboru, ke které se mají vztahovat jednotlivé události a časové období.** Facilitátor přednese obor, ke kterému se mají hledat zajímavé události, zařaditelné na časovou osu. Ujistí se, že všichni účastníci pochopili otázku.
3. **Tvorba časové osy.** Časová osa nemusí být pouze rovná čára (vlnovka může např. představovat názor účastníků na vývoj v oboru) a nemusí být v časovém měřítku.
4. **Prezentace výsledné časové osy.** Papír přilepit nejlépe na zeď a vybraný člen skupiny bude prezentovat výsledky, ke kterým skupina dospěla a stručně seznámí všechny o svých představách časových souvislostí v systému.
5. **Stručné shrnutí výsledků facilitátorem.** Facilitátor shrne základní body ze všech prezentací, podtrhne společné výsledky a pokusí se stručně rozebrat případné rozpory. Nastíní jakým způsobem bude výsledek následně využit.

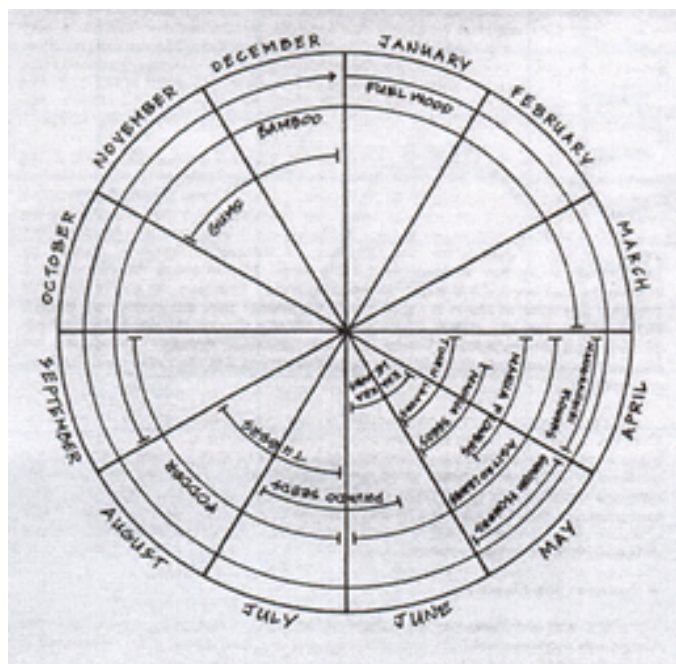
Varianta:

Sezónní diagram – používá se k lepšímu pochopení pravidelně se opakujících pracovních činností a k pochopení jejich návaznosti a vzájemného vlivu, jako jsou např. každoroční lesnické práce, biologický vývoj škůdců atd. Může se použít roční, měsíční, týdenní i denní perioda.

Obvyklá rizika a jejich řešení:

- Je nutná přesná definice oboru, ke kterému se mají údaje vztahovat, aby se předešlo zanášení nerelevantních dat do časových os.

Ukázky:



6. Vennův diagram

Cíl metody: Získat informace o vazbách v rámci systému

Kdy použít: Vennův diagram nám ukáže názor účastníků na význam klíčové instituce, organizace, zájmové skupiny či výrazného jednotlivce v rámci systému (odvětví, organizace, komunita). Získáme zároveň představu o vzájemného vztahu, vazbách a významu subjektů v rozhodovacím procesu.

Popis: Účastníci se prostorovým (plošným) rozmístěním symbolů jednotlivých subjektů snaží formulovat svou představu o vazbách v systému.

Podmínky: Skupiny do 8 členů, ale i jednotlivci, každá skupina má vlastní stůl a pomůcky.

Pomůcky: Prezentace nebo ukázky Vennových diagramů pro objasnění postupu, podkladový papír, poznámkový papír, barevné papíry, barevné post-it bločky, nůžky, fix, tužka, lepidlo, přípravek na uchycení flipchartu s Vennovým diagramem.

