

PHDR. ĽUBA VÁVROVÁ, CSc.  
Centrum rozvoja samospráv

# Manažment prebiehajúcich a zvolených zmien

❓ Je potrebné zohľadňovať vplyv externých zmien na samosprávu?

❓ Ako sa dá využiť jedinečnosť samosprávy a zvýšiť efektívnosť jej fungovania?

❓ Aké pozitíva prinášajú pre samosprávu projektové partnerstvá?

Obsah	Strana
<b>1. Zmeny týkajúce sa samosprávy</b> .....	<b>3</b>
1.1. Príklady externých zmien v našej slovenskej spoločnosti.....	3
1.2. Príklady externých zmien v Európe.....	5
1.3. Príklady celosvetových externých zmien .....	7

2.	<b>Volení predstavitelia a ich spolupráca so zamestnancami úradu</b> .....	9
3.	<b>Základné kroky dobrého manažmentu – riadenia vzťahu „Volení predstavitelia – zamestnanci“</b> .....	12
3.1	Zoznámenie sa .....	12
3.2	Oboznámenie sa s prácou úradu, oddelení, jednotlivcov .....	12
3.3	Spoločná séria vzdelávacích podujatí ako začiatok budovania jednotného tímu .....	13
3.4	Spoločná príprava základných pravidiel spolupráce s dôrazom na spoločenskú a profesijnú etiku .....	13
3.5	Príprava programových dokumentov, prípadne ich modifikácia .....	14
3.6	Jasný harmonogram prác so zoznamom zodpovedných volených predstaviteľov a menovaných zamestnancov .....	15
3.7	Odsúhlasený systém vertikálnej aj horizontálnej komunikácie .....	15
4.	<b>Volení predstavitelia a ich spolupráca s občanmi</b> .....	16
4.1	Komunikácia volených predstaviteľov s občanmi .....	16
4.2	Nové aspekty spolupráce s občanmi .....	19
5.	<b>Volení predstavitelia a ich spolupráca s partnermi</b> .....	21
6.	<b>Sumarizácia žiadaných zmien a ich riadenie</b> .....	24

## 1. Zmeny týkajúce sa samosprávy

Zmien, s ktorými sa naša samospráva najmä od roku 2002 vyrovnáva, je veľa. Len nových kompetencií – vykonávaných v zastúpení štátu či originálnych, teda samosprávnych, je viac ako 300. Na prvý pohľad sa zdá, že sa „jednoducho vsunú“ do existujúcej činnosti samosprávy. A v mnohých prípadoch je to skutočne tak.

Dôvodmi sú **existujúca úroveň** danej samosprávy a jej predstavitel'ov; nedostatok času; neochota zaoberať sa tým, čo nie je akútne; nedostatok informácií; neznalosť nástrojov, ktorými je možné informácie získavať; neznalosť nástrojov, ktorými je možné informácie spracovávať a zapracovávať do existujúceho systému riadenia; slabá tímová práca; nespolupráca zastupiteľstva, starostu – primátora s úradom a občanmi; neschopnosť vidieť širšie súvislosti a porozumenie starej pravde, ktorá je v dôsledku postupujúcej globalizácie stále pravdivejšou, že „nikto nie je ostrovom samým pre seba“.

**Korene  
súčasného  
stavu**

### 1.1 Príklady externých zmien v našej slovenskej spoločnosti

Nie všetky zmeny, ktoré samospráva v súčasnosti uskutočňuje, sú tie, ktoré si samosprávy sami zvolili – mnohé sú dané externými zmenami.

- **Decentralizácia spojená s reformami** – zrušené inštitúcie, nové inštitúcie, spoločenské zmeny – zmeny spojené s politickými stranami – ich množstvom, obmenou, spôsobom práce, nové zdroje – veľké a stále sa meniace fondy, granty nadácií i súkromných firiem;
- **nová štruktúra obyvateľstva v mestách a obciach** – zmeny v ich zložení, počte, vzdelanosti, znalosti svojich požiadaviek na výkon samosprávy a nástrojov ako ich splnenie dosiahnuť;

