

# ČÁST 3

## Rozvíjení efektivních procesů samosprávy



## 9

## Uplatňování vedení

Funkce vedení má za úkol vytvořit nové pokyny pro město, organizaci, partnerství nebo tým. Uplatňování vedení má dvě dimenze:

- první znamená vycítit možnost, mít nový pohled, riskovat nebo razit novou cestu vpřed;
- druhá znamená zajišťovat podporu a skutečně zavádět změnu směřování.

První dimenze vyžaduje inspiraci, kreativitu a dobrodružného ducha. Druhá je založena na různých vědomých či nevědomých schopnostech ovlivňovat. Některé vedoucí osobnosti mají charisma a zaujetí, jiní tiše přesvědčují, někteří využijí svou pravomoc a sílu a jiní jdou jednoduše příkladem.

Podstata vedení nemusí být nutně spojená s pozicí síly nebo s vedoucí pozicí. Nelze někoho oficiálně dosadit do vedoucí funkce, pokud pro ni nemá potenciál. Někteří lidé se ve skutečnosti stanou vedoucími náhodou, na určitou dobu, v určité oblasti nebo za určitých okolností. Toto se děje, když jsou ostatní schopni navrhnout nový pohled (první dimenze vedení) a zajistit podporu (druhá dimenze vedení).

V našich městech je to obvykle tak, že jediní lidé, kteří skutečně mohou přivodit změnu ve směřování – a proto jsou z nich vedoucí osobnosti –, jsou ti, kteří se již na mocenských pozicích nacházejí (vyšší management, zvolení zastupitelé atd.). Samospráva a existující partnerství nejsou vždy přístupné nástupu jiných vedoucích osobností a v důsledku toho občas zmeškají příležitosti pro inovaci, protože čekají na vedení přicházející pouze shora.

V úvodu diskuzí o nové městské strategii je vedení obvykle politické a je uplatňováno zvoleným zastupitelem, který k tomu má největší pravomoc. Ve fázi realizace projektu se však ukazuje, že při uplatňování vedení nejde vždy o proces shora dolů, ve kterém dominují ti, kteří mají pravomoci. Někdy se o vedení mohou dělit různí partneři, kteří se dokonce v průběhu času mohou střídát podle příležitostí a kompetencí.



### Analyzujte svou situaci

Analyzujte vedení ve všech jednotlivých fázích nebo částech vašeho projektu – položte si následující otázky:

- Kdo je vedoucí osobností? Je to osoba, o které si ostatní myslí, že jí má být?
- Kde se bere jeho/její vůdcovství? Z jeho/její hierarchické pozice, charismatu, kompetencí, příkladnosti, nadšení?
- Jaký je nový směr nebo nová myšlenka, kterou propaguje? Jde o obecnou strategickou orientaci, nový způsob práce, nový podnět pro politiku?
- Jak si tato vůdčí osobnost zajišťuje podporu pro tento nový směr nebo

novou myšlenku?

Logickou argumentací, nabídkou finanční kompenzace, osobními schopnostmi nebo autoritou?

Fáze nebo částí projektu	Kdo je vedoucí osobnost?	Kde se bere jeho/její vůdcovství?	Jaký je nový směr nebo nová myšlenka, kterou propaguje?	Jak si zajišťuje podporu pro tento nový směr nebo novou myšlenku?

Je vedoucím vždy tatáž osoba? Je vedoucím vždy někdo ve formálně dané pozici?



## Myslete jinak

Pro zavedení strategického projektu ve vašem městě:

- je vždy potřebnou vedoucí osobností zvolený zastupitel;
- nebo může vedení uplatňovat někdo jiný s podporou zastupitele?

Myslíte si, že byste se pro podporu vedení a změny měli pokusit:

- podporovat lidi s inovativními nápady a dát jim prostředky pro získání podpory, aby se mohli stát vedoucími;
- nebo navrhnout nový směr lidem, kteří již jsou na mocenské pozici a jsou schopni zavádět změny?



## Jedněte jinak

### Určení nových vizí a pohledů

Ve strategických projektech města stojí vždy na začátku politické vize. Pokuste se určit zvoleného zastupitele, který podporuje myšlenku související s vaším projektem. Podporujte vzdělávací organizaci, která produkuje nové myšlenky pomocí sdílení, týmové práce, osobního rozvoje atd.

### Získání podpory

Pokud využití autority není jediným stylem vedení, zkuste následující:

- použijte logickou argumentaci a přesvědčte některé důležité partnery k následování vašeho vedení,
- přesvědčte a získejte vlivné osobnosti (odborníky, média, známé osobnosti, politiky atd.),
- projeďte nadšení a použijte charisma k získání veřejné podpory,
- jděte příkladem a dělejte to, co byste chtěli, aby dělali i ostatní.

Abyste se mohli stát vůdčí osobností, potřebujete rozumět systému pravomocí, ve kterém pracujete, což vám pomůže získat nejužitečnější druhy podpory.

### **Pěstujte vedení v ostatních lidech**

Nejdříve se snažte vypořádat se s vůdčovskými schopnostmi u lidí, u kterých byste to neočekávali, v rámci nebo mimo partnerství.

Poté jim dejte možnost vyjádřit své myšlenky a možná zaznamenáte osvícenou vizi pro váš projekt.

Konečně, protože je nemůžete dosadit do vedoucích funkcí, měli byste je podporovat a najít způsob, jak jim dát více pravomocí.

## **Janov: Nové iniciativy ve čtvrti Quarto Alto**

*Rozhovor s Paolou Cermelliovou (ředitelkou Služeb občanům – Magistrát města Janova)*

*Ve čtvrti Quarto Alto žije šest tisíc lidí. Byla postavena na konci 80. let 20. století v zemědělské oblasti, ale urbanistický rozvoj zde nebyl magistrátem příliš dobře kontrolován. Čtvrť se brzy stala oblastí mnoha sociálních problémů, vysoké nezaměstnanosti, vandalizmu a kriminality. Obecně v ní chyběla občanská vybavenost, sociální služby byly chabé a veřejné prostory zanedbané.*

### **Jak vznikl nový projekt ke zlepšení situace v Quarto Alto?**

V roce 1997 se iniciativy chopil salesiánský kněz Don Enrico a zahájil projekt se snahou zlepšit kvalitu života ve čtvrti pomocí procesu zapojení občanů. Od samého začátku se obyvatelé do projektu zapojili, skupina lidí zjistila skutečné potřeby obyvatel, dokonce zorganizovali referendum a vyškolili několik dobrovolníků, kteří by se účastnili konkrétních činností jako péče o zeleň, pomoc pro seniory, sportovní aktivity pro děti atd. Z tohoto procesu se zrodilo sdružení „Progetto Quarto Alto“.

### **Snažila se tato iniciativa získat podporu Magistrátu?**

Ze začátku projekt hodně závisel na Donu Enricovi jako charismatickém vůdci. Prosazoval novou vizi pro Quarto Alto a získal podporu mnoha místních občanů aktivováním mnoha sítí a vztahů. Po vytvoření sdružení začala tato místní iniciativa založená na zapojení občanů získávat částečnou podporu magistrátu. Ten však nikdy nepřevzal vedení a řízení projektu. Fakt, že vedení stále spočívá na sektoru dobrovolníků, ve skutečnosti pomáhá získávat skutečný závazek obyvatel, kteří cítí, že jsou zodpovědní za své vlastní blaho. Existuje ale stále riziko, že dobrovolné úsilí může ustávat, pokud nebude přetrvávat silnější účast magistrátu.

### **Jak se může magistrát podílet na vedení?**

Chceme dát najevo závazek magistrátu k účasti na projektu a to, že tuto iniciativu pozorně sledujeme, ale nechceme se vnucovat. Kdybychom vedení převzali a vytvořili interní projektový tým, celý projekt by mohl ztratit svou legitimitu, která byla původně založena na účasti občanů. Několik oddělení projekt finančně podporuje investováním do mnohých činností sdružení a propagací všech aktivit zahrnujících zapojení občanů.

Tímto v podstatě stimuluje tento účastnický přístup, což je v souladu s naší globální strategií s cílem propagovat Janov jako vzdělávající se město. Věříme však, že je pro všechny projekty tohoto typu důležité sdílet vedení s místními autoritami. V tomto konkrétním případě to byla skvělá možnost využít původní impulz, který vzešel od místních obyvatel.

