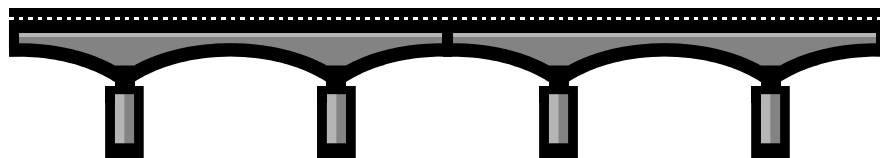




POSTAVME MOSTY

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

JAK ZVLÁDAT KONFLIKTY A NESHODY



ČÁST II
METODIKA

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



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, kterého by se účastnili všichni 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 takovéto společné fórum 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 metod (nástrojů) realizace 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 Institute. Významnou částí finančních prostředků pro tento projekt přispěl program nadace Open Society Institute 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 vyškolit. 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)



OBSAH

Jak používat tento soubor metod: několik námětů k zamyšlení	6
1. Rozcvička/lámání ledů	7
2. Možnosti prezentace	9
3. Cvičení v percepci	11
4. Příčiny konfliktů a intervenční strategie	14
5. Všechnoť zahajovacích a stimulačních cvičení	16
6. Shromažďování informací o konfliktu Případová studie: <i>Neukáznění sousedé</i>	19 21
7. „Image exchange“	22
8. Vyjednávání o rolích	25
9. Strategie zvládání konfliktů	29
10. Vyjednávání – simulační cvičení (hraní rolí) Případová studie: <i>Zachraňte školku!</i>	31 33
11. Posuďte různé modely mediace a vytvořte si své vlastní	36
12. Zvládání konfliktů a otázka moci	39
13. Simulace sporu Případová studie: <i>Spor o stavební povolení</i>	44 46
14. Podoby dialogu	48
15: Naučme se umění dialogu	50
16: Plán aplikace nových poznatků a dovedností	54



JAK POUŽÍVAT TENTO SOUBOR CVIČENÍ: NĚKOLIK NÁMĚTŮ K ZAMYŠLENÍ

Část II této příručky tvoří soubor cvičení, která poslouží lektorům a facilitátorům při plánování pracovních seminářů a jiných typů vzdělávacích akcí vycházejících z koncepcí a myšlenek obsažených Části I. Cvičení jsou založena na zásadě, že lidé se nejlépe učí z vlastní zkušenosti. Jejich účelem je podnítit účastníky, aby čerpali ze svých vlastních zkušeností a znalostí daného tématu a zdokonalovali se tak v dovednostech zvládnání konfliktů a neshod. Nejsou seřazena podle stupně důležitosti a není ani naším záměrem, abyste si je prostě „vytáhli“ a zařadili na program semináře jako hotové výtvořky múzického umění. Stejně jako v případě všech dalších metod uvedených v této ediční řadě budeme rádi, když si je upravíte tak, aby vyhovovala vašim vzdělávacím cílům a potřebám i potřebám vašich posluchačů.

Uvádíme řadu různých metod, které se vztahují k obsahu Části I, a cvičení jsou zaměřena na různé formy skupinové práce – pomáhají „lámat ledy“ (*ice-brakers*), zahájit (*openers*) a stimulovat (*energizers*) práci ve skupině a posílit soudržnosti skupiny. Některá se vám možná budou zdát povrchní, jaksi „nevážná“ - a mohou taková být, pokud je budete používat příliš často a přehnaně. Protože cvičení sloužící k posílení soudržnosti skupiny nebo k vytvoření dobré atmosféry se někdy vzájemně směřují, stojí pravděpodobně zato věnovat chvíli tomu, že si je probereme.

Cvičení pomáhající „prolomit ledy“ a ty, kterými zahajujeme skupinovou práci, mají hodně společného, v některých ohledech se však liší. Je-li potřeba „prolomit ledy“ (v typickém případě proto, že účastníci se neznají), v podstatě nezáleží na tématu, které zvolíme. Účelem cvičení tohoto druhu je, aby se účastníci uvolnili a uvědomili si, že jsou partnery, kteří se sešli proto, aby se něčemu naučili. Naproti tomu u činností, které slouží k zahájení skupinové práce, je téma obvykle dané – souvisí s obsahem semináře nebo vzdělávací akce. Tyto činnosti slouží jako úvod do dané problematiky. Přípravují půdu pro interaktivní učení, pomáhají účastníkům včetně facilitátora hladce „vplout“ do tematiky, kterou se budou zabývat. Jsou jakousi pracovní „předehrou“.