- **nová štruktúra firiem a organizácií** so svojimi požiadavkami, prílev zahraničných firiem s úplne nečakanými predstavami a nie vždy jasnou perspektívou do budúcnosti, ktorá volených predstaviteľov zastupujúcich záujmy svojich občanov musí zaujímať;
- **nové územné usporiadania** – zmeny v katastroch, v požiadavkách na bývanie, infraštruktúru, možnosti a zmeny využitia pozemkov, zrušené a novovytvorené spojenia (cesty, železnice, autobusové a letecké spojenia, ale aj turistické chodníky v celej škále);
- **nová kvalita zastupiteľstiev** – všetkých volených predstaviteľov zložených zo zástupcov spektra politických strán a stále väčšieho množstva nezávislých (ktorí nimi nie vždy sú), s rôznorodým vzdelaním v oblastiach i kvalite, s rôznymi skúsenosťami a motiváciou, čo je podstatou demokracie a zároveň veľkou skúškou našich odborných, ľudských a komunikačných (zámerne ich v tomto prípade vyčleňujem z odborných, aby som zvýraznila ich význam) kvalít pre zabezpečenie požadovaného výkonu – pre súčasnosť a zároveň dobrú budúcnosť.



### Ktoré z týchto zmien sú „vaším“ prípadom?

Zmeny v slovenskej spoločnosti	Ako sa s nimi vyrovnávate?



### Poznámky

Toto robíme:	
Toto by sme mohli robiť lepšie:	

## Námety



Ako „naše“ zmeny poznať?	
Ako „naše“ zmeny spoločne prediskutovať?	
Ako nájsť pre „naše“ zmeny čo najširšie demokraticky odsúhlasené riešenia, ako sa s nimi vysporiadať?	

## 1.2 Príklady externých zmien v Európe

- **Členstvo v Európskej únii** spojené s novými a často nevšednými pravidlami, zákonmi a nariadeniami; minimálne ich vplyv, napríklad, na naše poľnohospodárstvo, ochranu životného prostredia, ale v skutočnosti na celý náš život;
- **nové inštitúcie**, na ktoré je potrebné sa obracať, komunikovať s nimi, ale nevieme ako, kde a v ktorých prípadoch, napríklad, len rozdiel medzi Európskou radou – vrcholným politickým orgánom Európskej únie, na ktorom podľa potreby predsedovia vlád či prezidenti spravidla spolu so svojimi ministrami zahraničných vecí a predsedom Európskej komisie štvrtročne prerokúvajú a vytyčujú všeobecné politické smerovanie Európskej únie, Radou EÚ – alebo inak Radou ministrov, ktorá je spolu s Európskou komisiou a Európskym parlamentom a Radou Európy jednou z troch základných inštitucionálnych pilierov EÚ, prijíma legislatívne návrhy Komisie, rozhoduje o rozpočte, ale aj o nových členoch; a Radou Európy (Council of Europe), organizáciou, ktorá nie je inštitúciou Európskej únie, ale medzinárodnou organizáciou založenou na obranu ľudských práv, parlamentnej demokracie, zákonnosti, pre samosprávu významná predovšetkým možnosťami Kongresu miestnych

a regionálnych samospráv a prácou našich zástupcov v ňom; s touto externou zmenou, s ktorou sa musíme vysporiadať, je spojená nevyhnutnosť vlastného dodatočného vzdelania sa volených predstaviteľov a menovaných manažérov samosprávy, z nich v prvom rade prednostov a právnikov;

- **nové požiadavky na spoluprácu a možnosti spolupráce** podieľajúce sa na potrebe spolupracovať inak – hľadať spoločné riešenia, chcieť porozumieť sebe aj iným, vedieť sa vcítiť – používať emocionálnu inteligenciu minimálne rovnocenne s intelektom a rozumovými schopnosťami, vedieť si vážiť a mať rád seba a svoje práve;
- **nové zdroje** môžeme chápať minimálne ako nové zdroje energie a surovín, nové zdroje informácií a technológie a nové finančné zdroje;
- **jazyková bariéra**, s ktorou je potrebné sa vysporiadať; viaže sa na všetky uvedené oblasti a týka sa nielen mládeže, kvality základných škôl v kompetencii miestnej samosprávy a stredných škôl v kompetencii regionálnej samosprávy. Je aj o nás. Je aj o našej schopnosti vytvárať a vždy podporovať vzájomné kontakty, výmeny a spoluprácu rozvíjajúce jazykové zručnosti v prirodzenom prostredí.



### Ktoré z týchto zmien sú „vaším“ prípadom?

Zmeny v Európe	Ako sa s nimi vyrovnávate?

**Poznámky**

Toto robíme:	
Toto by sme mohli robiť lepšie:	

**Námety**

Ako „naše“ zmeny poznať?	
Ako „naše“ zmeny spoločne prediskutovať?	
Ako nájsť pre „naše“ zmeny čo najširšie demokraticky odsúhlasené riešenia, ako sa s nimi vysporiadať?	