## 10

## Rozhodování

Při realizaci městských strategií je třeba přijmout mnoho rozhodnutí o přidělování zdrojů, řešení problémů, přímé akci, řízení nebo budování partnerství. Místní správa je tradičně založena na duálním procesu rozhodování, který zahrnuje politiky a úředníky. Volení zastupitelé by měli zakládat svá rozhodnutí na politických hodnotách a úsudku nebo věrnosti politické straně, zatímco úředníci obvykle rozhodují na základě odborných technických znalostí a racionálního analytického procesu.

Ve skutečnosti nelze politické a technické procesy rozhodování jasně rozdělit. Úředníci a odborníci nejsou zcela a objektivně racionální, jsou částečně z oblasti vzdělávání, mají skryté politické hodnoty, jsou věrni své konkrétní profesi, mají osobní zájmy a uzavírají mezi sebou oportunistické dohody. Stejně jako politici. Ti jsou zase určitým způsobem „racionální“, protože jejich rozhodnutí jsou ve skutečnosti založená na rozumném vyhodnocení důsledků pro město jako celek a silném každodenním napojení na veřejné mínění, které úředníci někdy postrádají.

Oba rozhodovací procesy jsou koneckonců subjektivní, ovlivněné osobním úsudkem a politikou. Do celkového rozhodnutí však přinášejí relevantní schopnosti a zkušenosti. Tento duální systém navíc zajišťuje důležitou kontrolu rozhodování, protože rozhodnutí jsou podrobena zkoumání aspoň ze dvou perspektiv.

Realizace integrovaných strategií ve městech navíc často vede k procesu rozhodování, který zahrnuje další externí činitele. Toto jí přidává na složitosti, protože přináší více různých „racionalit“, různých kultur a různých zájmů, ale složitost ne vždy vede k neefektivitě. Různé pohledy na věc mohou ve skutečnosti rozhodování vylepšit, aby bylo přijatelné pro více lidí.

Z toho vyplývá, že struktura pravomocí je zřejmě nejrelevantnějším kritériem pro pochopení rozhodovacího procesu a vysvětlení jeho výsledku: ti, kteří mají větší pravomoc nebo mohou získat větší podporu, zřejmě budou mít větší vliv na výsledek. A efektivita je zřejmě nejrelevantnějším kritériem pro vyhodnocení výsledku tohoto procesu: rozhodnutí vyhovuje co nejlépe původním cílům, je přijatelné a žádoucí pro většinu lidí.



### Analyzujte svou situaci

Kdo jsou partneři či autority, které se skutečně účastní procesu rozhodování?

Jakému typu „racionality“ odpovídají?

Jaké je rozdělení pravomocí mezi jednotlivými účastníky procesu?

Kdo dominuje: politici, úředníci nebo jiné autority?

Jaké faktory ovlivňují rozhodovací proces? Zvláště vnější faktory jako



ekonomické nebo sociální síly, finanční omezení atd.  
Co je cílem rozhodovacího procesu? Jak plánujete zhodnotit výsledky?  
Kdy je termín pro rozhodnutí (je-li nějaký)?

## Myslete jinak

### Proces

Myslíte si, že:

- účastníci realizace rozhodnutí by se měli podílet na procesu rozhodování;
- nebo že by to omezilo efektivitu rozhodování?

Myslíte si, že proces se zapojením občanů:

- nemůže nikdy skutečně ovlivnit rozhodování o strategickém projektu;
- může ovlivnit rozhodování, pokud zajistíte silnou účast rozhodujících činitelů v účastnickém přístupu;
- může ovlivnit rozhodnutí, pokud je účast omezena na ty aspekty strategie, které jsou skutečně otevřené veřejnému vlivu?

### Výsledek

Jakmile jste zahájili proces rozhodování:

- „nerozhodovat“ může být dobrým rozhodnutím;
- nebo byste se vždy měli snažit dojít k nějakému závěru, abyste mohli realizovat váš projekt?

Všechna rozhodnutí mají své ekonomické dopady. Rozhodnutí vynaložit určité zdroje na projekt je také rozhodnutím nevynaložit tytéž zdroje na řešení jiného problému. Myslíte si tedy, že:

- byste měli vždycky kriticky analyzovat výsledky vašich rozhodnutí z pohledu „kdo získá/kdo ztratí“;
- můžete dosáhnout výsledku, který je nejlepší pro všechny?



## Jedněte jinak

### Vytvoření nových orientací

Když rozhodujete, hledejte kromě problémů k řešení také příležitosti k uchopení.

Organizujte skupinová rozhodování tak, abyste se vyvarovali „skupinového názoru“ (tj. skupina si myslí totéž co první nebo nejhlasitější člověk, který promluvil): strukturujte debatu tak, abyste umožnili vyjádření a zohlednění různých názorů.

Při přijímání rozhodnutí jej nejdříve porovnejte s úvodními cíly. Měli byste ale také analyzovat okrajové důsledky, přijatelnost a realizovatelnost.

## Řešení problémů

Když řešíte problém, vyvarujte se rozhodnutí řešících jeho příznaky a před rozhodnutím se snažte analyzovat jeho příčiny. Při rozhodování zvažte nepříjemné činnosti, které mohou vést k žádoucímu efektu.

## Projekt Belfast GEMS

*Rozhovor se Siobhan Watsonovou (manažerkou ekonomického rozvoje)*

*Belfast GEMS je místní iniciativa zaměstnanosti, která byla zahájena v roce 2002 k zajištění koordinované a efektivní sítě služeb pro podporu zaměstnanosti, které řeší potřeby dlouhodobě nezaměstnaných lidí žijících v jižním a východním Belfastu při jejich návratu do práce. „Partnerský výbor jižního Belfastu“ přijal plnou zodpovědnost za organizační řízení a administrativu projektu Belfast GEMS jako pomocný orgán partnerského výboru, který také pokrývá umění a kulturu, zdravotnictví, bydlení a životní prostředí atd. Financování zajistil Magistrát města Belfastu, Lagside Corporation, Odbor zaměstnanosti a vzdělávání a Belfastské partnerství pro místní strategii.*

### **Jak byl tento projekt strukturován s různými partnery?**

Ředitel operačního vedení týmu Belfast GEMS zodpovídá přímo výkonnému řediteli Partnerského výboru jižního Belfastu. Kromě kmenových zaměstnanců byl založen Poradní výbor, který pomáhá určovat strategický směr projektu a také dohlíží na sledování a hodnocení výsledku projektu. Skládá se ze statutárních orgánů, neziskových organizací a komunitních organizací, které mají významný vliv a přispívají k činnosti projektu. Samozřejmě také zahrnuje plátce projektu a předsedá mu výkonný ředitel Partnerského výboru jižního Belfastu.

### **Jak jste pracovali s takovou komplexní strukturou, abyste zajistili plynulý proces rozhodování?**

Jasně jsme oddělili operační a strategické rozhodování. Každodenní rozhodnutí přijímá výkonný ředitel Partnerského výboru jižního Belfastu a ředitel Belfast GEMS, zatímco Poradní výbor se spíše zabývá plánováním budoucnosti iniciativy Belfast GEMS. Toto rozdělení se ukázalo jako dobrý správný nástroj umožňující přijímání operativních rozhodnutí bez přílišné byrokracie a dodávající strategickému myšlení širší perspektivu. Je zajímavé, že tento proces nebyl navržen na základě nějakého vědomého úsilí, protože ze začátku byl důraz kladen především na zprovoznění projektu. Členové Poradního výboru se spokojili se vzdálenější rolí v projektu a důvěřovali výkonnému řediteli Partnerského výboru jižního Belfastu, že projekt povede efektivně a v souladu se společnými cíly. Jednoduchost rozhodovacího procesu hodně závisí na tomto typu vedení a rozdělení pravomocí v rámci celého partnerství. Financující partneři souhlasili s delegováním operativního řízení na existující organizaci a kontrolu si částečně udržují skrze Poradní výbor. Projekt také funguje, pokud neplatící partneři přijímají svou účast v Poradním výboru a přispívají svými myšlenkami, i když jejich skutečné pravomoci jsou malé.



