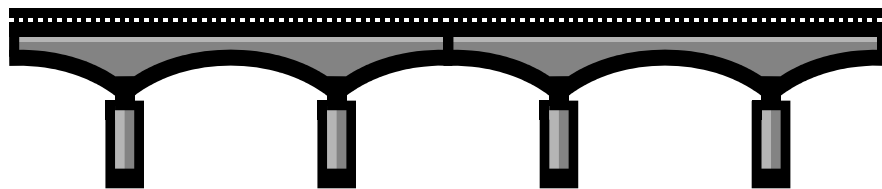




POSTAVME MOSTY

mezi občany a úřady místní samosprávy
a v zájmu efektivnější spolupráce se naučme,

JAK ZVLÁDAT KONFLIKTY A NESHODY



ČÁST I
KONCEPCE A STRATEGIE

Autor této příručky

FRED FISHER

na její tvorbě spolupracoval s odborníky z organizací

- Partners Hungary
- Partners Slovakia
- Partners Romania
- Partners for Democratic Change International
- University of Texas, Arlington
- United Nations Centre for Human Settlements UNCHS (Habitat) – /Centra Spojených národů pro lidská sídla/
- experty vzdělávacích institucí zemí střední, východní a jižní Evropy.

Zpracování příručky řídila Nadace pro místní rozvoj /Foundation for Local Development/ při **Partners Romania** / s finanční podporou:

- LGI -Local Government Initiative Programme of the Open Society Institute /programu Institutu Open Society pro rozvoj místních iniciativ/
- UNCHS (Habitat), United Nations Centre for Human Settlements, v rámci vzdělávacího programu pro vedoucí pracovníky orgánů místní samosprávy /Local Leadership and Management Training Programme/, financovaného vládou Nizozemského království.
- Autorem celkového uspořádání /Layout/ je Paul Popescu.

Český překlad: Alena Faltýsková, 2002

Financováno LGI z projektu Small Grants Program

Grafika anglické verze: Paul Popescu

©  PARTNERS CZECH



OBSAH

PŘEDMLUVA	5
PROLOG	7
STRUČNĚ O TÉTO PŘÍRUČCE	9
KAPITOLA 1. ÚVOD	11
Konflikt a demokracie	13
Umění demokracie	14
Proč je konflikt důležitý pro demokratickou samosprávu	15
Zvládání konfliktů a participativní plánování	15
Vyjednávání a mediace (zprostředkování)	16
Jste zmateni?	17
Otázky moci a kultury	18
Nejdůležitější body	19
Poznámky	20
KAPITOLA 2. POCHOPENÍ POVAHY KONFLIKTU	21
Vnímání konfliktu	23
Faktory ovlivňující vnímání konfliktu	24
Co dělat?	25
Příčiny konfliktu	26
Dynamika konfliktu	29
Analýza konfliktu	30
Cesta do Abilény	31
Nejdůležitější body	32
Poznámky	33
KAPITOLA 3. PŘEHLED STRATEGIÍ ZVLÁDÁNÍ KONFLIKTU	34
Styly zvládání konfliktu	35
Náměty k úvaze	36
Kulturní rozdíly	37
Další variace	38
Společná platforma (východiska)?	41
Zvažování různých alternativ	42
Nejdůležitější body	42
Poznámky	43
KAPITOLA 4. UMĚNÍ DIALOGU A DALŠÍ DOVEDNOSTI DŮLEŽITÉ PRO MEZILIDSKÉ VZTAHY	42
Umění dialogu	44
Praktický potenciál dialogu	45
Zažehnout oheň konverzace může být dlouhý a nesnadný proces	46
Budování vztahů	47
Jak překonat odpor	49
Asertivita	52



