



HOLISTIC RESOURCE MANAGEMENT FOR
CLIMATE RESILIENCE OF FARMING

Modul 3: Co znamená být úspěšným konzultantem ClimateFarming

2022-1-DE02-KA220-VET-000090163

Poskytuje: CEFE International
Datum: září 2023



Financováno Evropskou unií. Názory vyjádřené jsou názory autora a neodráží nutně oficiální stanovisko Evropské unie či Evroské výkonné agentury pro vzdělávání a kulturu (EACEA). Evropská unie ani EACEA za vyjádřené názory nenese odpovědnost.

Obsah

Modul 3: Co znamená být úspěšným konzultantem	3
Úkoly konzultanta	3
Různé role konzultanta	3
Dovednosti potřebné pro úspěšného konzultanta	4
Sada nástrojů pro konzultanty	5
Co to znamená pro poradce v zemědělství.....	10
Seznam četby:.....	11

Modul 3: Co znamená být úspěšným konzultantem

Úkoly konzultanta

Konzultanti hrají zásadní roli v úspěchu podniků ve společném i zemědělském sektoru, protože poskytují odborné poradenství, analýzy a řešení různých problémů a výzev. Úloha konzultanta se liší v závislosti na konkrétních potřebách klienta, ale některé z klíčových povinností a úkolů zahrnují:

1. Zhodnocení situace: Prvním úkolem konzultanta je porozumět potřebám, cílům a problémům klienta. To zahrnuje sběr dat, analýzu procesů a identifikaci oblastí, které je třeba zlepšit nebo rozvíjet.
2. Vypracování plánu: Jakmile konzultant jasně porozumí potřebám klienta, vypracuje strategický plán k dosažení požadovaných výsledků. Ten může zahrnovat doporučení změn v provozu, zásadách nebo postupech, vývoj nových strategií nebo implementaci nových technologií.
3. Provádění plánu: Konzultanti často spolupracují s klienty na realizaci doporučení, která vypracovali. To může zahrnovat spolupráci s interními týmy nebo externími partnery, jako jsou dodavatelé nebo smluvní partneři, kteří plán realizují.
4. Sledování pokroku: Konzultanti sledují pokrok plánu, aby se ujistili, že dosahuje požadovaných výsledků. To zahrnuje měření výsledků, analýzu údajů a případné úpravy.
5. Poskytování průběžné podpory: Někteří konzultanti poskytují klientům průběžnou podporu a pomáhají jim udržovat a zlepšovat jejich činnost v průběhu času. To může zahrnovat školení, koučování a někdy i zprostředkování.

V návaznosti na poslední bod vidíme, že je nutné odlišit školení, koučování a mentoring od poradenství.

Různé role konzultanta

Školitel

Školitel záměrně předává znalosti a dovednosti skupinám nebo jednotlivcům v oficiálním prostředí. V roli školitele jste jak didakticky zdatní, tak sociálně kompetentní. Většina přidané hodnoty spočívá v návrhu, realizaci a hodnocení školení. Zajišťujete, aby bylo dosaženo cílů v oblasti dovedností. Můžete školit (téměř) vše na všech úrovních společnosti.

Trenér

Hlavní náplní práce trenéra je další rozvoj jednotlivců i celých týmů. V této roli působíte jako "sparingpartner" klienta a společně a z očí do očí reflektujete tvrdé i měkké výzvy ve firmě. Koučové jsou znalci lidské povahy, něco mezi technickým expertem a projektovým psychologem. Svými technikami kladení otázek a naslouchání pomáhají klientům dosahovat organizačních i individuálních cílů. Jejich portfolio tvoří běžné metody diagnostiky lidí a rozvoje osobnosti.