## 11

## Budování důvěry

Realizace komplexních strategií vždy zahrnuje různé partnery z vaší organizace nebo zvenčí. To vyžaduje určitý druh řídicích schopností souvisejících s koordinací a spoluprací. Nejjednodušší a nejjednoznačnější způsob jak přimět lidi, aby spolupracovali, je zavedením:

- formálních smluv, ve kterých jsou činnosti všech partnerů předem definovány a odsouhlaseny;
- výkonnostních smluv, ve kterých se partneři dohodnou na cílech, spíše než na prostředcích;
- hierarchických vztahů, ve kterých jsou role, pravidla, postupy a zodpovědnosti definovány pro všechny účastníky.

Existují však jiné přístupy na podporu efektivní spolupráce mezi lidmi. Ne vše se dá zakotvit smlouvou, pravidly a postupy, mnohé je založeno na konkrétních znalostech a mechanismech. Důvěra je zřejmě nejdůležitější prvek těchto neformálních koordinačních mechanismů a je důležité jednotlivé partnery povzbuzovat k efektivní spolupráci. V partnera máme důvěru tehdy, když můžeme předpokládat, že bude jednat podle přijatelných pravidel chování, a to i v neočekávaných situacích. To nemusí za každou cenu znamenat, že sdílíme jeho cíle a zcela souhlasíme s jeho rozhodnutími, ale musíme mít pocit, že je kompetentní a čestný. Nedůvěra na druhé straně vychází ze strachu, že partner nebude jednat přijatelným způsobem. Tento strach se může zakládat na:

- minulých ‚zradách‘ nebo nevhodném chování (této osoby nebo podobného typu osoby), kvůli kterému máte pocit, že je partner nespolehlivý;
- nedostatku informací a komunikací mezi partnery, kteří se navzájem dobře neznají;
- nevyváženosti pravomocí mezi partnery, kvůli které může jeden chtít zneužít svého postavení;
- nerovnocenném závazku ke společnému projektu, který může partnery vést k vyhýbání se zodpovědnosti;
- počátečních neshodách na cílech nebo strategii, což může vést k vytvoření individuálních strategií s negativním efektem na ostatní partnery; atd.

Budování důvěry znamená vytváření pozitivního kontextu pro spolupráci s partnery. Úspěšné výsledky této práce mohou posílit důvěryplné postoje a nastolit pozitivní ovzduší důvěry a spolupráce.



### Analyzujte svou situaci

Jak byste charakterizovali úroveň důvěry mezi vašimi jednotlivými partnery (lidmi, se kterými spolupracujete uvnitř nebo vně vaší organizace)? Jaké znaky můžete identifikovat? Jaké mechanismy používáte pro budování důvěry?



Jak byste charakterizovali stupeň důvěry mezi partnerskými institucemi, organizacemi nebo odděleními v projektu, na kterém pracujete? Jaké znaky můžete identifikovat? Jaké mechanismy používáte pro budování důvěry?

## Myslete jinak

Jak vybíráte partnery na projekt:

- protože jejich organizace je důvěryhodná;
- protože se bez nich neobejdete;
- protože jim důvěřujete osobně jako jednotlivcům?

Když budujete partnerství, jste si vědomi toho, že s některými partnery riskujete?

V tom případě:

- navrhnete tvrdé smluvní podmínky, které vás spojí a zavážou je k práci na projektu;
- nebo se pokusíte vytvořit atmosféru důvěry a spolehnete se na neformální závazek?



## Jednejte jinak

Situace, kde chybí důvěra, může být přetvořena v partnerství nebo organizaci na základě dvou různých přístupů:

- přístup malých kroků: malé úspěchy, které jsou hodnoceny jako skupinové úspěchy, pomáhají partnerům se navzájem poznávat a odhodlávat se k dalším projektům;
- obsáhlejší přístup: partnerství je nejdříve vybudováno na jasném politickém cíli a formální dohoda je založena na postupech. Pokud jsou partneři dobře vybráni, shodnou se na společné práci a je udržována komunikace, v projektu se pomalu vytvoří důvěra.

V situaci, kde důvěra již existuje nebo roste, je třeba o ni pečovat pomocí:

- neustálé a transparentní komunikace o pracovních procesech a úspěších;
- uznání společného úspěchu (společné zásluhy a vlastnictví);
- pečlivého řízení rozhodovacího procesu, vyváženosti pravomocí, sdíleného vedení atd.

V každém případě pamatujte, že budování důvěry je trvajícím procesem, důvěra není nikdy daná, vždy se buduje. Snažte se ji udržet:

- při příchodu nových partnerů do projektu či odchodu jiných;
- při změně okolností, za kterých se souvislosti mění na výhodnější nebo méně výhodné;
- když jsou viditelné první výsledky vašeho projektu a některé z nich jsou úspěšné a jiné ne.

## Malmö: urbanistická obnova v Západním přístavu

Rozhovor s Matsem Olssonem (ředitelem Odboru územního plánování)

*Západní přístav je oblast o rozloze 160 ha velmi blízko centra města. Je to bývalý dok, který je nyní přeměňován na novou moderní městskou čtvrť s bydlením, kancelářskými prostorami, obchody a místními službami. Projekt byl zahájen v roce 1998 s cílem zastavět 25 ha plochy pro evropskou výstavu Expo v roce 2001; byly zde testovány nové myšlenky udržitelného městského prostředí. Dnes tento projekt urbanistické obnovy pokračuje, aby vytvořil velkou, hustě obydlenou čtvrť se zdravým životním prostředím.*

**Muselo být docela obtížné získat mnoho různých partnerů ke spolupráci na tak velkém a inovativním projektu. Jak jste to zvládli?**

Jak jste naznačil, v oblasti řízení tohoto projektu zde máme dvě hlavní témata. Za prvé, jde o opravdu velký projekt, který probíhá už mnoho let. To znamená, že musíme organizovat spolupráci mezi mnoha různými partnery z veřejného i soukromého sektoru, s různým zázemím, různými zájmy a různou mentalitou. A je to ještě složitější, když se někteří z těchto partnerů v průběhu času mění a my musíme pokračovat v práci. Druhé téma souvisí s inovativními a udržitelnými výsledky, kterých chceme dosáhnout. V důsledku neustále potřebujeme povzbuzovat kreativitu a umožnit různým partnerům volné vyjádření jejich celého inovačního potenciálu. Kvůli řešení těchto dvou témat jsme se rozhodli rozvíjet velmi lehký a pružný partnerský přístup.

**Jak tato partnerská práce dosáhla svých ambiciózních cílů?**

Organizujeme velmi častá setkání a workshopy se všemi externími partnery projektu, stavebními firmami a městskými urbanisty. Současně s tím byla vytvořena podobná kooperační skupina se všemi zúčastněnými odděleními v rámci magistrátu. Nevytvořili jsme žádnou formální strukturu, ale tato častá setkání, sdílená vize projektu a potřeba společně řešit problémy vedla k vybudování větší a větší důvěry mezi všemi partnery. Důvěra je pochopitelně při tak velkém projektu nutná, aby se spolupráce dařila, ale myslím si, že je také velmi důležitá pro vytváření inovace. Když důvěřujete vašim partnerům, můžete riskovat a vyzkoušet nový nápad.

**Jakým způsobem Odbor územního plánování a magistrát ukázaly cestu, dokázaly svou důvěryhodnost a přispěly k budování důvěry v partnerství?**

Prvním signálem, který jsme vyslali, byl závazek naší hierarchie vůči projektu. Já sám, jako ředitel odboru územního plánování, jsem předsedal všem setkáním s partnery. Také jsme ale ukázali naši vůli pokusit se realizovat v projektu nové přístupy. Vytvořili jsme skupinu LOTS/PILOT s mladými zástupci z různých oddělení. Požádali jsme skupinu, aby se podívala na plánování z jiného úhlu a vyzkoušela nové nápady. Zaměřila se zvláště na transparentní komunikaci a zapojení veřejnosti.

## 12

## Řízení v systému pravomocí

Funkce řízení znamená efektivně realizovat nebo vykonávat strategie. Do různých prostředí se však hodí různé styly řízení:

- v prostředí shody lze řízení definovat jako „pomoc partnerství nebo organizaci k dosažení kolektivního cíle“;
- v konfliktním prostředí, kde mají účastníci různé politické priority a nezadatelná práva, lze řízení definovat jako „ovlivňování partnerství nebo organizace za účelem dosažení (podle manažerova hlediska) žádaných výsledků i přes nedostatek shody“.

