

**Построяване на мостове между местната  
власт и гражданите чрез управление на  
конфликтите и различията**

*Част I*

*Концепции и стратегии*

## Съдържание

<b>Предговор</b>	<b>3</b>
<b>Пролог</b>	<b>4</b>
<b>Активиране на демокрацията на местно ниво</b>	<b>5</b>
<b>Целевата аудитория</b>	<b>5</b>
<b>За това ръководство</b>	<b>6</b>
<b>Смятайте това като пътуване към откритието</b>	<b>7</b>
<b>Глава 1. Въведение</b>	<b>8</b>
<b>Глава 2. Разбиране природата на конфликта</b>	<b>19</b>
<b>Глава 3. Преглед на стратегиите за управление на конфликти</b>	<b>32</b>
<b>Глава 4. Изкуството на диалога и други важни умения за общуване</b>	<b>42</b>
<b>Глава 5. Преговорите: да постигнем резултати без участието на трета страна</b>	<b>48</b>

## Предговор

Тази серия от обучителни материали съвпада със стартирането на Световната кампания за Гражданско управление на Центъра на ООН за човешките заселища. Темата за “включването”, отразяваща визията и стратегията на тази кампания, е дълбоко залегнала в темите и обучителните стратегии покрити от тези ръководства. Макар да бяха създадени за нуждите на развитието на неправителствените и гражданските сдружения, за техните ръководители и служители, контекста на учебното приложение е в дълбоко съответствие и се провежда в духа и реалностите на дълбоко сътрудничество.

Има увеличаващи се свидетелства и нарастващо признание за няколко теми, които определят и рамкират нуждите на управлението за новия век и за хилядолетието. Първата, включването, налага щото местните самоуправления и общности, които искат да са водещи в социалните и икономическите промени трябва да признаят важността на включването на всеки един, независимо от имотното му състояние, пола, расата или религията, в процеса на вземане на решения, които засягат качеството на техния колективен живот.

Второто признание включва споделеното водачество, което пресича целия спектър на институционалната и обществената тъкан. В идеалния случай, тези споделени форуми на водачите са базирани на взаимното доверие, открития диалог между всички заинтересовани и широк спектър от стратегии за превръщане на добрите идеи и стремежи в конкретни действия.

Както е описано в Пролога, тази серия от приложни учебни помагала е създадена с общите усилия на Partners Romania Foundation for Local Government, UNCHS (Habitat) и Open Society Institute. Основното финансиране на проекта беше предоставено от програмата за местно самоуправление на Open Society Institute с допълнително финансиране от UNCHS (Habitat) и правителството на Кралство Холандия. Partners Romania ръководеше проекта в рамките на своята Регионална Програма за Изграждане на Капацитет в Управлението Местното ръководство за централна и Източна Европа. В рамките на тези отговорности беше включено и полево изпитание на ръководствата за Съвместно Планиране и Управление на Конфликтите в програма за подготовка на обучители включваща 18 участника от 13 Централно и Източно Европейски страни, както и представители на СНД.

Инициативата за създаване на тези ръководства дойде от две различни точки на света. Инициативния Комитет за Програмата за Изграждане на Местен капацитет в Самоуправлението на Централна и Източна Европа определи управлението на конфликтите и съвместното планиране като две от нуждите за обучение още през 1997. В добавка, група от различни представители на НПО, граждански сдружения и местни ръководители от региона на Централна Африка се срещнаха през 1998 също определиха тези теми, както и още други, разгледани от тази серия, като важно теми за обучение.

Накрая, искам да благодаря на Фред Фишер, основния автор на тази серия, както и на великолепия екип от сътрудници, които той събра за създаването на тези ръководства.....

## Пролог

Има интересна история зад създаването на тези ръководства. Струва си да отделия няколко минутни да я споделя с вас. Както беше посочено в Предговора, този специфичен проектът има корени в два различни региона на света, Централна и Източна Европа и Централна Африка. Все пак усилията за създаване на удобни за потребителите учебни пособия започнаха преди много години с ангажимента на UNCHS (Habitat) да подготви и предостави учебни пособия за представителите на местното управление в развиващите се страни.