Zprostředkovatel

Pozitivní utváření interních a externích vztahů ve firmě je pro zprostředkovatele denním chlebem. V obchodní mediaci jde často o řešení konfliktu, například mezi nadřízeným a zaměstnancem nebo klientem a dodavatelem. Jako mediátor jste citliví a znáte lidi. Obvykle se postaráte o to, aby organizace vyřešila interní problémy a mohla si v budoucnu pomoci sama.

"Obětní beránek"

Pokud se poradenský projekt dostane do potíží nebo se očekávaný úspěch nedostaví, ocitnete se někdy nechtěně v roli obětního beránka, jako příčina neúspěchu a hromosvodu. Proč ne? Vždyť klient chtěl využít vnější sílu, aby zabránil neúspěchu projektu. Skutečnost, že konečné rozhodnutí bylo učiněno interně a konzultant jej pouze doprovázel, je zatlačena do pozadí. Ve skutečnosti je pro konzultanta obtížné se této role zbavit.

Jak vidíme, poradce je v napětí mezi předáváním znalostí (hard skills) a předáváním soft skills. Podporuje klienta v tom, co má dělat, a umožňuje mu, aby to dělal sám.

Dovednosti potřebné pro úspěšného konzultanta.

Úloha konzultanta vyžaduje různorodé dovednosti a odborné znalosti, včetně:

Analytické dovednosti

Konzultanti musí být schopni shromažďovat a analyzovat data, aby mohli identifikovat problémy a navrhnout jejich řešení. Analytické dovednosti se týkají schopnosti shromažďovat, analyzovat, interpretovat a vyvozovat smysluplné závěry z údajů a informací. Jedinci s dobrými analytickými dovednostmi jsou schopni rozložit složité problémy nebo situace na jednotlivé části, pochopit vztahy mezi těmito částmi a vypracovat logická a na datech založená řešení. Analytické dovednosti zahrnují kritické myšlení, řešení problémů a rozhodování a často zahrnují používání kvantitativních metod, statistické analýzy a dalších technik založených na datech k vyhodnocení a interpretaci informací.

Komunikační dovednosti

Konzultanti musí být schopni efektivně komunikovat s klienty, zúčastněnými stranami a členy týmu, aby si vybudovali vztah, vysvětlili složité myšlenky a předložili doporučení. Komunikační dovednosti se týkají schopnosti efektivně předávat a vyměňovat si informace a myšlenky prostřednictvím různých způsobů komunikace, včetně verbální, neverbální, písemné a vizuální komunikace. Jedinci s dobrými komunikačními dovednostmi jsou schopni jasně vyjádřit své myšlenky, aktivně a pozorně naslouchat druhým a přizpůsobit svůj komunikační styl různým posluchačům a situacím. Efektivní komunikace zahrnuje také používání vhodného tónu, řeči těla a terminologie specifické pro daný kontext, aby bylo zajištěno, že sdělení bude přijato a pochopeno cílovým publikem.

Znalost odvětví

Konzultanti musí mít hluboké znalosti o tomto odvětví, zde o zemědělství, a musí mít přehled o nejnovějších trendech a osvědčených postupech.

Dovednosti v oblasti řízení projektů

Konzultanti často pracují na složitých projektech s více zúčastněnými stranami a musí být schopni efektivně řídit časový plán, rozpočet a zdroje. Dovednosti v oblasti řízení projektů se týkají schopnosti efektivně a účinně plánovat, organizovat, realizovat a uzavírat projekty. Lidé s dobrými dovednostmi v oblasti řízení projektů jsou schopni definovat cíle a záměry projektu, vypracovat podrobný plán projektu s časovým rozvrhem, rozpočtem a přidělením zdrojů, informovat zúčastněné strany o stavu a průběhu projektu, sledovat a kontrolovat rizika a problémy projektu a poskytovat vysoce kvalitní výsledky včas a v rámci rozpočtu. Efektivní řízení projektů zahrnuje také řízení projektových týmů, včetně zadávání úkolů, řízení týmové dynamiky a poskytování zpětné vazby a podpory členům týmu.