V obou případech má manažer stejnou zodpovědnost pro dosažení pozitivních výsledků – rozdíl u konfliktního prostředí je, že manažerovu definici pozitivních výsledků nesdílí všichni partneři. Manažerova vlivu je pak dosaženo pomocí budování spíše dílčích než všeobecných spojení. Manažer musí hrát v rámci systému pravomocí v partnerství.

Ideální modely partnerství a organizací jsou obvykle vybudovány na předpokladu, že partneři se buď již shodují, nebo existuje všeobecný závazek časem dosáhnout shody, a že tento závazek je možno skutečně naplnit. V důsledku se budování shody často prezentuje jako jedna z priorit dobrého manažera.

Vědomé pochopení různých zájmových skupin v rámci organizace nebo partnerství však může vést k navržení jiných manažerských přístupů založených na mocenských vztazích. Ve vztahu lze říci, že jednotlivec má moc nad ostatními, pokud má schopnost pro sebe v rámci tohoto vztahu zajistit příznivé výsledky. Řízení v tomto systému pravomocí znamená:

- pochopit, kdo má moc, a analyzovat vztahy mezi jednotlivými partnery;
- pochopit, z čeho moc vychází (donucení, oprávnění, odbornost, lidské nebo finanční zdroje, kontrola nad tokem informací, přístup ke klíčovým vnějším rozhodujícím činitelům atd.);
- vyjednávat a ovládat mocenské vztahy nebo vytvářet spojení za účelem dosažení cílů.



### Analyzujte svou situaci

#### Systém pravomocí ve vaší organizaci

Kde jsou zájmy jednotlivých partnerů a kolegů při realizaci strategie?  
 Jakou mají pravomoc? Odkud pochází?  
 Jakou máte pravomoc vy? A jakou pravomoc si myslí ostatní, že máte?  
 Jaké pozitivní výsledky se očekávají od tohoto partnerství či organizace?  
 Jaké pozitivní výsledky očekáváte vy osobně?

## Styl řízení ve vaší organizaci

Řekli byste, že vaše pracovní organizace je orientovaná na shodu nebo konflikt? Jaký styl řízení se podle vás nejlépe hodí na tuto situaci? S jakým stylem řízení se osobně více ztotožňujete? Měli byste změnit svůj styl?



## Myslete jinak

Pokud máte pocit, že ve vaší organizaci nebo partnerství nemáte velké pravomoci, myslíte si, že byste měli:

- najít prostředky pro přímé rozšíření pravomocí, které máte (posílení vaší legitimacy, odbornosti, finančních zdrojů, kontroly nad informacemi atd.);
- najít prostředky k omezení pravomocí, které mají ostatní nad vámi, zpochybněním obecného názoru, že mají moc;
- nebo sdílet tu trochu pravomocí, kterou máte s ostatními partnery, abyste zvýšili jejich celkový dopad?

Myslíte si, že v organizaci nebo partnerství je lepší:

- jasně pojmenovat konflikty a zahájit vyjednávání o daných tématech před dalším postupem;
- nebo se vždy snažit dosáhnout shody – byť jen na velmi obecných věcech –, aby se dalo pokračovat, a nechat jednotlivé partnery, aby si některé body vysvětlili po svém?

Pokud chcete dosáhnout dlouhodobé shody pro realizaci vašeho strategického projektu:

- jste připraveni použít krátkodobou taktiku;
- nebo si nemyslíte, že účel světlí prostředky?

Myslíte si, že:

- je možno navrhnout politiku „pro blaho všech“;
- nebo si budete muset pokaždé vybrat „kdo získá a kdo ztratí“?



## Jednejte jinak

### Řízení každodenního života projektu

Při budování partnerství nebo týmu pro projekt se snažte navrhnout pracovní procesy, jejichž výsledkem je rozdělení pravomocí v souladu s cíli projektu. Přemýšlejte například, jak je obtížné do projektu efektivně integrovat partnery z oblasti dobrovolníků a dát jim nějakou pravomoc, zatímco obvykle mívají omezené zdroje.

Když řídíte projekt, zajistěte dostatek času a prostoru pro individuální vyjednávání a „dohody“ mezi různými partnery. Proces založený především na veřejných nebo skupinových schůzích pravděpodobně zapříčiní vyhýbání se problematickým tématům.

Představte si také společenské akce nebo setkání pro upevnění týmu, které mohou pomoci vytvářet prostředí, ve kterém lze jednodušeji řešit konflikty, kde si partneři mohou udělat čas k pochopení jeden druhého, zapomenout osobní spory a připravit cestu pro zralější vyjednávání, kompromis a dohodu. Buďte vždy v kontaktu s těmi, s kterými máte konflikt.

### **Mocenské hry a vyjednávání**

Když vyjednáváte s partnery:

- snažte se oddělit lidi od problémů;
- vyhněte se začátku s danou pozicí, ale snažte se soustředit na vaše skryté zájmy;
- vymyslete možnosti pro oboustranný zisk a výsledek výhra – výhra;
- diskutujte na základě objektivních kritérií.

Při vyjednávání se vyhněte donucovacímu chování, protože provokuje odpor nebo odvetu.

Během vyjednávání se snažte nedělat si z partnerů nepřátele. Možná zrovna nepotřebujete jejich podporu, ale v průběhu projektu budete pravděpodobně muset být schopni pracovat v souladu s každým partnerem.

## **Budapešť: komplexní dopravní a parkovací politika**

*Rozhovor s Istvánem Schnellerem (hlavním architektem města Budapešti)*

*V roce 1993 odhlasovalo Zastupitelstvo města Budapešti komplexní dopravní a parkovací politiku, která měla být realizována ve všech 23 městských částech. Jejím hlavním cílem bylo zlepšení dopravních podmínek ve městě zvýšením úrovně veřejné dopravy a regulací parkování. Zavedení poplatku za parkování mělo pomoci financovat parkování mimo ulice a veřejnou dopravu.*

### **Jak jste se snažili realizovat tuto strategii v prostředí Budapešti?**

Naše souvislosti jsou velmi složité a realizace takové integrované strategie vyžaduje velmi kvalitní manažerské dovednosti. Organizace našeho města je velmi decentralizovaná a rozdrobená (městské části mají téměř rovnocenná práva jako magistrát) a i ve věci parkování je ve hře mnoho činitelů. Protože jsme si na tento projekt vzali půjčku od Evropské banky pro regionální rozvoj, bylo potřeba v rámci struktury magistrátu založit Projektovou realizační skupinu, která napomáhala spolupráci mezi jednotlivými odbory. V průběhu tří let vznikla tři parkovací sdružení zřízená úřady městských částí, které se dohodly na sjednocení své parkovací politiky. Spolupráce mezi těmito organizacemi není dokonalá a realizace komplexní parkovací strategie bylo zatím dosaženo pouze částečně.

### **Z čeho pramení problémy?**

Realizace této parkovací strategie velmi dobře znázorňuje mocenské hry, které se mohou objevit v případě tak složitých problémů vyžadujících komplexní a integrovanou strategii. Magistrát města Budapešti, jednotlivé městské části a parkovací sdružení využívají své pravomoci pro své vlastní zájmy. Městské části mají různé politické vedení, dokonce i parkovací firmy fungují na různých základech a různým způsobem sdružují veřejné zájmy a orientaci na zisk.

### **Jak jste zvládal takovou situaci?**

Je zde urgentní potřeba vyvážit politickou sílu s dvěma dalšími formami síly: právní silou založenou na komplexní regulaci placení parkovného a profesionální silou založenou na spolupráci mezi techniky zodpovědnými za realizaci na magistrátu a mezi městskými částmi. Proto si myslím, že bychom měli vytvořit agenturu věnující se řízení dopravních a parkovacích záležitostí, ve které by byli zapojeni všichni důležití činitelé a mohli by vyjednávat na sjednocené platformě.

## 13

## Budování shody

Většina politik veřejné správy zahrnuje i jistou formu účasti, která umožňuje nezávislým autoritám vyměňovat si informace a názory a do jisté míry i podílet se na procesu rozhodování. Přístupy založené na partnerství představují pokrok směrem k zapojení nezávislých autorit do celého procesu, přímo do fáze realizace koncepcí a projektů.

