

**Изграждане на връзка между местната
власт и гражданите чрез управление на
конфликтите и различията**

Част II

Практическо помагало

СЪДЪРЖАНИЕ

НЯКОИ СЪОБРАЖЕНИЯ ОТНОСНО ИЗПОЛЗВАНЕТО НА ПРАКТИЧЕСКОТО ПОМАГАЛО	4
Инструмент 1: Упражнение за подгриване/Ледоразбивач	5
Инструмент 2: Възможности за представяне	6
Инструмент 3: Упражнение за възприятията	7
Инструмент 4: Причини за конфликт и стратегии за интервенция	10
Инструмент 5: Букет от стартери и стимулатори	12
Инструмент 6: Събиране на информация за конфликта	13
Примерна ситуация: Ето го и квартала!	15
Инструмент 7: Обмен на представи	16
Инструмент 8: Разпределяне на ролите	19
Инструмент 9: Стратегии за управление на конфликти	25
Инструмент 10: Ролева игра за водене на преговори	26
Примерна ситуация: Запазване на Центъра за дневни грижи в квартала	27
Инструмент 11: Оценка на моделите на посредничество и създаване на собствени модели	30
Инструмент 12: Управление на конфликти и власт	32
Инструмент 13: Инсценировка на диспут	36
Примерна ситуация: Спорът с разрешителното за строеж	37
Инструмент 14: Представи за диалога	40
Инструмент 15: Усвояване на изящното изкуство на диалога	42
Инструмент 16: Планиране на приложението на наученото	46

НЯКОИ СЪОБРАЖЕНИЯ ОТНОСНО ИЗПОЛЗВАНЕТО НА ПРАКТИЧЕСКОТО ПОМАГАЛО

Част втора от тези материали представлява комплект инструменти за инструктори и фасилитатори (модератори), които биха желали да организират работни срещи и други типове учебни дейности на основата на концепциите и идеите, застъпени в Книжка 1. Инструментите се основават на емпирични подходи към научаването, насочени към подпомагане на участниците в извличането на опита и знанията, които имат по темата и към развиване на уменията им да управляват конфликти и различия по-ефективно като резултат от обучението. Инструментите не са подредени по важност, нито редът им позволява да бъдат “изтегляни” и включвани в програмата на работната среща като завършени произведения на сценичното изкуство. Както и при останалите инструменти в тази поредица, бихме искали да се чувствате в правото си да ги променяте в съответствие с нуждите на учебната цел и тези на аудиторията, с която ще работите.

Включили сме набор от инструменти, които са отражение на съдържанието, разгледано в Част първа, както и упражнения насочени към решаването на разнообразни проблеми на поддържането на групата. Тези инструменти за поддържане най-често биват наричани “ледоразбивачи”, “стартери” и “стимулатори”. Понякога тези упражнения за поддържане на групата изглеждат несериозни и биха могли наистина да се окажат такива, ако се използват твърде често или се стига до крайности в прилагането им. Тъй като тези поддържащи упражнения или “упражнения за климат” понякога се смесват, може би си струва да бъдат разгледани накратко.

“Ледоразбивачите” и “стартерите” имат много общи черти, но и някои разлики. “Ледоразбивачите” са относително лишени от тематична връзка дейности, докато “стартерите”, според общоприетото определение, са свързани със съдържанието, което покрива съответната работна среща или учебна дейност. “Ледоразбивачите” се използват най-често, когато членовете на групата не се познават помежду си. Те са упражнения, предназначени да помогнат на участниците да се опознаят и да свикнат един с друг като партньори в обучението.

“Стартерите”, от друга страна, са инструменти, които помагат на участниците да навлязат в тематиката. Те по правило подготвят почвата за интерактивно обучение, помагат на групата, в това число и на фасилитатора, да избегнат внезапното потапяне в темата и като цяло предразполагат участниците към материала, с който им предстои да се занимават. Те са “прелюдии” към същинската работа.