Dovednosti řešení problémů

Konzultanti musí být schopni kritického a kreativního myšlení, aby mohli vyvíjet inovativní řešení složitých problémů. Dovednost řešit problémy znamená schopnost identifikovat, analyzovat a vyvíjet efektivní řešení složitých nebo náročných problémů. Jedinci se silnými dovednostmi v oblasti řešení problémů jsou schopni přistupovat k problémům systematickým a logickým způsobem, využívat kritické myšlení, kreativitu a analytické dovednosti k vyhodnocování informací, identifikaci hlavních příčin a vývoji a implementaci řešení.

Sada nástrojů pro konzultanty

Poradenská smlouva

Je vhodné uzavřít s klientem poradenskou smlouvu. Tato smlouva obsahuje stav před konzultací, hlavní body, proč klient žádá o podporu. Dále by měly být formulovány cíle, a to ve formě SMART cílů. Zde je uvedeno, co znamenají jednotlivá písmena zkratky SMART:

- **Konkrétní:** Cíle by měly být jasně definované a konkrétní a měly by přesně popisovat, čeho chcete dosáhnout. To znamená, že musíte jasně říci, kdo, co, kde, kdy a proč je vaším cílem.
- **Měřitelné:** Cíle by měly být kvantifikovatelné a měly by zahrnovat konkrétní metriky nebo měření pro sledování pokroku a určení, kdy jste dosáhli svého cíle.
- **Dosažitelné:** Cíle by měly být realistické a splnitelné s ohledem na dostupné zdroje, dovednosti a časová omezení.
- **Relevantní:** Cíle by měly být relevantní k vašim celkovým cílům a záměrům a měly by přispívat k většímu účelu nebo poslání.
- **Časově omezené:** Cíle by měly mít jasně stanovený termín nebo časový plán dokončení, což vám pomůže zůstat soustředěný a odpovědný.

Modely řízení projektů a Ganttův diagram

Ve smlouvě by měl být popsán obecný model řízení projektu, případně metody jako scrum. Měl by být dohodnut plán s odhadovanými vstupními zdroji (časovými a finančními). A nakonec popis možných rizik a způsob jejich řízení. Tyto body lze vizualizovat v Ganttově diagramu.

Ganttův diagram je vizuální nástroj používaný při řízení projektů k zobrazení harmonogramu projektu. Ganttovy grafy se obvykle skládají z vodorovných sloupců představujících jednotlivé úkoly, které jsou uspořádány podél vodorovné časové osy. Sloupce jsou barevně označeny, aby označovaly jejich stav (např. dokončeno, probíhá, nezačato), a ukazují dobu trvání jednotlivých úkolů. Graf také zobrazuje závislosti mezi úkoly, přičemž šipky spojují úkoly, které jsou na sobě závislé.

Ukázka Ganttova diagramu: (M = měsíc)

AKTIVITY	Kdo	M 1	M 2	M 3	M 4	M 5	M 6	M 7	M 8	M 9	M1 0	M1 1	M1 2
Úvodní dotaz, analýza půdy		■	■	■									
Analýza zranitelnosti				■	■								
Posouzení farmy						■	■						
Praktické prováděcí opatření 1								■					
Praktické prováděcí opatření 2									■				
Praktické prováděcí opatření 3										■			
Hodnocení											■	■	
Nahlásit													■

Komunikace

Všechny teorie komunikace předpokládají, že zpráva na své cestě od odesílatele k příjemci prochází kanálem, médiem, a tím se mění. Tento "šum v kanálu" je příčinou nedorozumění, která lze zmírnit pouze tím, že si oba partneři tuto skutečnost uvědomí a oba se budou snažit lépe porozumět kladením otázek.

Model čtyř uší neboli model čtyř ušatých posluchačů vyvinul Friedemann Schulz von Thun, německý psycholog a odborník na komunikaci. Tento model je navržen tak, aby pomohl jednotlivcům pochopit různé úrovně komunikace, které se objevují během mezilidských interakcí.