Popis metody:

1. **Vysvětlení cíle metody a stručný popis postupu formou prezentace, ukázky atd.**
2. **Definice systému, klíčové otázky.** Facilitátor přednese problematiku, zadefinuje systém, v rámci kterého se budou hledat vazby mezi jednotlivými prvky. Ujistí se, že všichni účastníci pochopili otázku.
3. **Rozdělení prvků do kategorií.** Facilitátor navrhne dělení prvků do kategorií (3-5), kterým zároveň přidělí barvu. Rozdělení by mělo respektovat základní vazby v systému.
4. **Identifikace všech subjektů - klíčových institucí, organizací, zájmových skupin a výrazných jednotlivců v rámci nějakého systému.** Jeden člen skupiny bude zaznamenávat všechny prvky systému, o kterých si kdokoliv ve skupině myslí, že by mohli mít vliv na systém. Skupina zároveň provádí jejich zařazení do skupin prvků, které definoval hlavní facilitátor.
5. **Zapisování všech prvků systému na barevné papíry (kolečka).** Velikost papírků udává významnost prvku. V rámci skupiny se určí, kdo bude provádět přepisování seznamu na barevné papírky. Zápis se provádí, až když se všichni ve skupině dohodnou na velikosti, která udává subjektivní vnímání významnosti prvku, na přesahu prvku přes své vlastní hranice a na interakci s okolím – schopnost ovlivňovat prostředí, respektive klíčové organizace.
6. **Skládání koleček na podkladový papír.** Vzdálenost udává vzájemný vztah mezi dvěma prvky. V centru podkladového papíru je samotný problém respektive klíčový prvek systému. Skupina skládá jednotlivé papírky k sobě na podkladový papír tak, jak si myslí, že mají organizace k sobě vztah. Hlavní facilitátor může základní strukturu Vennova diagramu ovlivnit např. pokynem, kam základní prvky umístit (vlevo nahoře bude ...), tím se může docílit větší podobnosti základních rysů mezi všemi skupinami a tím i lepší vyhodnotitelnosti někdy to však může být zavádějící a ovlivnit jednostranné pochopení vazeb. Tak jak skupina postupně přidává prvky ze seznamu, může dojít i k pohybum s již

ležícími prvky.

Umístění koleček:

- nedotýkající se kroužky – *žádný významný kontakt subjektů*
 - dotýkající se kroužky – *výměna informací mezi subjekty*
 - malý překryv – *spolupráce při rozhodování*
 - větší překryv – *úzká spolupráce při rozhodování*
 - pro lepší vypovídací schopnost lze do Vennova diagramu přidat šipky určující vztah mezi prvky (podřazenost, nadřazenost, tok informací atd.) nebo přidávající vyjádřenému vztahu prostorovou dimenzi.
 - lze též načrtnout přirozené hranice mezi skupinami prvků.
7. **Přilepování koleček na podkladový papír.** Jeden za skupinu určí prvek a v okamžiku, kdy je skupina definitivně rozhodnutá o jeho umístění (v případě nerozhodného stavu má poslední slovo) jej přilepí.
 8. **Prezentace výsledného Vennova diagramu.** Podkladový papír přilepit nejlépe na zeď a vybraný člen skupiny bude prezentovat výsledky, ke kterým skupina dospěla a stručně všechny seznámí se svými představami o fungování systému, o vazbách a pozicích jednotlivých prvků, které z něj vyplývají. Může se zmínit i o filozofii, se kterou k úkolu v rámci skupiny přistupovali.
 9. **Shrnutí za všechny skupiny.** Hlavní facilitátor stručně shrne výsledky všech skupin, podtrhne shodné výsledky a pokusí se stručně rozebrat případné rozpory. Může doplnit i svůj pohled na výsledek. Na závěr sdělí, k čemu získaná data později poslouží.
 10. **Zaznamenání detailů pro další použití.** Vennův diagram vyfotografovat, případně k němu přiložit vlastní poznámky z prezentace výsledků.