Третият тип упражнение за създаване на атмосфера и поддържане на групата е “стимулатора”. Обикновено това е забавление, което цели да покачи колективния адреналин на групата, когато се усеща спад в тонуса ѝ. Установили сме, че в повечето тренировъчни групи има участници, които умело се справят с воденето на подобен тип упражнения. Не се колебайте да използвате тези хора. От друга страна, не прехвърляйте изцяло отговорността за програмата върху тях. Убедени сме, че някои обучаеми се включват в програми за обучение с единствената цел да предлагат услугите си в организирането на “ледоразбивачи”, “стартери” и “стимулатори”. Те могат да бъдат чудесен ресурс, но в края на някои работни срещи, където участниците поемат отговорността за тези поддържащи задачи, е трудно да се каже кой “води хорото”.

Както вече отбелязахме, тези инструменти не са предвидени да се прилагат в реда, в който са представени. Те са инструменти, които да се използват ако и когато отговарят на вашите нужди. Освен това ние ви насърчаваме да ги промените по начин, който би могъл да ги направи по-подходящи и използвани с оглед на познавателните нужди на участниците.

ИНСТРУМЕНТ 1: УПРАЖНЕНИЕ ЗА ПОДГРЯВАНЕ/ЛЕДОРАЗБИВАЧ

ОЧЕРТАВАНЕ НА ТЕРИТОРИЯТА НА УПРАВЛЕНИЕ НА КОНФЛИКТА

СЪВЕТИ ПРИ ПЪТУВАНЕТО: Това упражнение има много по-голям потенциал, отколкото би могло да проличи от изложението по-долу процес. Например, бихте могли да се върнете към предложените от участниците прояви на конфликт и да ги свържете с категориите конфликт у Муър (виж Инструмент # 4). Можете да поискате от участниците да ги разделят на равнища конфликт, напр. междуличностен, организационен, трансграничен, или да се върнете към картите в края на работната среща и да помолите участниците да ги допишат или да ги променят по някакъв начин. Сигурни сме, че заедно с участниците ще ви хрумнат много други идеи относно това как да извлечете още благороден метал, когато уършопът е в ход, така че нека картите да са ви подръка.

Цел на обучението

Това упражнение има за цел да осигури на участниците възможност да се опознаят и да започнат да изследват концепциите и идеите, свързани с управлението на конфликта.

Необходимо време

Около 60 минути. Ако отнема повече време, това вероятно означава, че участниците са предложили някои добри карти на територията, с която ще се занимава уършоп. Преразпределете времето си и ангажиментите по съответен начин.

Начин на действие (метод)

1. Разяснете целта на упражнението като начин участниците да се опознаят взаимно и да изразят и споделят своите усещания и опит в конфликтни ситуации. Раздайте на участниците 4-6 големи фиша и ги помолете да напишат името си на едно от картончетата. Добре би било това картонче да е с различен цвят от останалите. На другите картончета ги помолете да напишат на всяко едно от тях по една дума или фраза, или да нарисуват картинка или символ, която изразява техните лични чувства към конфликта. За да сте сигурни, че задачата е разбрана, ви предлагаме да напишете с големи букви на флипчарт следния въпрос:

Когато мислите за “конфликт”, какви мисли, чувства и образи изплуват веднага в ума ви?

2. Когато участниците са записали идеите си върху фишовете, ги помолете един по един да се представят и да кажат какво съдържат картончетата им. На този етап задавайте единствено уточняващи въпроси. Накарайте ги да залепят картончетата си на стената като поставят най-отгоре картончето с името си, а останалите поставят под него.
3. Попитайте участниците за общите им впечатления от предложените идеи и образи.