Model čtyř uší neboli model čtyř ušatých posluchačů naznačuje, že v komunikaci existují čtyři úrovně naslouchání. Tyto úrovně jsou:

- **Věcná úroveň (obsah):** Tato úroveň se zabývá doslovným významem toho, co je řečeno. Zahrnuje sdělovaná fakta, údaje a informace.
- **Úroveň sebeodhalení (sebeodhalení):** Tato úroveň se zabývá tím, co o sobě mluvčí sdělením prozrazuje. Zahrnuje jeho myšlenky, pocity a emoce.
- **Úroveň vztahu (vztah):** Tato úroveň se zabývá povahou vztahu mezi mluvčím a posluchačem. Zahrnuje emocionální tón komunikace, úroveň důvěry a respektu mezi jednotlivci a dynamiku moci ve hře.
- **Úroveň odvolání (akce):** Tato úroveň se týká toho, co mluvčí žádá posluchače, aby udělal nebo neudělal. Zahrnuje žádosti, příkazy, návrhy a rady.

Podle tohoto modelu je pro efektivní komunikaci nutné, aby mluvčí oslovil všechny čtyři úrovně a posluchač jim porozuměl. Rovněž naznačuje, že každou úroveň komunikace mohou různí jedinci vnímat a reagovat na ni odlišně v závislosti na svém zázemí, zkušenostech a preferencích.

Řízení konfliktů

Friedrich Glasl je rakouský výzkumník konfliktů, který vyvinul model eskalace konfliktů. Glaslův model eskalace konfliktu poskytuje užitečný rámec pro pochopení různých fází konfliktu a pro vypracování účinných strategií zvládnutí konfliktů. Zdůrazňuje význam deeskalace a dialogu při řešení konfliktů a zdůrazňuje potřebu neustálého úsilí o budování důvěry a spolupráce mezi zúčastněnými stranami.

Fáze 1: Latentní konflikt. V této fázi existuje základní napětí nebo problémy, které se ještě neprojeví, ale které se mohou stát zdrojem konfliktu v budoucnu.

Fáze 2: Manifestní konflikt. V této fázi se konflikt stává zjevným a je otevřeně vyjádřen. Zúčastněné strany se začínají stavět na jednu stranu a jejich pozice se upevňují.

Fáze 3: Eskalace konfliktu. V této fázi se konflikt zintenzivňuje a emoce jsou stále vyhrocenější. Komunikace se stává obtížnější a zúčastněné strany jsou agresivnější a defenzivnější.

Fáze 4: Patová situace. V této fázi se konflikt dostává do slepé uličky a postup k řešení je obtížný. Zúčastněné strany se mohou více utvrdit ve svých postojích a jsou méně ochotné si navzájem naslouchat.

Fáze 5: Deeskalace. V této fázi začnou zúčastněné strany hledat způsoby, jak snížit napětí a přejít ke konstruktivnějšímu dialogu.

Fáze 6: Vyrovnaní/dohoda. V této fázi zúčastněné strany dosáhnou řešení nebo dohody, která je přijatelná pro všechny strany.

Fáze 7: Konsolidace. V této fázi se zúčastněné strany snaží udržet dohodu a budovat důvěru a spolupráci.

Fáze 8: Smíření. V této fázi se zúčastněné strany snaží napravit vztahy a obnovit vzájemný respekt a důvěru.

9. etapa: Budování míru. V této fázi se zúčastněné strany snaží odstranit příčiny konfliktu a zabránit vzniku konfliktů v budoucnosti.

Aby se předešlo konfliktům, vyvinul Marshall B. Rosenberg nenásilnou komunikaci. Tento přístup je založen na principu empatie a zaměřuje se na vytváření porozumění, vzájemného respektu a soucitných vztahů. NVC je široce využívána při řešení konfliktů, osobním růstu a organizačním rozvoji. Podle NVC komunikace zahrnuje čtyři základní složky: pozorování, cítění, potřebu a žádost. Tento přístup nabádá jednotlivce, aby tyto čtyři prvky komunikovali způsobem, který podporuje porozumění a spojení s druhými.