**1.3 Príklady celosvetových externých zmien**

- **Globalizácia** – vplyvom rovnakých tovarov, obchodných sietí, rovnakých pracovných postupov, unifiko- vaných riadiacich schém, „jednotných“ televíznych programov atď. sa zvyšuje tlak na vaše špecifiká, uni- kátnosť prírody, kultúry, ľudských hodnôt – viete o nich? Vážite si ich dostatočne? Budete schopní ich odovzdať ďalšej generácii?
- **znečistenie životného prostredia** a s ním súvisiace klimatické zmeny – tieto globálne zmeny stále viditeľ- nejšie ovplyvňujú život našich občanov, manažment miest a obcí sa stále častejšie dostáva do polohy krízo- vého manažmentu;
- **nové tenzie kultúr** – spôsobené príchodom zahra- ničných investorov, ktoré novú „kultúru“ prinášajú so sebou, ale aj otvaraním hraníc v súvislosti s naším

členstvom v Európskej únii; a nakoniec aj neustále prebiehajúcou veľkou migráciou ľudí za prácou, lepším životom – ktorej nedokážu odolať žiadne hranice;

- **nové napätia a riešenia napätí** – terorizmus a jeho protipól – napätia, rôznorodosť, ktoré sú prirodzenou hnacou silou zmien podliehajú tiež zmene; známe protipóly východ-západ a koncom dvadsiateho storočia dosiahnutá nenásilná podoba riešenia existujúcich rozdielov si v dnešnom konflikte sever-juh zatiaľ presadila ako spôsob riešenia tohto konfliktu vojenské riešenie na jednej strane a terorizmus na strane druhej – aj keď sa tomu nevenujeme dostatočne seriózne; tejto téme sa vyhýbame alebo ju úplne ignorujeme – je témou aj pre samosprávy – minimálne jasnou predstavou bezpečnosti občanov; ale aj hľadáním a uplatňovaním vlastných nenásilných, ale efektívnych riešení a ešte lepšie, ich predchádzaniu.



### Ktoré z týchto zmien sú „vaším“ prípadom?

Celosvetové zmeny	Ako sa s nimi vyrovnávate?



### Poznámky

Toto robíme:	
Toto by sme mohli robiť lepšie:	

## Námety



Ako „naše“ zmeny poznať?	
Ako „naše“ zmeny spoločne prediskutovať?	
Ako nájsť pre „naše“ zmeny čo najširšie demokraticky odsúhlasené riešenia, ako sa s nimi vysporiadať?	

**Máme čas sa zastaviť a zaoberať sa nimi, prerozprávať si a pochopiť ich význam a dosah, spôsob, ako ich zvládať, riadiť v prospech občanov.**

## 2. Volení predstavitelia a ich spolupráca so zamestnancami úradu

Nie vždy to je jasné, ale jedným z predpokladov toho, čo treba zvážiť pri rozhodovaní sa, či ísť do volebnej súťaže o post poslanca, starostu alebo primátora, by mala byť **schopnosť vidieť širšie súvislosti aj budúcnosť; schopnosť diskutovať, rozvíjať vlastné stanoviská, hľadať riešenie najvýhodnejšie pre všetkých.**

**Predpoklady účasti vo voľbách**

**Prvou skúškou je obdobie pred voľbami, ktoré by malo byť priestorom zásadného overenia si týchto kvalít pred sebou, kolegami a občanmi.**

**Určite bude aj u nás postupne nemysliteľné, aby ten, kto sa o volený post uchádza, nemal volebný program, neprediskutoval ho a neobhájil v nároč-**



**nej diskusii.** Aj keď sa to možno zdá neuveriteľné, na Slovensku je stále veľké množstvo prípadov, keď sa tak nekoná.

**Nedostatky programových dokumentov** Zastupiteľstvá si odsúhlasujú programy a smerovanie, stále väčší počet samospráv má **Strategický plán, Plán sociálneho a hospodárskeho rozvoja** alebo iné (časť aj viaceré a prekrývajúce sa) programové dokumenty.

To, na čo je stále nedostatok času, je ich:

- 1. kvalita** - založená na dôslednej a širokej analýze a s účasťou čo najširšieho spektra všetkých tých, ktorých sa daný dokument týka (nebojte sa zapojiť aj deti zo základných škôl - ide o ich budúcnosť; je veľmi pravdepodobné, že budete prekvapení ich kreativitou, ale aj jasne stanovenou predstavou toho, ako by ich budúcnosť mala vyzerieť),
- 2. inovácia** - zavedenie úplne nových riešení a postupov, hľadanie a úprava na základe iných nadväzných zmien - naplánované návraty k existujúcim programovým dokumentom a ich modifikácia v závislosti od iných zmien, ktoré nemožno ignorovať.