Nejdůležitější body	54
Poznámky	55
KAPITOLA 5. VYJEDNÁVÁNÍ - JAK DOSÁHNOUT VÝSLEDKŮ BEZ ÚČASTI TŘETÍ STRANY	56
Zásady	57
Jak vytvořit správné podmínky	58
Prvky vyjednávání	59
Všichni jsou vítězi	61
Pohled Herba Cohena	62
Stádia vyjednávání	63
Harvardský přístup k vyjednávání	64
Rozdílné názory	70
Nejdůležitější body	71
Poznámky	72
KAPITOLA 6. MEDIACE	74
Definice procesu mediace	75
Otázka neutrality	76
Perspektivy mediace	77
Kde a kdy používat mediaci (a kdy nikoliv!)	77
Role mediátora	79
Několik modelů k úvaze	81
Mediace může být mocným prostředkem utváření komunit	90
Nejdůležitější body	90
Poznámky	91
KAPITOLA 7. DALŠÍ TÉMATA SOUVISÍCÍ SE ZVLÁDÁNÍM KONFLIKTŮ	92
Rozvoj organizací a plánovaná změna	92
Role and image exchanges	93
Srovnání	94
Modely: normativní, proaktivní, satisfakční	95
Přetvářející smír	96
Zplnomocnění a uznání	96
Lederachův elicitivní model mediace	97
Pohled do budoucna	99
Nejdůležitější body	100
Poznámky	100
KAPITOLA 8. BUDOUCÍ TRENDY NAVRHOVANÉ KROKY	102
Růst a rozvoj, potřeba a popularita se pojí s řadou dalších věcí	103
Smír: další zásadně důležitý nástroj zvládnutí konfliktu	104
Zvládnutí konfliktu: „rozpracovaný produkt“	106
Navrhované kroky	106
Nejdůležitější body	109
Poznámky	110



PŘEDMLUVA

Tato edice příruček pro školitele vychází v době, kdy Centrum Spojených národů pro lidská sídla (United Nations Centre for Human Settlements, UNCHS) zahajuje celosvětovou kampaň na téma samosprávné řízení městských sídel, jehož se účastní všichni jejich obyvatelé. Myšlenka zapojení všech občanů, vyjadřující cíle a strategii této kampaně, je pevně zakotvena i v tématech a vzdělávacích strategiích, o nichž tyto příručky pojednávají. Byly připraveny a napsány s účelem sloužit rozvojovým potřebám nevládních, komunitních organizací, jejich vedoucích činitelů i řadových zaměstnanců, a rámec pro jejich praktické použití je nastíněn v důsledném souladu s duchem a realitou široké spolupráce.

Dnes stále jasněji vyvstává a všeobecně se uznává několik témat, která vymezují náplň a tvoří rámec městské samosprávy v novém století a tisíciletí. První z nich, pro které se užívá termín „inkluzivita“, znamená, že orgány místní samosprávy a občanská sdružení, která chtějí stát v čele společenských a ekonomických změn, si musí uvědomit význam zapojení všech občanů, bez ohledu na jejich majetkové poměry, pohlaví, věk, rasový původ nebo náboženské vyznání, do rozhodování o záležitostech, které ovlivňují jejich kolektivní kvalitu života.

Druhým tématem je řízení obecních záležitostí, na němž se podílí celé spektrum institucionálních a komunitních struktur. V ideálním případě takového společného fóra spočívá na vzájemné důvěře, otevřeném dialogu všech zainteresovaných subjektů a široké škále strategií s cílem přeměnit dobré myšlenky a společné představy o budoucnosti na konkrétní činy.

Jak se uvádí v Prologu, tato řada nástrojů pro realizaci uvedených myšlenek ve vzdělávací praxi je výsledkem spolupráce Nadace pro místní rozvoj při organizaci Partners Romania Foundation, Centra Spojených národů pro lidská sídla (UNCHS – Habitat) a Open Society Institutu. Významnou částí finančních prostředků pro tento projekt přispěl program Open Society Institutu pro rozvoj místních iniciativ (Local Government Initiative Programme); další podporu poskytlo Centrum Spojených národů pro lidská sídla (UNCHS – Habitat) a vláda Nizozemského království. Rumunská organizace Partners řídila projekt v rámci regionálního programu rozvoje kapacit místní samosprávy v zemích Střední a Východní Evropy (Regional Programme for Capacity Building in Governance and Local Leadership for Central and Eastern Europe). Tato práce zahrnovala též odzkoušení příruček pro participativní plánování, zvládání konfliktů a neshod „v terénu“ – v rámci programu školení školitelů, jehož se zúčastnilo 18 osob ze 13 zemí střední a východní Evropy a Společenství nezávislých států.