Серията учебни помагала за изборните власти на UNCHS (Habitat), разработена в рамките на програмата за обучение на местните ръководители и лидери, беше особено популярна. Тя включва 13 ръководства, проектирани да помагат на избраните местни ръководства да повишават своите знания и умения в ключови роли от ръководството и управлението. Серията, разпространена на повече от 15 езика, се използва по целия свят не само от избраните местни ръководители, но и от ръководители и водачи на НПО, граждански сдружения и др. Стартирането на тази серия беше провокирано от адаптирането на тази съществуваща серия учебни помагала.

За успеха на това начинание помогнаха няколко фактора. Първо, те бяха лесни за ползване от обучаемите. Обучители за тези програми могат да се подготвят за по-малко от две седмици, като втората седмица на практика е посветена на провеждане на семинари с избрани представители на местното управление, които представляват или своята собствена страна или страни, представлявани от обучаващите. Второ, UNCHS (Habitat), поощрява адаптирането и промяната на ръководствата с цел да отразяват културните, езиковите и други различия, които съществуват в конкретното общество. Групите обучаеми биваха поощрявани да правят промени в текста, изложението и съдържанието на учебните модули за да посрещнат нуждите на конкретните потребители. Потенциалните потребители на учебни помагала рядко имат такава свобода да адаптират и променят учебните пособия да посрещат нуждите на техните потребители. Трето, насочеността за развиване на практически умения, заложена в тези материали, привлече вниманието и на други аудитории. Ръководители на обществения сектор, представляващи НПО и граждански сдружения, също ги намериха много полезни за задоволяване нуждите от подготовка на своя персонал и членска маса.

В отговор на ползването от обществения сектор на материалите за обучение на изборните ръководители както и на техните чести молби за съдействие в обучението, Програмата на UNCHS (Habitat) за обучение събра избрана група от ръководители на НПО и граждански сдружения от 15 страни от централна Африка (23 – 28 Ноември 1998 г.) да посъветват UNCHS (Habitat) за своите нужди от обучение. Към тях се присъединиха и известен брой местни ръководители от Кения, тъй като една от най-често споменаваните теми беше темата за взаимодействието с местното управление. Участниците в тази работна сесия, проведена в Накуру, Кения постигнаха консенсус за това, кои са нуждите от обучение на техните организации. Тези теми в последствие бяха преработени в подробна учебна програма, която да се приложи при наличие на бъдещи финансови възможности.

Повече от година преди срещата в Накуру, Инициативния Комитет на регионалната Програма за Развитие на кадрите в управлението местните ръководства за Източна и Централна Европа, определи участието в планирането и управлението на конфликти като най-приоритетни нужди за обучение. Независимо, че участници в тази програма са предимно органи за местно управление, нуждите за обучение, които те определиха, съвпадат с някои от нуждите, дефинирани от НПО и граждански сдружения на срещата в Накуру.

Тъй като UNCHS (Habitat) работи съвместно с всички тези институции, имаше смисъл да се комбинират усилията и в двете посоки. Като следствие, две от ръководствата са финансирани

в голяма част от Инициативата на Отворено общество за Реформа в Местното Самоуправление и публичните Услуги със съдействието на Холандия и в съвместна работа с UNCHS (Habitat).

## **Активиране на демокрацията на местно ниво**

Начина по който се разви създаването на тези учебни материали извади най-вече няколко тенденции, които се наблюдават по целия свят. Първо, възможностите да се постигне действително местно самоуправление в света никога не са били по-добри. Тоталитарните управления в голяма част от света се разпаднаха бързо след няколко десетилетия на лошо управление и измами. След тяхното изчезване се появиха възможности за гражданите да възстановят местното самоуправление за да запазят същността на местата, които наричат свой дом. Инициативата на Partners Romania за създаване на местни кадри за самоуправление чрез обучение е едно признание на тези промени в политическия пейзаж на тези региони. Тя също така признава важноста от свързване местното самоуправление и гражданските сдружения в усилията за гарантиране на процесите на самоуправлението и демократичните ценности.

В други части на света, където местното самоуправление съществува на хартия, но централните правителства изцяло контролират процеса чрез ограничаване достъпа до ресурси, гражданите стават неспокойни, често дори сърдити. Гражданите все повече искат по-голямо и по-силно влияние в върху начина на функциониране на своите общности. Централизираните правителства постепенно отпускат хватката си в управленския процес като признание на неизпълнените обещания и под нарастващ натиск връщат властта и ресурсите на местните органи на властта и техните мрежи от обществени организации. Неправителствените организации и гражданските сдружения се явяват ефективни адвокати в усилията за възстановяване процесите на самоуправление в много райони на света. Този проект е едно признание на симбиотичните взаимоотношения, които често съществуват между институциите на местното самоуправление и обединените мрежи на НПО/ГС на местно обществено ниво.