**Špecifiká samospráv** Špecifikom samospráv je jej **flexibilita a proaktivita** - schopnosť premyslene konať skôr, ako sa možnosť stane nevyhnutnosťou.

Ďalším špecifikom je v zásade **rovnocenné postavenie starostu/primátora a poslancov**, čo vytvára priestor na vzájomné boje o pozíciu silnejšieho, ale v skutočnosti je východiskom pre vyššiu formu spolupráce - **vzájomnú diskusiu, hľadanie konsenzu, schopnosť účelne a účinne spolupracovať**. Špecifikom je v súčasnosti aj **postavenie kontrolóra**, ktorý dotvára trojicu **legislatíva, výkon, kontrola**.

Osobitosťou je aj **nepriama väzba poslancov na zamestnancov** cez starostu/primátora a v mestách (resp. tam, kde je pozícia zavedená) cez menovaného prednostu. **Hierarchia riadenia v samospráve nie je klasickou pyramídou. To dáva samospráve jej osobitosť – byť základom demokracie.** Ak totiž funguje dobre, práve toto vytvára priestor pre prácu ľudí s rozdielnym postavením, názormi, očakávaním a schopnosťami, ktorí musia spolu fungovať tak, aby v relatívne krátkom čase dosiahli konkrétne výsledky v záujme širokého spektra svojich občanov.

**Predpoklad  
fungovania  
demokracie**

Nie je tajomstvom, **že mnohé naše samosprávy takto nefungujú.** Starosta/primátor bojuje so zastupiteľstvom a naopak; kontrolór podlieha jednej skupine poslancov; jedna skupina poslancov nevie prísť na meno niektorým zamestnancom; skupina poslancov je zásadne proti tomu, aby sa príliš oslovovali občania; informácie zamestnancov pre poslancov sú nedostatočné a zavádzajúce...

**Čo z toho sa  
deje u vás?**

**Jedinečnosťou samosprávy je práve spolupráca poslancov** (tých, ktorí tvoria miestnu legislatívu formou všeobecne záväzných nariadení a programových dokumentov) **so zamestnancami.**



**Ako si predstavujete dobrú spoluprácu?**



Oblasť	Dobrá spolupráca
Vzťahy	
Každodenná rutinná práca	
Nové úlohy	

### 3. Základné kroky dobrého manažmentu – riadenia vzťahu „Volení predstavitelia – zamestnanci“

#### 3.1 Zoznámenie sa

Často sú volení predstavitelia predstavení zamestnancom, ale **málokedy sú zamestnanci predstavení poslancom** tak, aby ich skutočne spoznali ako ľudí, občanov s konkrétnou prácou a výsledkami.

#### 3.2 Oboznámenie sa s prácou úradu, oddelení, jednotlivcov

**Pohľad zvonku** V súčasnosti je moderné spoznávať úrad cez rôzne audity výkonnosti; je skutočne dobré zamyslieť sa a hľadať, ako pracovať efektívnejšie; **ľudia zvonka skutočne vidia lepšie** niečo, čo my nevidíme – že sa niektoré agendy dajú spojiť.

*napr.*

Napríklad, ak odbočím, letuška nemusí pracovať len počas letu, ale môže prebrať aj veľkú časť práce spojenej s prípravou letu – v reči samosprávy, že **napríklad zamestnanci daňového úradu** okrem výberu a správy daní pripravujú aj historicky prvý manuál pre občanov, ktorý im skutočne pomôže daňové tlačivá vyplniť dobre a urobí to preto, že sa do kože neznaľého občana skutočne dokážu vcítiť. Že sa **úradné hodiny**, napodiv, skutočne dajú prispôbiť pracovnému času občanov a dá sa vytvoriť legálny priestor otvoreného úradu aj v sobotu dopoludnia (verte, že to na Slovensku v niektorých samosprávach skutočne funguje); že sa niektoré **priestory** dajú využiť oveľa efektívnejšie; že skutočne mnoho zamestnancov nepracuje na 100 percent; že nie všetci majú **potrebné vzdelanie** a priebežne na sebe pracujú; že nie všetko, čo by malo byť **na webovej stránke**, na nej aj je; že mnohí **zamestnanci, ktorí prešli praco-**

vať na samosprávu zo štátnej správy, jej nerozumejú a namiesto, aby jej výkon skvalitňovali, ho len byrokratizujú a robia ho menej ľudským.