Obvyklá rizika a jejich řešení:

- Stanovit časový harmonogram postupu (např. 10 minut na nalezení všech relevantních subjektů). Opakovat jednotlivé kroky před jejich prováděním a případně korigovat postupy jednotlivých skupin. Ke každé skupině by měl být přidělen **co-facilitátor**, který Vennovým diagramům rozumí a má s nimi praktickou zkušenost.
- Reagovat pouze na dotazy k technice Vennových diagramů, případně skupinu vést a vracet ji k definovanému cíli. Striktně dbát, aby facilitátor a co-facilitátor neovlivňoval výsledek skupinové práce, musí radit pouze s metodou a nikoliv s obsahem výstupu. Dalším jeho úkolem je, aby fix, známka hlavního slova, ve skupině kolovala a zohlednily se tak názory všech členů skupiny.

Ukázky:



postupu, 2 papíry na formulář, barevné post-it bločky, fix, tužka, přípravek na uchycení flipchartu s H-formou na zeď.

Postup:

klady <i>jejich seznam na post-itech</i>	Stručné zadání problému (situace) 5,4	zápory <i>jejich seznam na post-itech</i>
	0	10
	Doporučení:	
	1)	
	2)	

1. **Stručný popis této facilitační metody spolu s ukázkami prezentací.** Facilitátor popíše metodu, svůj výklad doplní o ukázkou již provedené H-formy, vysvětlí cíle metody a stručně popíše metodu formou prezentace, ukázky atd.
2. **Definice klíčového problému, situace.** Facilitátor se ujistí, že jej všichni účastníci pochopili a napsali do svého formuláře zadání.
3. Všichni členové **subjektivně zhodnotí** na ose 0 – 10 jak situaci cítí (0-záporně – 10-kladně). Každý z nich zanele své hodnocení na osu křížkem.
4. **Každý z účastníků zapisuje klady a zápory** (tak jak je sám cítí a vnímá) dané situace na lepičku a přilepí je do postranních sloupců. Po uplynutí daného časového limitu (alespoň 20 minut) skupina projde zanesené připomínky a přeskupí je do hloučků tak, jak spolu logicky souvisejí. Zároveň mohou společně doplnit případné další připomínky, které vyplynou z debaty.
5. Na základě zanesených kladů a záporů skupina **situaci společně vyhodnotí a své celkové hodnocení** zapíše nad osu.
6. Skupina v diskusi zvolí **3-5 nejúčinnějších opatření**, jak situaci vylepšit, řešit problém atd. Tyto návrhy zapíše je do spodního rámečku.
7. **Provede párové porovnání všech návrhů opatření** – každé opatření se porovná s ostatními a určí se výsledné pořadí návrhů podle účinnosti. Fixa koluje, zapisovatelův hlas rozhoduje v případě shody ostatních ze skupiny.

	a)	b)	c)		
a)	-	-	-	a)	1
b)	a)	-	-	b)	0
c)	c)	c)	-	c)	2

8. **Prezentace výsledné H-formy.** Papír přilepit nejlépe na zeď a vybraný člen skupiny bude prezentovat výsledky, ke kterým skupina dospěla a stručně seznámí všechny o svých představách o možnostech zlepšení situace.
9. **Shrnutí za všechny skupiny.** Hlavní facilitátor stručně shrne výsledky všech skupin a řekne svůj pohled na výsledek a sdělí, co se s ním bude následovně dít.
10. **Zaznamenání detailů pro další použití.** H-formy vyfotografovat, případně k ní přiložit vlastní poznámky z prezentace výsledků.

Obvyklá rizika a jejich řešení:

- Stanovit časový harmonogram postupu (např. 10 minut na nalezení všech relevantních subjektů). Opakovat jednotlivé kroky před jejich prováděním a případně korigovat postupy jednotlivých skupin. Ke každé skupině by měl být přidělen **co-facilitátor**, který H-formě rozumí a má s ní praktickou zkušenost.
- Reagovat pouze na dotazy k technice H-formy, případně skupinu vést a vracet ji k definovanému cíli. Striktně dbát, aby facilitátor a co-facilitátor neovlivňoval výsledek skupinové práce, musí radit pouze s metodou a nikoliv s obsahem výstupu. Dalším jeho úkolem je, aby fix, známka hlavního slova, ve skupině koloval a zohlednily se tak názory všech členů skupiny.

Ukázky:

Jak hodnotíte úroveň čtenářské gramoty?