Nápad zpracovat tuto řadu příruček vznikl ve dvou různých částech světa. Řídící výbor regionálního programu rozvoje kapacit místní samosprávy v zemích střední a východní Evropy (Regional Capacity Building Programme for Central and Eastern Europe) při svém zasedání v roce 1997 označil problematiku zvládání konfliktů a participativního plánování za dvě oblasti, v nichž občané zemí tohoto regionu potřebují vyškolení. Tato dvě témata – spolu s dalšími, o nichž pojednává tato edice – označila za důležitá a vyžadující školení též skupina rozmanitých nevládních a komunitních organizací a vedoucích představitelů orgánů místní samosprávy zemí subsaharské Afriky v roce 1998.



Konečně bych ráda poděkovala Fredovi Fisherovi, hlavnímu autorovi této edice, a vynikajícímu týmu spolupracovníků, který svedl dohromady k práci na těchto materiálech. Patří k nim Ana Vasilache, ředitelka Partners Rumania, která řídila práce probíhající v Rumunsku; Kinga Goncz a Dušan Ondrušek, ředitelé Partners v Maďarsku a na Slovensku; David Tees, který se v průběhu let podílel na mnoha publikacích UNCHS; školitelé, kteří se účastnili praktického odzkoušení příruček; a tým profesionálních pracovníků UNCHS, který pod vedením Tomasze Sudry svými značnými odbornými znalostmi a zkušenostmi přispěl k doladění konečných produktů.

Anna Kajumulo Tibaijuka
výkonná ředitelka
United Nations Centre for Human Settlements (Habitat)



PROLOG

Vznik těchto materiálů má zajímavou historii. Stojí za to věnovat pár chvil tomu, že si ji připomeneme. Jak bylo řečeno v Předmluvě, tento projekt má své kořeny ve dvou významných oblastech světa – střední a východní Evropě a afrických státech na jih od Sahary – na konci 90. let minulého století. První snahy vytvořit a poskytnout širokému okruhu uživatelů školicí materiály, s nimiž se dobře pracuje, se však objevily o mnoho let dříve – když se Centrum Spojených národů pro lidská sídla (UNCHS - Habitat) rozhodlo vypracovat materiály pro školení pracovníků orgánů místní samosprávy v rozvojových zemích.

Zvlášť velké oblibě se těšila edice UNCHS pod názvem „Elected Leadership“ („Volené vedení“) vytvořená v rámci programu školení vedoucích představitelů a řídicích pracovníků místní samosprávy (Local Leadership and Management Training Programme). Sestává ze 13 příruček, jejichž účelem je pomoci voleným činitelům místní samosprávy zdokonalit se ve znalostech a dovednostech potřebných pro výkon jejich zásadně důležitých úloh a povinností. Tato edice je k dispozici ve více než patnácti jazycích a používají ji ve všech částech světa nejen volení představitelé místní samosprávy, ale i vedoucí činitelé nevládních a komunitních organizací. Její úprava pro účely sociálního sektoru byla pro UNCHS (Habitat) podnětem k vydání ediční řady, kterou vám předkládáme nyní.

K úspěchu těchto vzdělávacích materiálů přispělo několik faktorů. Za prvé byly „uživatelsky příjemné“: k vyškolení školitelů v jejich používání stačily méně než dva týdny, přičemž v druhém týdnu již školitelé sami vedli pracovní semináře pro volené představitele buď z hostitelské země nebo ze svých vlastních zemí. Za druhé UNCHS podněcovalo úpravu těchto materiálů s ohledem na kulturní, jazykové a jiné rozdíly uživatelské obce. Skupiny uživatelů byly povzbuzovány, aby prováděly změny v textu, v koncepci a navrhovaném způsobu školení tak, aby odpovídalo konkrétním potřebám posluchačů, jimž bylo určeno. Potenciálním uživatelům školicích materiálů je jen málokdy ponechána taková výslovná volnost provádět úpravy a změny. Za třetí pak orientace materiálů na rozvoj praktických dovedností upoutala pozornost dalších skupin uživatelů. Ukázalo se, že v mnoha ohledech vyhovují i potřebám vzdělávání pracovníků nevládních a komunitních organizací.