### 3.3 Spoločná séria vzdelávacích podujatí ako začiatok budovania jednotného tímu

Je nevyhnutné, aby predovšetkým noví poslanci prešli úvodným vzdelávacím cyklom; je veľmi **dôležité, aby všetci volení poslanci**, a teda aj starostovia a primátori, v čase celoživotného vzdelávania **nezotrúvali vo svojom dlhoročnom presvedčení, že oni všetko vedia a niet takého vzdelávania, ktoré by im niečo nové prinieslo.**

**Požiadavka doby**

Podľa mojich odhadov a dlhoročných skúseností sa za takéto tvrdenie a za známe tvrdenie o nedostatku času skrýva **až 85 % volených predstaviteľov**, nehovoriac o „vzoroch“ z veľkej politiky. Ak to je totiž skutočne tak (čo vy viete najlepšie), **potom sa musí zdať, že požiadavka, aby volení predstavitelia a zamestnanci úradu spoločne absolvovali sériu vzdelávacích podujatí** ako začiatok budovania jednotného tímu a sériu naplánovali na celé volebné obdobie (a v súlade so zákonom aj finančne zabezpečili), **je neuskutočniteľná.** Vo väčšine samospráv na Slovensku je to skutočne tak, ale už sú aj také samosprávy, ktoré majú tento systém zabehnutý už minimálne tretie volebné obdobie.

**Hlavná prekážka vzdelávania**

### 3.4 Spoločná príprava základných pravidiel spolupráce s dôrazom na spoločenskú a profesijnú etiku

Súčasťou aj výsledkom takéhoto spoločného spoznávania sa, spoločného učenia sa a práce **môže byť spoločná príprava základných pravidiel spolupráce s dôrazom na spoločenskú a profesijnú etiku.**

**Východiská tvorby pravidiel** Je skutočne nevyhnutné, aby volení predstavitelia potrebovali na zabezpečenie plného sebayjadrenia ako prejav demokracie slovník ulice? Má skutočne primátor právo kričať na svojich zamestnancov a poslanec urážať zamestnankyňu? Existujú kvalitné **vzorové Etické kódexy**, môžete vychádzať z nich, alebo si **vytvoriť svoj vlastný**.

**Čo máme na mysli pod pravidlami spolupráce? Je to vlastne súbor funkčných a využívaných dokumentov** od Štatútu mesta, cez rokovací poriadok, víziu a misiu obce až po základné kritériá kvality prijatých dokumentov.

**Príklad využitia** Napríklad posledne menované vám pomôžu skontrolovať si, či prijatý dokument

- je v súlade so všetkými VZN,
- má dlhodobú perspektívu,
- je v záujme občanov,
- je finančne realizovateľný,
- skvalitní život občanov.

Kritériá si zvolte sami, uvádzame len niekoľko možností.

### **3.5 Príprava programových dokumentov, prípadne ich modifikácia**

Príprava programových dokumentov si vyžaduje:

- **štúdium existujúcich dokumentov**, na ktoré je možné alebo niekedy nevyhnutné nadviazať,
- **štúdium podkladových materiálov** pripravených zamestnancami úradu a komisiami,
- **štúdium existujúcich iných vzorov**, dokumentov, postupov (príležitosť zužitkovať informácie z rôznych stretnutí, rokovaní, študijných ciest, konferencií profesijných asociácií),
- **diskusiu** so zamestnancami a občanmi.

Vhodné je **cielené sa navrátiť k už schváleným dokumentom po určitom čase ako zistenie potreby modifikácie, vyhodnotenia dopadu daného dokumentu.**



### **3.6 Jasný harmonogram prác so zoznamom zodpovedných volených predstaviteľov a menovaných zamestnancov**

**Existencia a zverejnenie** harmonogramu prác so zoznamom zodpovedných volených predstaviteľov a menovaných zamestnancov **nie sú bežné**. Je na vás, aby ste si premysleli jej **význam a potrebu pre skvalitnenie práce vašej samosprávy**.

### **3.7 Odsúhlasený systém vertikálnej aj horizontálnej komunikácie**

Na základe pozorovania asi **najslabšími článkami sú:**

- **komunikácia s poslancami** – ktorí predkladané materiály nečítajú a už vôbec neštudujú, pretože nemajú čas alebo potrebné vedomosti. Komunikácia totiž nekončí doručením informácie, podkladov, dokumentov – ale ich spracovaním a využitím,
- **komunikácia medzi „znenárodnými stranami“** v rôznom zoskupení – poslanci proti poslancom, poslanci proti zamestnancom, primátor proti prednostovi, kontrolór proti všetkým, predstaviteľ stavebného úradu proti občanom,
- vo veľkých mestách – **kritická situácia nekomunikácie v horizontálnej rovine** – keď jednotlivé oddelenia, úseky, odbory pracujú oddelene a nemajú vedomosti o práci kolegov,
- **všeobecné ustrnutie** v zabehnutých formách komunikácie s občanmi,

**Najslabšie články komunikácie**

- **nepripravenosť v komunikácii** s novými partnermi – susedmi v rámci projektového partnerstva; občianskymi združeniami; cirkevnými zbormi; podnikateľmi „bez rozdielu rodinnej príslušnosti či farby pleti“,
- **komunikácia zapájaním do spolupráce** – mládeže, záujmových skupín, dôchodcov.