Hlavní myšlenkou těchto procesů vedení je budování shody mezi partnery a městskou správou tak, aby mohly být vypracovány a realizovány ty nejlepší koncepce „v zájmu všech zúčastněných“.

Budování shody v rámci partnerství nebo projektu nemusí nutně znamenat, že budou splněny představy jednotlivých aktérů, ale že bude nalezeno jednoznačné společné stanovisko přijatelné pro všechny. Proces skutečně konsenzuální proto spočívá na pravidle jednohlasnosti řešení, které by mělo obsahovat:

- širší podporu daných koncepcí a projektů;
- urychlení realizace těsnějším zapojením partnerů do projektu;
- eliminaci možných následných konfliktů či právních sporů;
- kvalitní výsledná řešení (inovativní, odpovídající všem potřebám, dobře komunikované atd.).



### Analyzujte svou situaci

Podařilo se vám definovat všechny strategické cíle, ke kterým má shoda (konsenzus) směřovat?

Podařilo se vám definovat řešení, ke kterému se chcete dopracovat?

Které osobní cíle jste ochotni obětovat ve prospěch řešení schůdného i pro vaše partnery?

Podařilo se vám oslovit a zapojit do procesu hledání shody všechny důležité investory projektu?

Jsou role, zájmy a zdroje každého partnera všem od počátku jasné?

Umožňuje organizační struktura vašeho správního subjektu/partnerství jasnou definici těchto rolí?

Mají všichni partneři zájem na realizaci projektu a nalezení shody?

Jak lze tento zájem a jeho intenzitu popsat?



### Myslete jinak

Přemýšleli jste již o novém druhu konfliktů, které mohou vyvstat z konsenzuálního přístupu:

- konflikty o účasti, popř. neúčasti na projektu;
- konflikty o významu jistých „konsenzuálních“ výrazů použitých v dohodě;
- konflikty o předmětech nezahrnutých v konečné podobě dohody?

Jste přesvědčeni:

- že konsenzuální řešení bude všechny partnery motivovat k řešení vysoce strategických témat;
  - nebo že takový druh řešení s sebou nese riziko nedostatečné pádnosti, protože je založeno na „nejnižším společném jmenovateli“?
- Proces vytváření konsenzuální koncepce by podle vašeho názoru:
- měl vést ke společnému postupu všech partnerů;
  - nebo spíše povede k příliš konvenčnímu přístupu namísto inovace?

Pokud chcete dosáhnout většího zapojení a podpořit inovativní přístupy, myslíte:

- že je dobré podporovat přístup podílení a hledání shody tak, aby všichni měli pocit, že jejich názor je brán vážně;
- nebo že je výhodnější podporovat jiné cesty vyjadřování názoru (think tanks, demonstrace atd.), které někteří považují za účelnější a méně omezující?



## Jednejte jinak

### Konsenzuální přístup je volitelný

Vědomě se vyhněte vytváření dojmu splnitelnosti nerealistických řešení, kterých nelze dosáhnout pomocí shody. Může být vhodné diskutovat o přesně vymezených otázkách: shoda založená na jednoznačné a motivované podpoře jasně definovaných otázek může být efektivnější než slabá shoda o otázkách všeobecných.

Svolejte všechny hlavní investory ke kulatému stolu a ujistěte se, zda mají k dispozici dostatečné zdroje, které jim umožní aktivní podílení se na hledání shody.

Vytváření shody k realizaci strategických projektů je jednodušší, pokud se všichni dohodnou a začnou od:

- jasného politického mandátu nebo společných cílů;
- prokazatelných veřejných potřeb;
- stávajících finančních zdrojů, které partneři sdílejí.

Pokud neexistuje obdobná výchozí dohoda, je proces budování shody třeba začít definováním jmenovaných tří bodů.

V procesu hledání shody ponechtejте všem partnerům dostatek prostoru k vyjádření, pokud se ale debaty táhnou do nekonečna, ukončete je a učiňte rozhodnutí.

### Vyzkoušejte jiný přístup

Hledání shody může být časově velmi náročné a vyžaduje intenzivní snahu všech partnerů o jeho dosažení. Změna přístupu je vhodná pokud:

- partneři nehodlají do procesu investovat ani čas ani peníze;
- si nepřejete opomíjet hůře finančně situované účastníky;
- máte pocit, že se někteří důležití investoři nechťejí na hledání shody podílet.



Princip spoluúčasti může být různě pozměňován:

- naslouchajte projektům jiných názorů a postojů (osobní rozhovory, skupinová setkání atd.);
- rozhodnutí učíte sami s největším možným zohledněním jiných názorů;
- partnerům dejte jasně a důrazně najevo, že jejich vstupy mají skutečný vliv na podobu řešení – i když to samo o sobě konsenzuální není.

## Utrecht: spolupráce sociálních partnerů v Kanaleneilandu

Rozhovor s Nancy Kokovou (manažerkou městské části)

*Kanaleneiland patří k nejvíce zanedbaným okresům v Utrechtu. Přesto jeho zastupitelé věří, že existuje mnoho možností, jak z něj lze vybudovat multikulturní okres plný života, pokud se jeho hospodářské a sociální obnově bude věnovat náležitá péče. V roce 2002 byl zahájen pilotní projekt ve spolupráci správy s řadou sociálních partnerů (vzdělávací instituce, úřady pro bydlení, policejní oddělení, soukromé firmy, sociální subjekty atd.). Spolupracovaly na budování společného přístupu, definování měřitelných cílů a uzavření závazných smluvních dohod o operativních dílčích projektech v Kanaleneilandu. Tento Společný projekt sociálních partnerů (Social Partners Collaborative Project) je založen na stabilním konsenzu mezi rovnocennými partnery, kteří se všichni intenzivně podílejí na dosažení společných cílů.*

### **S jakými hlavními překážkami a problémy se v souvislosti s takovým konsenzuálním přístupem musíte potýkat?**

Může se stát, že partneři získají pocit, že kompromis, na který přistoupí ve prospěch společných zájmů, je nevede přímo k dosažení vlastních cílů. Pokud k tomu dojde a nejsou pro ně vyvíjeny stimulační podněty, mohou svůj závazek snížit, či dokonce ukončit partnerský vztah. K jinému problému může dojít, pokud partneři nemají k dispozici stejné finanční zdroje, a tím pádem je rovnocenné partnerství nemožné.

### **Jak se partneři Společného projektu vyrovnávají s těmito obtížemi?**

V současné době dávají všichni partneři projektu najevo svůj velký zájem o něj a zároveň větší připravenost ke spolupráci s ostatními. Nadšení všech zúčastněných je citelné a udržuje se díky viditelným a měřitelným výsledkům, které projekt přináší. Metoda spolupráce mezi partnery je stanovena v rámci jasných a jednoznačných dohod. Každý má přehled o tom, co do projektu vkládá a co mu vklad přinese. Pokud vše shrneme, ukazuje se, že jedním z hlavních úspěchů je lepší seznámení se s ostatními partnery a následná skutečná spolupráce k oboustrannému prospěchu. Kultura konsenzu s sebou přinesla silnou dynamiku mezi jednotlivými partnery. Jedním ze zbývajících úkolů Společného projektu je nalezení vhodného způsobu udržení spolupráce mezi stávajícími partnery, jelikož žádný z partnerů vedení projektu převzít nechce, a zároveň nechtějí dodatečně financovat koordinátora.

## 14

## Řízení konfliktů

Obvykle se předpokládá, že aktéři projektu sdílí společnou vizi a jednají podle konsenzuální strategie bez ohledu na formu jeho spravování (partnerství, sítě, projekty atd.) nebo organizaci. Ve skutečnosti se spolupráce mezi partnery vyznačuje střetem kulturních hodnot, priorit a nezadatelných práv. Někdy se spory mezi jednotlivými aktéry vyhrtí takovým způsobem, že další spolupráce je prakticky nemožná. V takovém případě nemůže partnerství fungovat efektivně a zhroutí se, aniž by došlo k realizaci původní strategie.

Otevřený spor, ať už mezi organizacemi či mezi lidmi, vzniká, když se alespoň jedna ze stran snaží prosadit vlastní postoje a zájmy a postaví se přitom na opačnou stranu. Tím vzniká na této straně riziko (či vítaná příležitost), že bude spolupráce ukončena stranou druhou, která je v nevýhodě. Výsledkem je situace s negativním dopadem na alespoň jednu, ne-li na obě strany.