## **Целевата аудитория**

Трябва да е вече станало ясно, че целевата аудитория на тези материали е много разнообразна. Очевидно, тя включва първоначално избраните НПО/ГС институции и тези индивиди, които изпълняват ръководни и управленски роли. Голяма част от материала, включен в тези учебни пособия, може да посрещне нуждите от обучение на избраните органи на местно самоуправление, както и на назначените служители и професионалисти в тези органи.

Съществува една важна междинна група, върху която бихме искали да се фокусираме за момента. Това е мрежата от обучаващи и консултанти, които предоставят обучение на местните органи на самоуправление и на обществените организации. Към тях се включват специализирани институти за обучение кадри на местното управление, институции за подпомагане на НПО/ГС , както и сдружения, които виждат своята роля в предоставяне и разпространение на полезен опит за другите, обучаващи организации за частния сектор и разбира се индивидуални консултанти и обучители.

Нашето обръщение към всички представители на тази разнообразна аудитория е да бъдат съзидателни и изобретателни при използването на тези материали както и при определянето на възможности за обучение на изброените по-горе групи и индивиди. Потенциала на учебни материали като тези, разглеждани като основни градивни елементи при проектиране и изграждане на обучителни програми и курсове, е значително по-голям. Например, Ръководствата за Колективно Планиране и Управление на конфликти са проектирани да подпомагат усилията за планирана промяна на общностите. Други ръководства и помагали биха били полезни на водачите на НПО/ГС за прилагане при организирането на програми за развитие. Литературата в областта на управлението е пълна с препратки към учещи организации. Ние подтикваме вас – които споделяте идеите, изложени до тук – да помислите за възможностите и отговорностите за създаване на учещи общности. Започнете това като създавате възможности за използване на тези материали с управленските кипи, групи от местни активисти, активни НПО и отделни граждани, които искат да станат по-ефективни в работата си за своята общност.

## За това ръководство

Основното намерение на тези учебни помагала е да посочи възможности, които могат да помогнат на индивиди, групи, организации, общности и местни органи на управление да разрешат различията помежду си преди те да са станали неуправляеми и разрушителни. Помагалата могат да се използват за:

- ❖ Обучение на персонала на местните органи на управление и самоуправление, граждански сдружения и НПО както и заинтересовани индивиди в основите на воденето на преговори, посредничество и целенасочен процес на вземане на решения;
- ❖ Да увеличат знанията и уменията на тези, които вече работят в такива роли и са убедени, че могат да спечелят от допълнително обучение;
- ❖ Провеждане на ориентационни семинари за граждани и представители на официалната власт, които искат да знаят повече за възможностите за управление на конфликти в своите общности, организации и др.;
- ❖ За подпомагане обучаването на обучители в знания и умения насочени към практиките за управление на конфликти.

Възможностите за използване на тези помагала за ограничени само от въображението на тези, които са решили да ги използват. Конфликтите са ендемични във всички общества и обстоятелства. Доколкото културната среда в която се развиват би могла да изисква уникален или просто различен подход за разрешаване на конфликтите и следователно, изменение на идеите и инструментите предложени в тези ръководства, ние все пак ви подканяме да помислите как бихте могли да използвате тези идеи в своя полза.

Рискувайки да бъдем обвинени за прекалено опростяване и тривиализиране на сложния процес на изучаване и прилагане на методологиите за управление на конфликтите, ние искаме да споделим скорошен опит от един от авторите. Той посетил едно селско начално училище и там научил, че 10-12 годишните момичета и момчета се обучават да служат като посредници за разрешаване на конфликти между учениците. Когато тези деца трябва да преминат в по-горно училище, те помагат за обучаването на свои заместници. Въпреки че не се очаква от тези деца да станат експерти за разрешаване на сложни конфликти на игрището

или в общността, има две важни идеи в тази среда. Първо, демонстрира се потенциала за разрешаване на противоречията чрез диалог и дискусия. И по-важно – помага за установяване на нормите и ценностите за разрешаване на конфликтите във времето и на мястото където те съществуват от тези, които са страни в конфликта. Установяването на норми и създаването на умения за разрешаване на конфликтите между младите изглежда една обещаваща инвестиция в бъдещето.