- **Pozorování:** Prvním krokem v NVC je popsat situaci nebo chování neutrálním a objektivním způsobem, bez hodnocení nebo interpretace.
- **Pocit:** Druhým krokem je vyjádřit, jak se v dané situaci nebo chování cítíte, a to pomocí slovníku emocí, který přesně odráží vaše prožívání.



- **Potřebujete:** Třetím krokem je identifikace základní potřeby nebo touhy, která je hnacím motorem vašich pocitů. Potřeby jsou považovány za univerzální a zásadní pro lidskou přirozenost a liší se od konkrétních strategií nebo činností.
- **Žádost:** Čtvrtým krokem je předložení žádosti o akci nebo změnu, která je konkrétní, specifická a respektuje autonomii druhé osoby.

Cílem NVC je podpořit empatii a vzájemné porozumění tím, že podporuje upřímné a empatické vyjadřování a naslouchání s empatií a respektem.

Metody kreativity

Nástroj Šest klobouků je nástroj kreativity, který vyvinul Edward de Bono a který má pomoci lidem myslet efektivněji a kreativněji tím, že prozkoumají více pohledů na daný problém nebo otázku.

V nástroji Six Hats je šest různých barevných "klobouků", z nichž každý představuje jiný typ myšlení:

- **Bílý klobouk:** Tento klobouk představuje sběr objektivních informací a faktů. V tomto režimu se zaměřujeme na analýzu dostupných dat a informací a na logické závěry.
- **Červený klobouk:** Tento klobouk představuje emoce a pocity. V tomto režimu se zaměřujeme na pochopení a vyjádření pocitů, předtuch a intuice, které se objevují při zvažování problému.
- **Černý klobouk:** Tento klobouk představuje kritické a obezřetné myšlení. V tomto režimu se zaměřujeme na identifikaci potenciálních problémů, nevýhod a překážek daného řešení.
- **Žlutý klobouk:** Tento klobouk představuje optimistické a pozitivní myšlení. V tomto režimu se zaměřujeme na identifikaci potenciálních přínosů, příležitostí a výhod daného řešení.
- **Zelený klobouk:** Tento klobouk představuje kreativní a nápadité myšlení. V tomto režimu se zaměřujeme na vytváření nových a inovativních nápadů a na zvažování alternativních přístupů k problému.
- **Modrý klobouk:** Tento klobouk představuje reflexivní a procedurální myšlení. V tomto režimu se zaměřujeme na přezkoumání a vyhodnocení procesu myšlení a rozhodování o dalších krocích.

Nástroj Six Hats (Šest klobouků) podporuje jednotlivce v tom, aby si během procesu řešení problémů nasazovali různé klobouky, a tím zkoumali různé perspektivy a vytvářeli kreativnější řešení. Střídáním klobouků se jednotlivci mohou oprostit od svých obvyklých způsobů myšlení a zvážit nové a odlišné přístupy k danému problému.

Vizualizace příčin problémů

Ishikawův diagram, známý také jako diagram rybí kosti nebo diagram příčin a následků, je nástroj používaný k identifikaci a uspořádání možných příčin problému nebo záležitosti. Jeho autorem je Kaoru Ishikawa, japonský odborník na řízení kvality.