Jelikož tyto materiály původně určené pro vzdělávání volených představitelů se začaly používat i v sociálním sektoru, a v reakci na jeho časté žádosti o pomoc při pořádání vzdělávacích akcí, se v rámci programu školení vedoucích představitelů a řídicích pracovníků místní samosprávy sešla ve dnech 23.-28. listopadu 1998 skupina vybraných vedoucích činitelů nevládních a komunitních organizací z 15 zemí subsaharské Afriky, aby informovala Habitat o svých vzdělávacích potřebách. Setkání se zúčastnila též řada řídicích pracovníků místní samosprávy z Keni, protože jedním z témat, které se neustále objevuje v diskusích o efektivním řízení nevládních a komunitních organizací, jsou právě jejich vztahy s orgány místní samosprávy. Účastníci tohoto pracovního semináře, který se konal v keňském městě Nakuru, se shodli na potřebách vzdělávání řídicích pracovníků svých organizací. Ty pak promítli do nástinu náplně tohoto vzdělávání (osnov) s doporučením, aby se zvažilo jeho podrobné zpracování s ohledem na budoucí finanční možnosti.

Více než rok před seminářem v Nakuru Řídicí výbor výše zmíněného regionálního programu rozvoje kapacit místní samosprávy v zemích Střední a Východní Evropy označil participativní plánování a zvládání konfliktů za dvě hlavní prioritní oblasti z hlediska potřeby vzdělávání pracovníků. Tento program je sice určen především představitelům a



zaměstnancům místní samosprávy, jejich vzdělávací potřeby se nicméně shodují s potřebami nevládních a komunitních organizací, které se zúčastnily semináře v Nakuru.

Jelikož UNCHS spolupracuje se všemi těmito institucemi, bylo zcela logické sdružit veškeré tyto snahy. Zpracování dvou příruček této ediční řady je tedy značnou měrou financováno z prostředků programu reformy místní samosprávy a veřejných služeb (Local Government and Public Service Reform Initiative), který realizuje Institut Open Society, s pomocí vlády Nizozemského království a ve spolupráci s UNCHS.

Demokracie na místní úrovni

Způsob, jakým probíhala tvorba těchto vzdělávacích materiálů, poukazuje na několik celosvětových trendů. Především snad nikdy dříve a nikde ve světě nebyly tak dobré podmínky pro ustavení obecní samosprávy v pravém smyslu slova. Ve většině zemí světa se po desetiletích špatné vlády a všeobecného klamu zhroutily autoritářské režimy vnucující svoji vůli všem svým poddaným. Jejich pád umožnil obnovu struktur místní samosprávy spravujících fyzické celky, které občané nazývají svým domovem. Iniciativa rumunské organizace Partners usilující o rozvoj kapacit místní samosprávy pomocí vzdělávání jejích pracovníků odpovídá posunům v politickém uspořádání těchto regionů. Vychází též z vědomí důležitosti propojení obecní samosprávy s nevládními a komunitními organizacemi, které spočívají na občanském společenství a spoléhají na ně ve svém úsilí zabezpečit samosprávné procesy a ochranu demokratických hodnot.

V jiných částech světa, kde místní samospráva často existuje jen na papíře a ústřední vláda si snadno udržuje kontrolu nad obecními záležitostmi tím, že ovládá veškeré zdroje, jsou občané nespokojeni a dokonce rozzlobeni. Stále důrazněji požadují, aby měli větší slovo a vliv na to, jak fungují jejich obce. Ústřední vláda tam ztrácí kontrolu, protože neplní své sliby, a ocitá se pod rostoucím tlakem občanů, kteří si přejí, aby se moc a zdroje vrátily do rukou orgánů místní samosprávy a komunitních institucí. Nevládní a komunitní organizace účinně prosazují myšlenku obecní samosprávy v mnoha regionech světa. Tento projekt je projevem uznání symbiotického vztahu, který často existuje mezi institucemi obecní samosprávy a kolektivními sítěmi nevládních a komunitních organizací místní úrovně.

Komu jsou materiály určeny

Nyní by již mělo být jasné, že tyto vzdělávací materiály jsou určeny rozmanitým uživatelům. Pochopitelně k nim v první řadě patří nevládní a komunitní instituce, pro něž byly

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/reportId=5_19301