7,05

0 || 11

- a) ZLEPŠIT KVALITU TISKOVĚCH MEDIUMŮ
digitální, personalizovat a personalizovat
- b) Strategie komunikace, digitální obsah
- c) digitální platformy, digitální obsah
- d) více číst pro zábavu, jazyk a obsah

Převládá relativně má branžová a kulturní rozdílnost?

6,5

0 ~~x~~ ~~x~~ 10

- a) STŘEDNÍ JE KOMUNIKACE - obsahové faktory
- b) BUDOVAT MNOHÉ STRAN
- c) SKLADIT V KOMUNIKACI
- d) SPOLUPRACOVAT S MNO

a 3

b 2

c 1

d 0

8. Akční plán

Cíl metody: Vytvořit plán, jak dosáhnout nějakého vytýčeného cíle.

Kdy použít: Když je potřeba účastníky setkání aktivně zapojit do činnosti směřující k dosažení konkrétního cíle a zároveň zvýšit jejich motivaci.

Popis: Účastníci ve vzájemné diskusi hledají postup, jak dosáhnout stanoveného cíle.

Podmínky: Skupiny do 8 členů, ale i jednotlivci, každá skupina má vlastní stůl a pomůcky.

Pomůcky: Prezentace nebo ukázky akčního plánu pro objasnění postupu, podkladový papír (nejlépe předem připravený), poznámkový papír, barevné post-ity, fix, tužka, přípravek na uchycení výsledků všech skupin na zeď.

Popis metody:

1. **Stručný popis této facilitační metody spolu s ukázkami prezentací.** Facilitátor popíše metodu, svůj výklad doplní o ukázkou již připravených nebo uskutečněných akčních plánů, vysvětlí cíle metody a stručně popíše metodu formou prezentace, ukázky atd..
2. **Definice klíčového problému, situace.** Facilitátor se ujistí, že jej všichni účastníci pochopili.
3. **Práce ve skupinách.** Účastníci si v jednotlivých skupinách odpovídají na dílčí otázky: **Co? Proč? Kde? Jak? S kým/čím? Koho se to týká? Kdy? Jak zajistíme?** Odpovědi na jednotlivé otázky nám udávají kroky myšlenkového pochodu, který je nutný při převodu cíle na konkrétní akce.
4. **Prezentace výsledného akčního plánu.** Papír přilepit nejlépe na zeď a vybraný člen skupiny bude prezentovat výsledky, ke kterým skupina dospěla, a stručně všechny seznámí se svými představami o možnostech zlepšení situace.
5. **Shrnutí za všechny skupiny.** Hlavní facilitátor stručně shrne výsledky všech skupin a řekne svůj pohled na výsledek a sdělí, co se s ním bude dělat následovně.
6. **Zaznamenání detailů pro další použití.** Akční plán vyfotografovat, případně k němu přiložit i vlastní poznámky z prezentace výsledků.

Obvyklá rizika a jejich řešení:

- V každé skupině musí být zastoupeny všechny rozhodující skupiny, aby nedošlo k záporné motivaci.

Ukázky:

JAK CO	PROČ	KDE	JAK	S ČÍM KVM	KOHU SE TO TÝKÁ	KDY	JAK 1 SUSTINE
<p>2 vy "Seo" provozování 2004 pro vstřední a 2004 pro vstřední</p>	<p>2004 "Seo" a 2004 "Seo" pro vstřední provozování 2004 "Seo" provozování 2004 "Seo" provozování</p>	<p>2004 "Seo" provozování 2004 "Seo" provozování 2004 "Seo" provozování</p>	<p>2004 "Seo" provozování 2004 "Seo" provozování 2004 "Seo" provozování</p>	<p>2004 "Seo" provozování 2004 "Seo" provozování 2004 "Seo" provozování</p>	<p>2004 "Seo" provozování 2004 "Seo" provozování 2004 "Seo" provozování</p>	<p>2004 "Seo" provozování 2004 "Seo" provozování 2004 "Seo" provozování</p>	<p>2004 "Seo" provozování 2004 "Seo" provozování 2004 "Seo" provozování</p>