Často se stává, že partneři se rozhovorům o konfliktech vyhýbají a ty zůstávají skryté. V tomto případě nastává riziko, že se partnerský vztah postupně oslabí. Výsledkem je buď minimální ztráta nebo minimální zisk pro obě strany.

Třetí možností je řešení partnerských konfliktů náležitým způsobem. V tomto případě je relativně často nutné zapojit stranu třetí, která zaujme roli mediátora nebo arbitra.

Z tohoto pohledu může řešení konfliktu představovat dokonce způsob prohlubování partnerského vztahu a mít naučný dopad.

Různé způsoby řešení konfliktů mají různý dopad na partnery:

Vyřešení konfliktu	Dopad na partnery
Pokud konflikt zůstane skrytý	Partnerský vztah se oslabí
Pokud dojde ke střetu a jedna strana vyhraje	Vyjasní se pozice v mocenském systému
Pokud dojde k vyřešení konfliktu pomocí pravidel a předpisů	Posílí se systém pravidel
Pokud dojde k vyřešení konfliktu pomocí jednání nebo mediace	Nárůst vzájemné důvěry
Pokud dojde ke kreativnímu vyřešení konfliktu a posunutí problému do jiné roviny	Zlepší se schopnost partnerů měnit se



### Analyzujte svou situaci

Snažte se definovat potenciální zdroje konfliktů ve svém projektu nebo u vašich partnerů:

- nesouhlasná stanoviska týkající se priorit nebo cílů;
- nesouhlasná stanoviska týkající se nástrojů a strategií;

- nerovné rozdělení zdrojů;
- rozdílné hodnoty, rozdílné uvažování, rozdílné kulturní pozadí;
- problémy v komunikaci a nedostatečná výměna informací;
- nevhodně definované role a oblasti kompetencí atd.

Jste si jisti existencí konfliktu? Jak byste ho definovali? Myslíte, že ostatní partneři vnímají konflikt stejným způsobem? Jak by konflikt popsali oni?

Jakou podobu má daný konflikt?

- všichni partneři se mu vyhýbají;
- jedna strana ustupuje druhé;
- otevřený konflikt;
- jednání a pokusy o urovnání konfliktu (za nebo bez účasti mediátora).



## Myslete jinak

Jste přesvědčeni, že:

- konflikt může mít v určité podobě pozitivní účinek, protože podporuje konkurenční prostředí mezi partnery a vítězné řešení posune projekt dopředu;
- ani jeden z oponentů v daném konfliktu nemusí prohrát, a nejlepší řešení lze vždy nalézt společně?

Jste přesvědčeni, že:

- je lepší poukazovat na sporná témata a snažit se najít jejich řešení co nejdříve;
- je lepší vyhýbat se přímé diskuzi o problémech, pokračovat v realizaci a doufat, že projekt dovedete k přijatelnému výsledku, aniž by konflikt musel narůstat?

Které z těchto možností jsou jistější, berete-li v potaz pozadí a situaci, ze které vycházíte?

Které z těchto možností povedou k lepším výsledkům z hlediska vašeho a z hlediska partnerství jako celku?

Pokud se potýkáte s konfliktem, jste přesvědčeni, že:

- je vhodné posunout problém do příslušnosti někoho výše postaveného tak, aby řešení bylo nenapadnutelné;
- je vhodné zapojit třetího, kdo bude mít nezávislý pohled na věc a pomůže vám nalézt řešení problému;
- je vhodné připustit pro debatu širší základnu (odborníci, občané, kolegové) a pokusit se o vyřešení problému s jejich přispěním;
- nebo že je nejlepší ponechat problém na rovině mezi vámi a vašim oponentem, aby situace zůstala přehledná (především harmonogram)?

Pokud se s konfliktem potýkáte, jste přesvědčeni, že:

- je vždy lepší začít mluvit jako první, abyste měli možnost vysvětlit vaši



pozici a přesvědčit ostatní strany;

- je lepší si nejdříve vše vyslechnout a pochopit odlišný názor, abyste mohli lépe argumentovat zpět nebo vyvíjet snahy o společné řešení?

## Jedněte jinak

Když konflikt řešíte, mějte vždy na mysli, že postoje ostatních aktérů se nemusí zakládat na objektivních faktech. Jejich postoje mohou pramenit z:

- jejich analýzy možných alternativ podle dostupných údajů;
- potřeb, které chtějí naplnit;
- jejich obav ze ztráty něčeho, ze znemožnění nebo z omylu;
- jejich pokusu o získání větší moci; atd.

Pokuste se urovnat konflikt použitím tří následujících principů:

- Aktéři konfliktu musí uznat, že konflikt existuje, a rozhodnout se, že je třeba jednat a udržet spolupráci.
- Aktéři konfliktu by se měli vesměs snažit o posun od „pokusu vysvětlit svůj názor“ k přesvědčivější „cestě k pokusu lépe naslouchat a pochopit, jak myslí a cítí strana druhá“. Tímto způsobem je připravena půda pro konstruktivní dialog a oba „opONENTI“ se začnou učit jeden od druhého.
- Lidé mající neshody by se měli snažit spíše soustředit a naplnit „potřeby“ než „postoje“. Tak se mohou společně snažit o dosažení dohody, která bude prospěšná pro všechny a naplňovat rozdílné potřeby, než se snažit o prosazení vlastní pozice na úkor oponenta. Diskuze o postojích vede často k opozici, zatímco diskuze o potřebách často vede k výměně názorů.

Aby k ní došlo, dodržujte následující pravidla:

- účastníci by se měli pokusit o pochopení a vyjasnění protichůdných postojů;
- účastníci by se měli pokusit o sestavení výčtu potřeb obou stran a definici společných zájmů;
- účastníci by měli začít potřebami a přitom zohledňovat obecné principy naplňování potřeb obou stran, jakož i naplňování potřeb společných;
- jednotlivá řešení by měly obě strany vyhodnotit společně;
- to může vést ke změně původního postoje, či dokonce k formulaci postoje společného.

Strana A	Strana B
Ujasnit si postoj	Ujasnit si postoj
Ujasnit si potřebu strany A	Ujasnit si potřebu strany B
Definovat společné potřeby	

Velkou pozornost je třeba věnovat situaci a místě jednání nebo mediace:

- zajistěte, aby místo setkání bylo bezpečné a neutrální;
- zajistěte organizaci místnosti, stolů a židlí;

- ujistěte se, že mediátor má oprávnění a důvěru z obou stran;
- ujasněte, zda je povolena přítomnost pozorovatelů, nebo ne;
- začínejte vždy domluvou několika základních pravidel chování;
- započítejte dostatek času atd.

## Benátky: řízení Strategického plánu

*Rozhovor s Turiddeem Pugliesem (vedoucím manažerem Strategického plánování)*

*V Itálii neexistují zákony nebo předpisy o organizaci strategického plánování na úrovni obcí a měst. Úřad pro strategické plánování města Benátek se rozhodl vytvořit strategii rozvoje pomocí nového přístupu na základě partnerství, který do hledání rozvojové strategie a jejího řešení zapojuje řadu veřejných a soukromých subjektů. V prosinci 2003 byl Strategický plán schválen zástupci města a vybranými subjekty. Počínaje lednem a konče červnem 2004 proběhla nová fáze organizovaných konzultací se širším okruhem subjektů. Jednotlivá témata byla podrobně prozkoumána za dohledu neformálního výboru nositelů projektu.*

***Systém místních subjektů je v Benátkách velmi rozdrobený a v mnoha oblastech panuje řada neshod. Jak se vám podařilo překonat tyto obtíže a vytvořit strategii společnou?***

Zabránit konfliktům se nám podařilo díky kombinaci dvou přístupů. Jednak jsme soustředili Strategický plán na dlouhodobá témata, se širokými definicemi, které ponechávají prostor pro úpravy v budoucnosti a zahrnují několik cest realizace. Za druhé investujeme hodně energie do budování partnerství jako takového, do procesů vytvoření sítě a organizace pro monitorování a realizaci Strategického plánu. Dost možná je právě tento druhý aspekt ten nejdůležitější, protože posiluje „vztahový kapitál“ našeho města. I když se mezi zapojenými subjekty mohou kdykoli objevit neshody a konflikty, začínají se krystalizovat společné zvyky a hodnoty. To je základ pro budoucí partnerskou spolupráci, vylepšování Strategického plánu a účinnou realizaci společných projektů. Podotýkám, že hlavním výstupem procesu realizace Strategického plánu je vybudování souvislého rámce akcí vedených jednotlivými subjekty a zároveň zintenzivnění vztahů mezi nimi.