Ishikawův diagram je založen na myšlence, že existuje několik možných příčin problému a že tyto příčiny lze rozdělit do několika hlavních kategorií. Diagram je sestaven následujícím způsobem:

- Začněte definicí problému nebo otázky, kterou chcete zkoumat, a napište ji do záhlaví diagramu.
- Nakreslete vodorovnou šipku směřující doprava od hlavy diagramu.
- Nakreslete svislou šipku směřující dolů od vodorovné šipky, abyste vytvořili páteř rybí kosti.
- Určete hlavní kategorie možných příčin problému, jako jsou lidé, proces, zařízení, materiály a prostředí, a nakreslete diagonální šipky od páteře k těmto kategoriím.
- Určete konkrétní příčiny v rámci každé kategorie a nakreslete diagonální šipky od hlavních kategorií ke konkrétním příčinám.
- Analýzou konkrétních příčin identifikujte hlavní příčinu (příčiny) problému.

Ishikawův diagram je vizuální nástroj, který pomáhá identifikovat různé faktory, které mohou přispívat k problému. Rozložením problému do různých kategorií a konkrétních příčin je snazší pochopit hlavní příčinu problému a vypracovat řešení.

Metody pro zakládání nových podniků

Designové myšlení je přístup, který staví lidské potřeby a zkušenosti do centra procesu navrhování. Je to metodika, která se používá k vytváření inovativních a efektivních řešení, velmi užitečná zejména při vytváření nových obchodních nápadů. Proces designového myšlení se často člení do pěti fází: empatie, definice, idealizace, prototypování a testování.

- Empatie: První fází procesu designového myšlení je rozvíjení empatie vůči lidem, kterých se nápad týká. To zahrnuje pozorování a pochopení jejich potřeb, přání a chování a rozvoj vhledu do jejich zkušeností.
- Definice: V další fázi je třeba definovat problém nebo podnikatelský záměr, který je třeba řešit. To zahrnuje syntézu poznatků získaných během fáze empatie a definování nápadu způsobem, který je smysluplný a použitelný.
- Myšlenka: V této fázi designéři provádějí brainstorming a generují širokou škálu nápadů pro možné podnikání. Důraz je kladen spíše na kvantitu než na kvalitu a designéři jsou povzbuzováni ke kreativnímu a nekonvenčnímu myšlení.
- Vytváření prototypů: Čtvrtá fáze zahrnuje vytvoření hrubých prototypů / produktů s nízkou věrností nejslibnějších nápadů. Tyto prototypy mohou mít mnoho podob, od náčrtů a schémat až po fyzické modely a makety.
- Testování: V závěrečné fázi návrháři testují prototypy s cílovou skupinou, aby získali zpětnou vazbu a poznatky o účinnosti řešení. Na základě zpětné vazby návrháři své nápady vylepšují a opakují, dokud nedospějí k řešení, které splňuje potřeby uživatelů.

Řízení rizik

Prvním krokem při řízení rizik je znalost rizik, která by mohla nastat. K tomu je užitečným nástrojem analýza SWOT, která umožňuje identifikovat silné a slabé stránky projektu a jeho příležitosti a hrozby. Cílem analýzy SWOT je pomoci organizacím činit lepší rozhodnutí tím, že identifikují faktory, které mohou ovlivnit jejich úspěch či neúspěch.

Zkratka SWOT znamená:

- **Silné stránky:** vnitřní faktory podniku, které poskytují výhodu v souvislosti se zvláštním projektem.
- **Slabé stránky:** Vnitřní faktory podniku, které znevýhodňují speciální projekt.
- **Příležitosti:** Příležitosti: Vnější faktory, které lze využít ve prospěch organizace, jako jsou tržní trendy, změny v předpisech nebo nové technologie.
- **Hrozby:** Hrozby: vnější faktory, které mohou mít negativní dopad na organizaci, jako je zvýšená konkurence, hospodářský pokles nebo změna preferencí zákazníků.