Част I включва подробен обзор на известен брой признати и установени подходи за управление на конфликтите и различията в общностите и местните органи на самоуправление. Формата на изложение на тази част предполага вие да спирате от време на време за да помислите върху това, което сте прочели и как бихте мигли да използвате научените идеи и новите възгледи за подобряване качеството на живота във вашата общност. Това е буквално еквивалент на това, да се спирате покрай пътя за да усетите аромата на цветята.

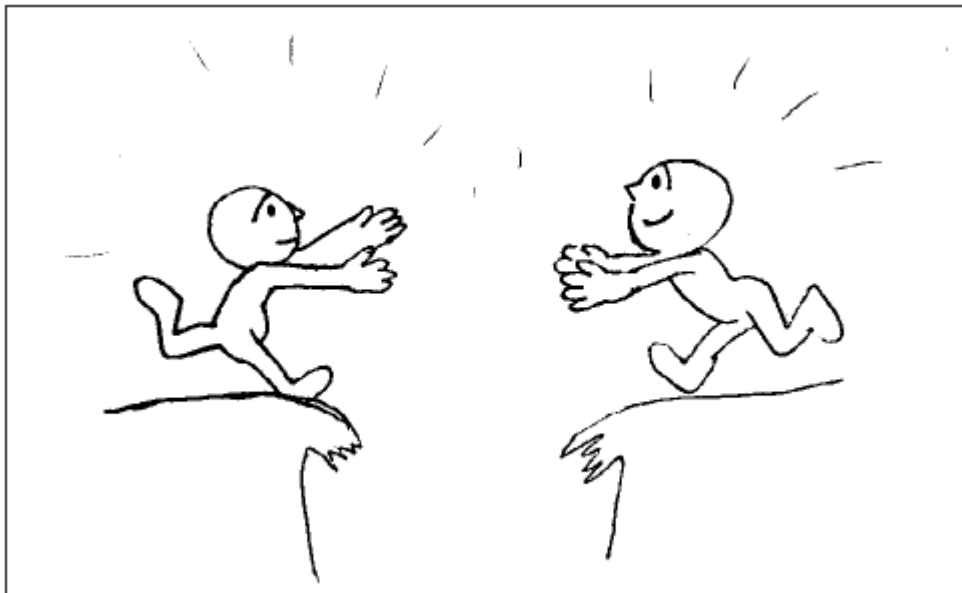
Част II е проектирана да ви помогне да поставите тези концепции, теории и стратегии в практически решения. Тя включва учебни подходи, които да помогнат на вас и на другите да се научите как да управлявате тази изумителна област с малко по-малко стрес и доста повече успех. Тя също така съдържа инструменти, които можете да ползвате за управление на конфликтите и споровете в различни обстоятелства. Например разногласията и конфликтите могат да възникнат между отделни индивиди или групи в дадена организация, както и между отделни групи граждани. Възможностите за възникване на конфликти изглеждат безгранични. Инструментите, които бихте могли да ползвате зависят и се определят от типа на конфликта или недоразумението, което бихте искали да разрешите. Така, че ние ви подканяме да бъдете избирателни.

## **Смятайте това като пътуване към откритието**

Бихме искали да мислите за учението като за *пътешествие към откритието*. Както всяко пътешествие и това пътешествие ще ви заведе в нови и непознати територии. От време на време ще ви препоръчваме известни отклонения за да стане това *пътешествие* по-продуктивно и приятно на основата на вашите собствени нужди и перспективи. Или пък, бихте могли да пропуснете част от пътуването, защото вече сте били там. Няма никакъв проблем за това. Ние дори предпочитаме да нямаме скучаещи пасажери на борда.

За да ви помогнем да получите повече от това откривателско пътешествие, ние от време на време ще издаваме *Препоръки за Пътуването*. Целта на тези препоръки е да насочат вниманието ви към обекти или условия, за които ние знаем от опит и от препоръки на много индивиди, които са ни помагали за крайния вариант на тези и други ръководства и пособия. Надяваме се това пътешествие към откритието да ви хареса.

# Въведение



Конflikта и демокрацията	11
Изкуствата на демокрацията	12
.....	13

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

[https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=5\\_19299](https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=5_19299)