***Jaké jsou další plánované kroky v rámci procesu, který popisujete?***

Teď stojíme před úkolem dát této týmové práci skutečnou strukturu, která jí zajistí dostatečnou stabilitu a flexibilitu při doprovázení Strategického plánu do roku 2010. Snažíme se o vytvoření nezávislého orgánu, který by sdružoval jednotlivé partnery Výboru nositelů projektu. Cílem, který chceme dosáhnout s touto strukturou, je autonomní orgán nezávislý na městské správě, ale zatím se jedná o krok v daleké budoucnosti, především co se finanční stránky týče. Některé konflikty, které se nám prozatím podařilo obejít, by mohly znovu vyvstat.

## 15

## Vnitřní učení organizací

V každé organizaci, v každém partnerství hraje dobrý informační systém zásadní roli při realizaci strategií a projektů. Jednotliví partneři koordinují své aktivity na základě tohoto informačního systému, jehož kontrolní složka monitoruje dosažení původních cílů. Organizace/partnerství představují ale mnohem více než pouhý proces výměny informací mezi jednotlivci, kteří spolupracují v rámci dané sítě. Všichni podstupují i proces učení, který jim zprostředkovává následující schopnosti:

- pochopit ostatní, jiná stanoviska, jiný způsob vyjadřování;
- uspořádání a ukládání informací, nápadů a zkušeností, které sbírají;
- použití tohoto paměťového potenciálu ve vlastním budoucím jednání, při přizpůsobování se změnám nebo při inovacích.

Větší důležitost však připadá procesu kolektivního učení, v jehož rámci se organizace/partnerství učí jako celek a vytváří společnou paměť i schopnost se měnit. To je nezbytné, protože se v organizacích/partnerstvích obměňuje vedení, dochází k dělení moci a ke kolektivnímu rozhodování. V konečném důsledku nemůže nikdo samostatně převzít zodpovědnost za změny a inovace celého subjektu. Proces učení se tedy musí soustředit jak na organizaci/partnerství coby kolektiv, tak na jednotlivce, vedoucí projektu nebo oddělení.

Kolektivní proces učení vyžaduje:

- individuální uvažování a individuální učení;
- výměnu zkušeností a nápadů mezi jednotlivci za účelem vytváření kolektivních znalostí;
- kolektivní integraci těchto znalostí a budování nových schopností;
- kolektivní vytváření nových rozhodnutí a nápadů na základě této společné báze.

Skutečně učící se organizace je organizace, která svým členům učení ulehčuje a která se nachází v neustálé transformaci.



### Analyzujte svou situaci

Jaký typ učení probíhá ve vaší organizaci:

- především učení individuální nebo kolektivní;
- především učení s důrazem na chování a kulturu vystupování nebo na metodiku či učení s těžištěm v odbornosti ve speciálních oblastech?

Jakým způsobem generujete a rozšiřujete vědomosti ve vaší organizaci:

- na základě interakce mezi jednotlivci;
- na základě nějakých technických systémů (informační technologie);
- na základě postupného začleňování do sociálních norem a hodnot;
- na základě řídicích nebo školicích systémů?



## Myslete jinak

Máte pocit, že by se vaše partnerství nebo organizace měly více soustředit na:

- efektivní realizaci vašich konceptů a projektů;
- nebo na schopnost uvažovat, učit se a měnit se?

K vybudování organizace schopné učení:

- investujete čas a peníze na realizaci učebních programů pro pracoviště;
- nebo se snažíte o vybudování společné vize týkající se formy vaší organizace a její schopnosti učení a spolehnete se na to, že jednotlivci se naučí přímo praxí?

Jste přesvědčeni, že:

- analýza vlastních chyb a nesprávných kroků může být poučná;
- je lepší na chyby zapomenout a soustředit se na pokrok;
- nebo že chyby musí být impulzem pro nové experimenty k dosažení stejného cíle jinou cestou?



## Jednejte jinak

### Učení kolektivní je lepší než učení individuální

Pokuste se sloučit tři následující prvky:

- **Lidé:** podporujte výměny zkušeností; vytvořte stimulující prostředí atd.
- **Procesy:** vytvořte procesy pro zjednodušení, sdílení, vyhodnocování a transparentnějšímu šíření informací.
- **Technologie:** využívejte informačních technologií pro zjednodušení procesů a výměny mezi lidmi.

Pokuste se použít a integrovat procesy učení ve všech stádiích vašich pracovních procesů, plánováním počínaje, přes řízení až po realizaci:

- popište principy učení v rámci organizace co nejjednodušeji; vyhýbejte se odborným výrazům a použijte jazyk vaší organizace, na který je zvyklá;
- zakládejte vaše učební iniciativy na stávajících rámcích;
- než se stanete sponzorem nových projektů učení v rámci organizací, začněte s učením sami nebo se svým týmem.

### Podporovat inovace a změny

- **Všimněte si změn ve svém okolí:** „Budeme-li pokračovat jako doposud, jak bude naše organizace vypadat za pět let, pokud se změní její okolí?“
- **Experimentujte:** zkuste odměnit osoby, které poukážou na nový problém a na nová řešení, namísto odměňování osob, které pracují podle tradičních schémat.

- Poučte se ze zkušeností: nechejte si čas k uvažování nad tím, co se odehrává, a prodiskutujte to s kolegy. Dotazujte se vsťicně a vycházejte z toho, co se ve vaší organizaci daří. Přistupujte k problémům od podstaty.
- Učte se od jiných: zajistěte pro pracovníky vaší organizace setkání s jinými lidmi, i s nečleny vaší organizace. Navštivte jiné organizace, všimněte si, jak se pracuje tam, a buďte přístupní novému.

## Vídeň: uplatňování Gender Mainstreamingu

*Rozhovor s Kurtem Mittringerem (koordinátorem Plánu rozvoje města 2005 – vedoucím Oddělení pro plánování rozvoje města – Odbor pro městské plánování a rozvoj MA18)*

*Město Vídeň začalo během posledních několika let intenzivněji uplatňovat Gender Mainstreaming coby strategii pro udržení rovného poměru mezi muži a ženami ve všech oblastech správy. Zároveň město připravuje nový Plán městského rozvoje pod názvem STEP 05 s výhledem na dalších 10 let. Odbor pro městské plánování a rozvoj zodpovídá za vytvoření tohoto plánu a Gender Mainstreaming (GM) označuje jako důležité mezioborové téma.*

### **Jak lze podle vašeho názoru skutečně uplatnit Gender Mainstreaming ve vaší správě?**

Správy měst mají jako většina sociálních subjektů vlastní vnitřní politiku, své konflikty a mocenské boje. Všechny tyto aspekty mají zásadní vliv na schopnost jednotlivců jednat podle Gender Mainstreamingu. Jsem však přesvědčen, že zavádění GM v oblasti správy vyžaduje vypracování procesu organizačního učení s partnery z našeho středu i okolí. Tento proces znamená víc než ukázat lidem, jak mají nějakou novou techniku nebo nástroj používat, my musíme opravdu změnit myšlení jednotlivců a vytvořit odpovídající postupy uvnitř organizace.

### **Kdo tedy bude zodpovědný za tento učební proces?**

Organizace schopná učení se vyznačuje úsilím investovaným do lepšího využití znalostí a schopností jednotlivých odborů, vlastních a externích odborníků, do učení od jiných a do společného vytváření nových příležitostí či řešení. Jsem proto přesvědčen, že za tento učební proces nese zodpovědnost každý; organizační učení znamená pracovat společně, ne proti sobě. Pro nás ve Vídni je například důležité, aby nositelé přístupu GM pocházeli z nejrůznějších oblastí. V současné době ho podporují a kontrolují vybrané zástupkyně jednotlivých odborů společně s Úřadem pro ženy, ale podle mého názoru není dobré předat plnou zodpovědnost za rovnost příležitostí pouze ženám. Do realizace GM musíme zapojit i více mužů, protože tento proces přináší výhody mužům i ženám. Musíme zajistit lepší spolupráci jak mezi jednotlivými odbory, tak mezi muži a ženami. Je úkolem vedoucích manažerů jednat směřodátně a podpořit podobné iniciativy. Náš odbor pro městské plánování a rozvoj se například angažuje zásadním způsobem. GM jsme definovali jako mezioborové téma a snažíme se podporovat tyto schopnosti a kvalifikace u všech úředníků pracujících na projektu STEP 05.