Proces analýzy SWOT obvykle zahrnuje následující kroky:

- **Určete cíl:** V prvním kroku analýzy SWOT je třeba definovat cíl, například zhodnocení nového produktu nebo posouzení výkonnosti stávajícího podniku.
- **Proveďte interní analýzu:** Zjistěte silné a slabé stránky organizace analýzou jejích zdrojů, schopností a vnitřních procesů.
- **Proveďte externí analýzu:** Identifikujte příležitosti a hrozby analýzou vnějšího prostředí, včetně konkurence, zákazníků a tržních trendů.
- **Vypracujte akční plán:** Na základě analýzy vypracujte akční plán, který využije silné stránky a příležitosti organizace a zároveň se zaměří na slabé stránky a hrozby.

Co to znamená pro poradce v zemědělství

Změna klimatu má významný dopad na zemědělství a poradci v zemědělství musí být schopni posoudit situaci zemědělského podniku s ohledem na dopady změny klimatu. Zde jsou uvedeny některé způsoby, jak může poradce v zemědělství posoudit situaci farmy s ohledem na klimatické změny:

Analyzujte historické údaje o klimatu: Poradce může analyzovat historické klimatické údaje pro daný region a farmu, aby zjistil, zda existují nějaké trendy v teplotě, srážkách nebo jiných klimatických proměnných, které by mohly mít vliv na farmu.

Identifikace rizik: Poradce může identifikovat konkrétní rizika, která změna klimatu pro farmu představuje. Mohou to být například změny v dostupnosti vody, zvýšená četnost nebo závažnost extrémních povětrnostních jevů nebo změny v tlaku škůdců či chorob.

Zhodnoťte kvalitu půdy: Poradce může posoudit stav půdy a určit, zda je nutná náprava.

Vyhodnocení výkonnosti plodin a hospodářských zvířat: Poradce může vyhodnotit výkonnost plodin a hospodářských zvířat na farmě, aby zjistil, zda je třeba provést nějaké změny, aby se přizpůsobil měnícímu se klimatu.

Vypracujte plán adaptace na změnu klimatu: Na základě posouzení může poradce vypracovat plán adaptace na změnu klimatu, který určí konkrétní opatření, jež může zemědělský podnik přijmout ke snížení rizik a přizpůsobení se měnícímu se klimatu. To může zahrnovat změny v osevních postupech, změny zavlažovacích systémů nebo jiné úpravy.

Poskytování průběžné podpory: Konzultant může farmě poskytovat průběžnou podporu, aby zajistil úspěšné provádění plánu adaptace na změnu klimatu a jeho případné úpravy v průběhu času.

Seznam četby:

Koučování

- Starr, Příručka kouče.

Komunikace

- https://en.wikipedia.org/wiki/Four-sides_model. Ke stažení: 26.02.2023
- Friedemann Schulz von Thun: Miteinander reden. Bd. 1-3. Rowohlt 2008
- [Co je to nenásilná komunikace, kterou vyvinul Marshall Rosenberg? \(insightfulcounselling.com\)](https://www.insightfulcounselling.com)
Ke stažení: 26.02.2023
- Marshall B. Rosenberg: Rosenberg: Nenásilná komunikace: Rosenberg: Jazyk života (Průvodce nenásilnou komunikací). PuddleDancer Press; 3. vydání (2015)

Řízení konfliktů

- [9 fází eskalace konfliktu podle Friedricha Glasla | projectmanagement.guide](https://www.projectmanagement.guide). Ke stažení
26.02.2023

Vedoucí skupiny

- Lawson, *Příručka trenéra*.

Řešení problémů

- 35 techniky a metody řešení složitých problémů. <https://www.sessionlab.com/blog/problem-solving-techniques/#problem-solving-techniques-for-developing-solutions>. Ke stažení
26.02.2023

Řízení projektů

- [Scrum - co to je, jak funguje a proč je úžasný \(atlassian.com\)](https://atlassian.com). Stáhnout 27.02.2023
- [Bezplatný Gantt Chart Maker - Vytvořte Gantt Chart online | Canva](https://www.canva.com). Ke stažení 27.02.2023

Zahájení nového podnikání

- <https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/design-thinking-explained>. Ke stažení
26.02.2023