4. Разделете групата на три или четири по-малки групи от не повече от шест участника в група и ги помолете да направят върху вестникарска хартия концептуална карта (карта на представените идеи). Може би ще е добре да им напомните, тъй като такъв въпрос е вероятно да бъде зададен, че концептуалната карта е просто начин за групиране и организиране на идеи, информация, данни и различни откъслечни хрумвания така че да се получи рамка за разсъждение по определен проблем като например управлението на конфликта.
5. Съберете отново групите и ги накарайте да закачат концептуалните си карти на стената.
6. Когато участниците са изпълнили тази задача, ги подтикнете към обсъждане на упражнението и неговия смисъл като начин по-добре да опознаем същността и последствията от конфликта. Бихте могли да използвате някой от следните въпроси, за да стимулирате дискусията:
 - Изненадаха ли ви някои от образите или твърденията? Какво ви изненада най-много?
 - Кои са някои от приликите и разликите в начина, по който участниците възприемат и описват конфликта?
 - Как бихте използвали вие, в качеството си на инструктор или посредник, този тип упражнения, за да помогнете на тези, които са въввлечени в конфликт да тръгнат към спокойно разрешаване на проблема?

Чувствайте се свободни да префасонирате това упражнение, за да отговорите на нуждите на групата, с която работите. То е създадено за да бъде променяно и моделирано с оглед на породените от опита идеи и хрумвания.

ИНСТРУМЕНТ 2: Възможности за представяне

“Мислите лишени от съдържание са празни. Интуицията без идеи е слъпа.”
ИМАНЮЕЛ КАНТ

Тъй като повечето лекции противоречат на принципите на ученето посредством опит, на тяхно място ние предлагаме двупосочен диалог или направлявана дискусия, чрез която с въвежда съществена информация или концепция, която е свързана със следващия етап на прилагане на наученото в групата. Схемата, която следва е предназначена да ви помогне при подготовката на интерактивното представяне на нови концепции, идеи, информация или материали.

Формулировка на темата на направляваната дискусия:

.....

Ключови моменти, на които искате да се спрете:

(Три или четири вероятно са достатъчни, ако искате участниците да ги запомнят.)

.....

Примери от реалния живот, с които искате да илюстрирате ключовите идеи:

.....

.....

.....

.....

.....

Въпроси към аудиторията:

Те трябва да са насочени към предизвикването на коментари на основата на техния опит, във връзка с разсъжденията, които предлагате.

.....

.....

.....

.....

Резюме на вашите ключови идеи или повторение на казаното от вас!:

.....

.....

.....

Опишете как планирате да използвате визуални помощни средства, за да засилите ефекта на презентацията си:

.....

.....

.....

Още един съвет при пътуването: Това изследователско пътешествие започва да става интересно. Преди да продължите нататък, ви предлагаме да разгледате инструментите, които сме групирани под етикета Инструменти 5. Тези “ледоразбивачи”, “стартери” и “стимулатори” са само част от многото, които бихте могли да използвате през времетраенето на работна среща.

В този момент ние ви подтикваме също и да помислите как бихте могли да подберете определен брой от тези инструменти, за да подготвите уършоп за една от групите си клиенти. Окончателното решение какви инструменти да използвате ще зависи от планираната аудитория, нейните познавателни нужди и вашето умение да поднесете обучението в съответствие с установените нужди. Не се колебайте да подбирате измежду инструментите в това помагало онези, които смятате че ще работят, променяйте ги така че да паснат по-добре на нуждите от обучение на вашите клиенти, запълвайте празнините с инструменти от други източници и, най-важното, създайте и свои собствени.

ИНСТРУМЕНТ 3: Упражнение за възприятията

В Глава 2, *Разбиране на същността на конфликта*, се разглежда в частност и ролята на възприятията за подхранването и подклаждането на разногласия и конфликти. Често възприятията са външните проявления на по-дълбоко вкоренени предубеждения и предразсъдъци. Това кратко упражнение има за цел да помогне на участниците да осъзнаят, че начинът, по който те възприемат нещата, може да е различен от този на другите. То също така е и илюстрация на това, че в определени ситуации няма

правилни и грешни отговори, а просто различни, в зависимост от това как виждаме нещата.