**Nároky na zvýšenie kvality**

**Skvalitnenie komunikácie si vyžaduje** zbaviť sa vlastných obmedzení, vidieť nové možnosti, neustrnúť v poznávaní nových možností, neposudzovať iných podľa seba (viem, čo si zač, čo dokážeš a čo si myslíš).



**Umožnite ľuďom myslieť samostatne a svoje myšlienky prezentovať.**

## 4. Volení predstavitelia a ich spolupráca s občanmi

### 4.1 Komunikácia volených predstaviteľov s občanmi

Samospráva je svojou podstatou založená na **neustálej komunikácii s občanmi, získavaní podnetov od občanov a výkone podávanom v záujme občanov**. Ak signalizuje problémy, spravídla je ich podstatou práve prílišná uzavretosť a izolovanosť úradu pohlteneho svojím výkonom od občanov.

**Súhra záujmov**

Je náročné **poznať záujmy občanov** dobre a **zladit rôznorodosť a úrovne ich záujmov** – celospoločenská (diaľnica), **regionálna** (čistý Malý Dunaj), **celoobecná** (rovnaké pravidlá v poskytovaní stavebných povolení pre všetkých), **skupinová** (odvoz odpadu záh-

radkárov), **individuálna** (ošarpaný dom na hlavnej ceste v obci patriaci rodine, ktorá si ho nikdy sama nebude schopná opraviť). Uvádzam len príklady, ale **dôležité sú tie vaše – skutočné.**

Uvedomte si, že:

**Pre lepšiu komunikáciu**

- je prirodzené, že **rozdiely existujú** a je zbytočné sa tým trápiť,
- **je potrebné rozprávať sa o nich**, diskutovať o nich čo najskôr – najlepšie, kým sa stanú takmer neriešiteľným problémom,
- **je potrebné hľadať nové formy komunikácie** – verejné vypočutia, diskusné fóra, dni otvorených dverí, diskusie na mieste – v škole, klube dôchodcov, v novej firme (či už je to malý miestny obchod, alebo veľký obchodný reťazec, malá výrobná, alebo veľká automobilka),
- **kvalitná komunikácia neznamena, že vieme rozprávať** – správne komunikovať sa potrebujeme učiť, overovať si naučené a vyhodnocovať, či sme naučenú formu komunikácie použili správne. Čo sa stalo, že zamestnanci alebo poslanci našej veľkej snahe nerozumejú a robia si z nej dobrý deň?
- **na komunikáciu treba čas** a ten môžete získať len lepšou organizáciou práce. Nakoniec skutočne nemusíte všetko riadiť a urobiť len vy – delegujte.
- **komunikovať potrebujete vy, ale hlavne občania** – dajte im všetok možný priestor od miesta prvého kontaktu, cez priestor v obecných novinách až po internet. Často nemusíme všetko robiť za iných, ale stačí dať im ich vlastný priestor, ktorého nie je nikdy dosť.



## Aký ste úspešný v komunikácii s občanmi?

Komunikujem	často	stredne často	primerane	pomerne málo	málo
Využívam nasledujúce formy komunikácie	verejné vypočutia	diskusné fóra	dni otvorených dverí	diskusie na mieste	bežné rozhovory s občanmi
Poznám záujmy svojich občanov	v tých, ktorí ma volili	susedov, priateľov a známych	ľudí z našej mestskej časti, časti obce ulice	záujmových skupín (športovcov, dôchodcov...)	všetkých
Rozpravám som sa s občanmi	raz týždenne	raz mesačne	raz za pol roka	zopár krát za rok	nestíham
Občania prichádzajú za mnou	raz týždenne	raz mesačne	raz za pol roka	zopár krát za rok	nestíham
Chcem vedieť viac o	komunikácii všeobecne	internej komunikácii	externej komunikácii	aktívnom počúvaní	kladení otázok



### Čo je potrebné zmeniť a vylepšiť?

- **vedomosti a návyky komunikácie,**
- **nehanbiť sa byť zvedavý a pýtať sa,**
- **vlastný spôsob práce,**
- **spôsob práce úradu,**
- **spôsob práce celého zastupiteľstva,**
- **posilniť vedomosti občanov o možnostiach komunikácie s úradom,**
- **rozšíriť formy komunikácie s občanmi,**

- **zabezpečiť si spätnú väzbu** a hodnotenie dosahu,
- **zamerať sa viac na zanedbávané skupiny** – skupiny, s ktorými málo komunikujeme.