Třetím typem cvičení pomáhajících vytvořit žádoucí atmosféru a posílit soudržnost skupiny jsou cvičení stimulační, dodávající skupinové práci energii (*energizers*). V typickém případě jsou zábavná a jejich účelem je zvednout úroveň „kolektivního adrenalinu“ v momentech, kdy účastníci začínají být unavení, ochabuje jejich pozornost a zájem apod. Podle naší zkušenosti se mezi účastníky většinou najde někdo, kdo umí tento typ cvičení vést. Neváhejte využívat těchto lidí. Na druhé straně si však vždy podržte celkovou kontrolu nad průběhem programu. Dle našeho názoru totiž někteří účastníci jezdí na různá školení, semináře a jiné akce tohoto druhu jen proto, aby se dobrovolně ujímali této „vůdčí role“ a mohli tak předvést své organizační schopnosti. Mohou vám být velice užiteční, na druhé straně však na konci některých seminářů, kde se účastníci sami ujímají vedení podobných cvičení posilujících soudržnost a aktivitu skupiny, nebývá dost jasné, kdo vlastně celou akci řídí a zodpovídá za její průběh.

Jak již bylo řečeno, cvičení není nutno používat ve zde uvedeném pořadí. V každém případě byste je měli používat jen pokud to bude pro vás a vaše posluchače vhodné a účelné. Doporučujeme vám též, abyste si je dle potřeby upravili.



1. ROZCVIČKA/LÁMÁNÍ LEDŮ

Zmapování situace v oblasti řešení konfliktů

„CESTOVNÍ ZPRÁVA“: Toto cvičení lze využít i mnoha jinými způsoby kromě těch, které uvádíme níže. Můžete se například vrátit k úvahám a pocitům, které účastníci spojují s konfliktem, a zařadit je do kategorií dle definice Christophera Moora (viz Kapitola 4). Můžete účastníky požádat, aby rozlišili různé úrovně konfliktů, např. mezilidský, organizační či tzv. přeshraniční. Nebo v závěru semináře požádejte účastníky, aby přidali další karty k těm, na něž si zapsali nebo graficky vyjádřili své osobní pocity, které v nich konflikt budí, nebo jinak změnili svůj původní záznam. Určitě vás i vaše posluchače v průběhu semináře napadne řada dalších způsobů, jak obrazně řečeno vytěžit z tohoto ložiska více drahého kovu; mějte proto karty stále po ruce.



Cíl cvičení

Záměrem tohoto cvičení je dát účastníkům možnost vzájemně se seznámit a začít zkoumat pojmy a myšlenky souvisící se zvládáním konfliktů.

Potřebný čas

Asi 60 minut. Bude-li cvičení trvat déle, nejspíš to bude znamenat, že účastníci dobře „zmapovali teritorium“, které je třeba v průběhu semináře prozkoumat. V takovém případě si upravte svůj časový plán.

Postup

1. Vysvětlete, že cvičení pomůže účastníkům vzájemně se poznat, vyjádřit a podělit se o své pocity a zkušenosti s konfliktem. Rozdejte jim velké karty (každému 4 až 6) a požádejte je, aby se na jednu z nich podepsali (je dobré ji barevně odlišit). Na zbývající karty účastníci zapíšou jedním slovem či větou nebo vyjádří kresbou či symbolem vyjádří své osobní pocity, které v nich budí konflikt. Aby bylo zadání zcela jasné, doporučujeme napsat velkými písmeny na flip chart otázku:

Slyšíte-li slovo „konflikt“, co vás okamžitě napadne, jaké máte pocity, co si představíte?

2. Poté účastníky jednoho po druhém požádejte, aby se představili a řekli, co si zaznamenali na karty. V této fázi kladte pouze objasňující otázky. Požádejte účastníky, aby karty připevnili na stěny učebny – nejdříve vždy kartu se jménem a pod ní ostatní karty.
3. Požádejte skupinu, aby uvedla své obecné dojmy z toho, co vidí na kartách.
4. Rozdělte účastníky na tři nebo čtyři menší, maximálně šestičlenné skupiny, a požádejte je, aby vypracovali „konceptní mapu“. Někdo se vás pravděpodobně zeptá, co tím míníte: vysvětlete, že konceptní mapa je prostě jednoduchý způsob, jak seskupit a uspořádat myšlenky, informace, data atd. a vytvořit si tak rámeček pro uvažování na dané téma, jímž je v tomto případě zvládání konfliktů.



5. Jednotlivé skupiny pak prezentují své koncepční mapy, které opět rozvěsíte po stěnách.
6. Následuje diskuse o cvičení a jeho významu pro lepší pochopení povahy a následků konfliktu. Diskusi můžete navodit například těmito otázkami:
 - **Překvapilo vás některé slovní nebo grafické vyjádření konfliktu na kartách? Které vás překvapilo nejvíce?**
 - **V čem se podobají a liší vyjádření (vnímání a popis konfliktu) různých účastníků?**
 - **Jak byste vy v roli lektorů nebo mediátorů mohli použít tento typ cvičení k tomu, abyste pomohli lidem, kteří se ocitli v konfliktu, pokročit ke smírnému řešení?**

Neváhejte upravit si toto cvičení s ohledem na potřeby skupiny, s níž pracujete. Je koncipováno tak, že umožňuje bezprostředně reagovat na myšlenky či názory, které se v jeho průběhu objeví.

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_19302