Това упражнение с **квадрати** би могло да бъде и *подгряващо* към по-задълбочени дискусии относно възприятията, които доминират в организациите или общностите на участниците и които биха могли да доведат до по-сериозни разногласия или дори конфликт, ако не бъдат изкарани на повърхността и разгледани. Подходите творчески към начините, по които бихте могли да използвате това простичко упражнение, за да проникнете в същността.

Учебна цел: Възприемане на възгледа, че съществува повече от един поглед към даден проблем или възможност.

Необходимо време:

20-30 минути или повече, ако искате да продължите с Етап II.

Необходими материали: Няма

Метод: Етап I

1. Нарисувайте следната фигура върху флипчарт, като я направите достатъчно голяма за да могат всички в групата да я виждат добре. Раздайте на всеки от участниците малки листчета обикновена хартия. Без разяснения или уводни думи, накарайте участниците да разгледат фигурата и да запишат върху листа хартия отговора си на следния въпрос: *Колко квадрата виждате?*
2. Дайте на участниците 30 секунди, за да отбележат отговорите си.

<p>Забележка към инструктора. Фигурите в края на това описание на задачата илюстрират начини за определяне броя на квадратите, които участниците ще видят и запишат като отговор. Броят им обикновено варира между 16 и 30.</p>
--

3. Съберете отговорите и отбележете върху същия лист на флипчарта числата от техните отговори като в същото време не закривате фигурата.
4. Когато впишете всички техни отговори, попитайте участниците кой от отговорите е правилния. Отговорът на този въпрос ще зависи вероятно от най-големия брой преброени квадрати. Някой сигурно ще отговорят, че всички отговори са верни, защото зададеният въпрос се е отнасял за броя на квадратите, които виждаме, а не за това колко квадрата има. Това е отговора, на който се надявате, защото той води до извода, че това което е вярно за всеки от нас е онова, което виждаме в даден момент. Нашите възприятия са действителността, която виждаме и която често разкриваме или споделяме с останалите.

5. Попитайте участниците *как са се почувствали*, когато някой е заявил, че вижда повече квадрати от тях, напр. отнесох се скептично, почувствах се не на ниво, стана ми интересно. Попитайте ги *какво са направили*, когато са разбрали, че някой друг е видял повече квадрати от тях, напр. погледнах отново, за да видя какво бях пропуснал първия път; опитах се да открия вината в упражнението или инструктора затова че се бях почувствал злепоставен.
6. Предизвикайте обсъждане на упражнението като попитате участниците кои различаващи се мнения относно броя на квадратите на флипчарта биха могли да имат нещо общо с начина, по който хората виждат проблемите в конфликтни ситуации.

Етап II: Проникване в същността

Чрез дискусията върху упражнението с квадратите, смятаме че участниците биха били подготвени да разгледат проблем в общността или организацията си, при който различни виждания могат да доведат до по-големи разногласия или дори конфликт, ако не бъдат извадени на повърхността в най-близко бъдеще. Това би могло да бъде, например, въвеждането на нова система за оценка на работата на служителите, която ще се използва при определяне на повишенията и увеличението на заплатите, нов данък продажби, наложен върху всички стоки и услуги, предоставяни от неправителствени организации и организации на общностен принцип, или усещанията на гражданите във връзка с притока на селски семейства в градски квартал. Възприемането на ситуации като тези може бързо да прерасне в по-дълбоко заложен набор от усещания, които приемат други названия.

В зависимост от реалната ситуация, пред която са изправени участниците в работната среща на работното си място или в общността, преминете от упражнението за възприятията в Етап I към следната поредица от задачи. По наши представи този етап може да отнеме и няколко часа в зависимост от обсъжданите въпроси. Използвайте преценката си за това колко време да отделите.

1. Накарайте цялата група да предложи проблем или проблеми, които съществуват в организациите или общностите на участниците и които са често срещани и разбираеми за повечето от тях. Стеснете списъка, ако е възможно, до един или два. Тази задача ще бъде лесно изпълнима, ако групата се е сформирала с оглед решаването на конкретен проблем.

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_19300