## 4.2 Nové aspekty spolupráce s občanmi

Samosprávy sa stále viac zapájajú do projektov, čo prináša **nové požiadavky na spoluprácu s občanmi**. Ak nie ste tí, čo presne vedľa, aký projekt je najdôležitejší (spravidla je to ten, ktorý je možné získať), ale **na projekty sa pripravujete seriózne, znamená to, že máte:**

**Seriózna príprava na projekty**

- **kvalitný finančný manažment,**
- **dostatok voľných finančných zdrojov** na spolufinancovanie či preklopenie problémov vo financovaní zo strany donora/agentúry,
- **kvalitný projektový tím,** ktorý ovláda projektový manažment od písania projektov až po hodnotenie dopadu projektu,
- **všetky podkladové materiály s dokumentáciou.**

V tom prípade potrebujete **dobré námety na projekt** (najlepšie celú sadu) a **dobrých partnerov**. **Najlepším zdrojom** námetov a najlepším a prvým partnerom každého dobrého projektu **by mali byť vaši občania.**

**Čo potrebujete?**

Je bežné, ale niekedy kontraproduktívne, ak prichádzate s projektom (aj keď s dobrou vôľou a dobrou myšlienkou) poza chrbát občanov. Príkladov je mnoho a tak si **dopad takéhoto prístupu** už určite viete aj predstaviť:

**Kontraproduktívne postupy**

- **vzbury a protesty** občanov,
- nečakane objavené **množstvo nedoriešených záležitostí** súvisiacich s úspechom projektu,
- **zdržania,**
- **strata imidžu** doma, ak nie až za rámec krajiny,

- nové **finančné náklady**,
- **zdravotné problémy** členov realizačného tímu atď.



**V úvodnej časti tohto článku v bode 1.** sme hovorili o externých zmenách, ktoré ovplyvňujú život samosprávy, jej manažment, a teda aj spoluprácu volených predstaviteľov s občanmi.

Ktoré z uvedených príkladov zmien ste **diskutovali s občanmi?**

### **1. zmeny v našej slovenskej spoločnosti**

- decentralizácia spojená s reformami,
- nová štruktúra obyvateľstva a mestách a obciach,
- nová štruktúra firiem a organizácií so svojimi požiadavkami,
- nové územné usporiadania,
- nová kvalita zastupiteľstiev.

### **2. zmeny v Európe**

- členstvo v Európskej únii spojené s novými a často nevšednými pravidlami, zákonmi a nariadeniami,
- nové požiadavky na spoluprácu a možnosti spolupráce,
- nové zdroje,
- jazyková bariéra.

### **3. celosvetové zmeny**

- globalizácia,
- znečistenie životného prostredia a s ním súvisiace klimatické zmeny,
- nové tenzie „kultúr“,
- nové napätia a riešenia napätí.

**Špecifikom samosprávy je jej flexibilita a proaktivita** – schopnosť premyslene konať skôr, ako sa možnosť stane nevyhnutnosťou.

**Zopakujme si**

## 5. Volení predstavitelia a ich spolupráca s partnermi

**Požiadavka partnerstva je skúšobným kameňom pochopenia a zvládnutia princípov demokracie v praxi.** Ak nedokážete vytvoriť partnerstvo, fungovať v ňom a dosahovať očakávané výsledky a zároveň sa snažíte presvedčiť svet o rozvoji demokracie, svedčí to alebo o dvojtvárnosti, klamaní seba a iných alebo o „hlbokom nepochopení“ demokracie.

**Skúška chápania demokracie**

Práve samospráva by v tomto mala mať veľkú výhodu, pretože práve jej základom je fungovanie partnerstva – **zastupiteľstvo – úrad – občan**. Problémom je, že tento vzťah nie všetci chápu ako partnerský. Ak ste si pri čítaní predchádzajúcich častí tento vzťah uvedomili alebo utvrdili, sme radi. Čaká vás totiž ďalšia „skúška správnosti“ chápania demokracie – **partnerstvo v projektoch**.