### **Je tím vyřešeno skutečně všechno?**

V rámci našeho úřadu jsme vytvořili pracovní skupiny umožňující výměnu názorů na realizaci přístupu GM v městské správě a diskuzi o výsledcích tohoto procesu. Paralelně probíhají semináře a kurzy s odborníky na použití GM v praxi. Soustředíme se především na vytváření vhodných podmínek k realizaci GM v praxi. Snažíme se o vytvoření společné vize s politickou podporou, ale také o podporu schopností a vnímání jednotlivců. Pravděpodobně nejlepší cestou, jak podpořit vplynutí GM do pracovní rutiny, je realizace pilotních projektů a jejich pozitivní výsledky, které nejlépe pomohou přesvědčit ostatní úředníky, že přístup GM se stal běžnou součástí jejich práce. Součástí organizačního učení je komunikace a zároveň i možnost každého jednotlivce jednat z vlastní iniciativy.



## 16

## Sledování a vyhodnocování

Realizaci každé strategie by mělo doprovázet vyhodnocení v ohledu na efektivitu a účinnost. Jinými slovy: „Děláme správné věci?“ a „Děláme je správně?“

První otázka se vztahuje na kvalitu výstupů, které lze různě analyzovat:

- Podařilo se nám dosáhnout původních cílů (s ohledem na cíle a na předem určené ukazatele)?
- Dosáhli jsme vhodných a žádaných výsledků (s předpokladem širší definice výsledků, politickou a morální perspektivou počínaje)?

Druhá otázka se vztahuje na proces realizace, který lze také vnímat různě:

- Jsou náklady (ekonomické, sociální a ekologické) na proces realizace shodné s původním plánem (s předpokladem přesného plánování zdrojů a výsledků projektu)?
- Je zvolený proces za daných podmínek nejlepší cestou, jak vašeho cíle dosáhnout (s požadavkem průběžného vyhodnocení politických, ekonomických, sociálních a ekologických příležitostí a omezení)?

Shrnuto, vyhodnocení lze provést z následujících perspektiv:

- se zaměřením na proces nebo se zaměřením na výsledek,
- na základě stanovených cílů a plánu, podle politických hodnot nebo podle strategického řešení příležitostí a omezení, které se objevují.

Nezávisle na zvolené perspektivě je nezbytné vypracovat kontrolní proces, který politikům a manažerům zodpovědným za realizaci průběžně poskytuje informace, aby mohli zvažovat svá rozhodnutí a přizpůsobit jim své jednání.

V případě integrovaných urbanistických strategií představuje hodnocení (evaluace) komplexnější proces, protože realizace těchto projektů probíhá na základě partnerských přístupů. V konečném důsledku je třeba rozlišovat individuální cíle a cíle partnerské, jakož i individuální a partnerské výsledky.

Při vypracovávání hodnotících procesů je třeba brát v potaz jak perspektivu individuální, tak kolektivní.



### Analyzujte svou situaci

Co je obvykle předmětem hodnocení ve vašem městě: efektivita (výsledky), účinnost (proces) nebo obojí?

Která kritéria se nejčastěji používají pro hodnocení projektu?

Byl formální kontrolní proces vypracován zároveň se strategickým plánem? Kdo ho vypracoval? Za jakým účelem? Jste schopni kontrolní proces vypracovat, zlepšovat jeho současnou formu?

Kolik času a zdrojů jste vy a ostatní partneři ochotni strávit hodnocením a monitoringem?



## Myslete jinak

Jste-li zodpovědni za vypracování hodnotícího systému pro strategické projekty ve vašem městě:

- přejete si zapracovat do systému i politickou a strategickou dimenzi prostřednictvím zapojení volených zastupitelů;
- nebo upřednostňujete systém založený na více objektivních kritériích technických?



## Jednejte jinak

### Vypracovat kolektivní hodnotící procesy

Vysvětlíte všem partnerům, že na úspěch lze nazírat z různých perspektiv, z vlastních, ze strany ostatních partnerů a z perspektivy partnerství jako takového. Kontrolní systém by měl uspokojovat potřeby partnerství, a ne jednotlivých partnerů (tj. jednostranné cíle, kritéria, která neplatí pro všechny, atd.). Dbejte na to, aby hodnotící systém byl pro všechny partnery objektivní. Stanovené cíle by se měly orientovat podle prostředků a zdrojů každého partnera.

Pokud je hodnotící proces vypracován tak, aby byl použitelný pro všechny partnery, budou všichni pociťovat větší podíl na sběru údajů, stejně jako na eventuálních opravných zásazích.

### Zajistit odpovídající zpětnou vazbu

Vypracujte kontrolní proces, který každému subjektu poskytne zpětnou vazbu odpovídající jeho roli:

- poskytnete vedoucím manažerům a voleným zástupcům hodnocení celého plnění partnerských závazků ohledně jejich strategických cílů. Mohou být pověřeni přeměrováním strategických cílů, výměnou partnerů, rušením partnerství;
- poskytnete manažerům jednotlivých partnerských organizací hodnocení plnění klíčových operací. Do jejich role spadá upravování jejich úkonů a zapojení do partnerství a zlepšování koordinace s jinými partnery;
- poskytnete celému personálu projektu přesné a operační vyhodnocení každé činnosti. Jejich úkolem je zlepšování provozních výnosů;
- poskytnete vedoucím projektu / koordinátorům partnerství souhrnné hodnocení průběhu a výsledků projektu. Jejich úkolem je zlepšování všeobecné koordinace mezi partnery.

### Předvídat a reagovat

Vypracování hodnotícího procesu se pokuste propojit s procesem zlepšení. Tak zajistíte, že výsledky hodnocení budou brány vážně, se skutečným dopadem na strategii.

Při vypracování hodnotícího systému a kritérií se snažte předvídat důsledky špatného hodnocení:

- jaké úpravy jsou možné;
- lze od dané strategie upustit;
- lze předat realizaci jiným subjektům;
- lze zapojit další partnery?

## **Belfast: sledování a hodnocení**

*Rozhovor s Paulem Sheridanem (manažerem podpory podnikání při Odboru pro rozvoj – Magistrát města Belfastu)*

### **Proč začal Magistrát města Belfastu uplatňovat sledování a hodnocení?**

Sledování a hodnocení se ve městě Belfast staly zvykem a zajišťují, aby námi vypracované a realizované projekty uspokojovaly potřeby obce. Zajišťujeme tím, že každý úředník města přistupuje ke svému úkolu stejně, jak by k němu přistupoval vedoucí projektu, tzn. že neustále kontroluje výstupy každého projektu ve výhledu na cíle, které byly vytyčeny na začátku.

### **Jakým způsobem to probíhá? Jaké nástroje máte k dispozici?**

Tento proces přezkoumávání probíhá tak, že každý úředník vytvoří portfolio pro daný projekt. K tomuto portfolio patří i údaje o návštěvách. Časový harmonogram pro jednotlivé výsledky projektů – zda se podařilo jich dosáhnout. Revize hodnotících formulářů – zda projekty přinesly žádané výsledky.

### **Můžete uvést konkrétní příklad přínosu tohoto procesu?**

Nejlepším příkladem, jak monitoring a revize fungují, je Program pro místní hospodářský rozvoj města Belfastu, protože projekty bez žádaných výsledků nedostanou žádné subvence.

### **Co je třeba ještě zlepšit?**

Všechny podobné procesy nemohou být úplně kompletní; pořád hledáme možnosti pro zlepšení. Z tohoto důvodu jsme zabudovali revizní a hodnotící prvky do každého projektu, a pokud daný projekt nevede k žádaným výsledkům, přezkoumáváme i jeho revizní a monitoringové kroky. Je to proces, který se neustále vyvíjí.