**Základ fungovania samosprávy**

**Môže ísť o rôzne druhy projektov:**

- známych európskych fondov,
- rôznych slovenských nadácií,
- domácich i zahraničných donorov,
- bežnej cezhraničnej spolupráce,
- kultúrnych výmen,
- partnerských miest.

*napr.*

Foriem spolupráce, ktoré sú **založené aj na formalizovanom partnerstve**, je veľmi veľa, určite s nimi máte svoje skúsenosti – samosprávy, nadácie, občianske združenia, súkromné firmy a iní partneri.

**Dôležité aspekty partnerstva** Dnes už väčšina projektov vzniká v partnerstve. Partnerstvo:

- **prináša nové prístupy** a ponúka obciam **lepšie zázemie pre projekt**, získavanie nových informácií, skúseností a know-how,
- **vytvára priestor na financovanie projektu**, realizáciu zvoleného zámeru a zároveň často aj na financovanie vzdelávania,
- vytvára **možnosť prepojenia odbornej problematiky, vedomostí o fungovaní samosprávy, o iných zainteresovaných partneroch**, napríklad neziskových organizáciách,
- vytvára **priestor pre odborný rast** nielen účastníkov, ale aj lektorov (ak sú vlastní, aj vedomosti „ostávajú doma“),
- vytvára **priestor na následnú medzinárodnú spoluprácu** a výmenu,
- **prepája obce s občianskymi združeniami**; umožňuje zainteresovaným obciam vymieňať si skúsenosti z riešenia v danej oblasti v obci,
- umožňuje projektovým partnerom **odskúšať si náročnosť partnerstva v praxi**,
- **pomáha riešiť a vyriešiť mnohé konkrétne problémy** v obciach, zaviesť nové metódy, techniky a postupy,
- **podporuje smerovanie k reálnej zmene** v kvalite a štruktúre poskytovaných služieb,
- **ukazuje všetky mechanizmy a postupy** v riadení veľkých projektov,

- učí niest zodpovednosť za odbornú úroveň projektu,
- učí niest zodpovednosť za kvalitu partnerstva.

### Pripravte sa na partnerstvo:

- **zmapujte si vlastné skúsenosti s partnerstvom**, vedomosti, ktoré o partnerstvách máte, a prístupy, ktoré používate,
- **prediskutujte v zastupiteľstve, so zamestnancami úradu i s občanmi** nové možné postupy, možnosť získať nových potenciálnych partnerov aj to, čo chcete zvolenými partnerstvami dosiahnuť,
- **pripravte sa na zmeny** s tým spojené,
- **nenechajte sa zaskočiť problémami** – sú súčasťou partnerstiev a dávajú nám možnosť, ako robiť veci lepšie, lebo vytvárajú priestor, aby sme poznali viac zaujímavých ľudí.

**Náležitosti  
prípravy  
na partnerstvo**

*abc*


## 6. Sumarizácia žiadaných zmien a ich riadenie

**Východiská ďalšieho postupu** Vychádzajme z toho, že uvedené zmeny evidujete, máte svoj vlastný „zoznam“, pracujete s ním, spolupracujete so zamestnancami úradu, občanmi i partnermi. V závere skúste označením príslušného políčka otestovať svoju predstavu o tom, čo a kto zmenou získal.



	Význam zmeny pre všetkých zainteresovaných partnerov	Význam zmeny pre obec	Význam zmeny pre občanov	Význam zmeny pre odbornú verejnosť
získali sme skúsenosti, ako zaviesť zmenu v partnerstve				
získali sme skúsenosti, ako riešiť problémy rýchlo a efektívne				
získali sme skúsenosti, ako riešiť konflikty				
získali sme skúsenosť so zavádzaním zmeny v samospráve				
získali sme skúsenosť s novou oblasťou a partnerom				

## Manažment prebiehajúcich a zvolených zmien

↗ rozšírili sme si znalosti z manažmentu zmien				
posilnili sme svoje vnímanie sily partnerstva				
získali sme nové informácie o práci samosprávy				
spoznali sme nové cieľové skupiny a témy				
zistili sme možnosti spolupráce obec, štátna správa, občianske združenia, súkromný sektor				
Iné?				

**Poznanie dôsledkov vlastnej činnosti a jej vyhodnotenie je významným predpokladom dobrého riadenia.** Podrobnejšie sa tematike riadenia venujú články B 1.1 a B 1.2.



Dajte o tom vedieť všetkým zainteresovaným - zamestnancom, občanom, partnerom. **Zmena nie je našim nepriateľom, ale našim vlastným a jedinečným životom.**

