

Nansen Center  
for Peace and Dialogue

# Dialog i transformacja konfliktu

Podręcznik dla trenerek i trenerów

---



Nansen Fredssenter  
Nansen Center for Peace and Dialogue

Autorki: **Tatjana Popovic, Christiane Seehausen i Norunn Grande**

Tytuł oryginału: *The Nansen Handbook for Trainers in Dialogue and Conflict Transformation*

Projekt graficzny: Dialecta Kommunikasjon

Originally published in Norway by Nansen Center for Peace and Dialogue

Copyright © 2018 by Nansen Fredssenter

[www.peace.no](http://www.peace.no)

Copyright © for the Polish edition by Orange Polska, Warszawa 2019

[www.zrozumdrugiego.pl](http://www.zrozumdrugiego.pl)

Wydanie pierwsze w języku polskim.

Wszelkie prawa zastrzeżone.

Książka nie może być powielana – elektronicznie, mechanicznie ani poprzez systemy przechowywania i wyszukiwania danych – bez pisemnej zgody wydawcy polskiego, z wyjątkiem użycia krótkich jej fragmentów w recenzjach. Kopiowanie materiałów warsztatowych jest natomiast mile widziane i nie wymaga wcześniejszego uzyskania zgody wydawcy.

Nansen Center for Peace and Dialogue uzyskało zgody na wykorzystanie materiałów od właścicieli i właścicieli praw autorskich następujących publikacji:

S. Fisher i in., *Working with Conflict: Skills and Strategies for Action*, London 2008.

*A Little More Conversation, a Little More Action – a Manual in Dialogue*, Oslo 2005.

A. Dench, *Alternatives to Violence Project: Manual, Second Level Course*, Houston 1982.

Ćwiczenie „Król i królowa” („The King and The Queen”) zostało zaczerpnięte z projektu „Mangfold og Dialog” (zgoda potwierdzona przez Norweski Czerwony Krzyż).

Współpraca w przygotowaniu wydania polskiego: Wydawnictwo Kropla

Konsultacja: Daria Drabik, Orange Polska

Skład wydania polskiego: Anna Szarko

■ <b>Przedmowy</b> .....	<b>5</b>
■ <b>Wprowadzenie</b> .....	<b>10</b>
Punkt wyjścia .....	11
Czym jest dialog? .....	12
Metodyka .....	13
Struktura podręcznika .....	14
Źródła .....	15
Opracowanie tekstu i szaty graficznej .....	15
Komentarze i informacje zwrotne .....	15
■ <b>Rozdział 1: Komunikacja</b> .....	<b>16</b>
Wprowadzenie .....	16
Aktywności .....	17
Aktywności komunikacyjne .....	18
Aktywność: Trzy poziomy słuchania .....	18
Aktywność: Aktywne słuchanie .....	20
Aktywność: Komunikacja niewerbalna .....	21
Podsumowanie rozdziału .....	23
■ <b>Rozdział 2: Dialog</b> .....	<b>24</b>
Wprowadzenie .....	24
Aktywności dotyczące dialogu .....	26
Aktywność: Kluczowe cechy dialogu .....	26
Aktywność: Pytania i odpowiedzi .....	28
Aktywność: Ćwiczenie z empatii .....	29
Aktywność: Co wspiera, a co uniemożliwia dialog? .....	31
Podsumowanie rozdziału .....	31
■ <b>Rozdział 3: Tożsamość</b> .....	<b>32</b>
Wprowadzenie .....	32
Aktywności dotyczące tożsamości .....	33
Aktywność: Aspekty tożsamości .....	33
Aktywność: Kwiat tożsamości i gwiazda tożsamości .....	35
Podsumowanie rozdziału .....	37
■ <b>Rozdział 4: Kultura i etniczność</b> .....	<b>38</b>
Wprowadzenie .....	38
Aktywności dotyczące kultury i etniczności .....	39
Aktywność: Definiowanie pojęć „kultura” i „etniczność” .....	39
Aktywność: Cztery kąty .....	40
Aktywność: Wartości .....	41
Aktywność: Król i królowa .....	42
Podsumowanie rozdziału .....	44

<b>■ Rozdział 5: Zrozumieć konflikt .....</b>	<b>46</b>
Wprowadzenie .....	46
Aktywności dotyczące rozumienia konfliktu .....	47
Aktywność: Skojarzenia dotyczące konfliktu .....	47
Aktywność: Rodzaje konfliktów .....	48
Aktywność: Bezludna wyspa .....	50
Aktywność: Ludzkie potrzeby .....	50
Podsumowanie rozdziału .....	52
<b>■ Rozdział 6: Analiza konfliktu .....</b>	<b>54</b>
Wprowadzenie .....	54
Aktywności dotyczące analizy konfliktu .....	55
Aktywność: Mapowanie konfliktu .....	55
Aktywność: Cebula – stanowiska, interesy, potrzeby .....	58
Aktywność: Trójkąt ABC .....	61
Aktywność: Style zachowań w sytuacjach konfliktowych .....	62
Podsumowanie rozdziału .....	64
<b>■ Rozdział 7: Rola facylitorki i facylitatora oraz trenerki i trenera dialogu .....</b>	<b>66</b>
Wprowadzenie .....	66
Konstruowanie i prowadzenie warsztatów dialogu .....	67
Aktywności facylitacji dialogu .....	69
Aktywność: Facylitacja dialogu .....	69
Podsumowanie rozdziału .....	70
<b>■ Rozdział 8: Co dalej? .....</b>	<b>72</b>
<b>■ Przykłady pracy w terenie .....</b>	<b>76</b>
Afganistan: Położne na rzecz Pokoju .....	77
Norwegia: Dialog – narzędzie do pokonywania podziałów .....	82
Serbia Południowa: Dialog międzyetniczny jako proces długofalowy .....	87
<b>■ MATERIAŁY POMOCNICZE .....</b>	<b>90</b>
MATERIAŁ POMOCNICZY NR 1 – Model góry lodowej .....	91
MATERIAŁ POMOCNICZY NR 2 – Komunikacja niewerbalna .....	93
MATERIAŁ POMOCNICZY NR 3 – Kluczowe cechy dialogu .....	94
MATERIAŁ POMOCNICZY NR 4 – Zadawanie dobrych pytań .....	95
MATERIAŁ POMOCNICZY NR 5 – Arkusz pytań do refleksji .....	97
MATERIAŁ POMOCNICZY NR 6 – Król i królowa .....	98
MATERIAŁ POMOCNICZY NR 7 – Źródła i rodzaje konfliktów .....	99
MATERIAŁ POMOCNICZY NR 8 – Ludzkie potrzeby .....	100
MATERIAŁ POMOCNICZY NR 9 – Mapowanie konfliktu .....	102
MATERIAŁ POMOCNICZY NR 10 – Model cebuli .....	103
MATERIAŁ POMOCNICZY NR 11 – Trójkąt ABC .....	105
MATERIAŁ POMOCNICZY NR 12 – Style zachowań w sytuacjach konfliktowych ...	106
<b>■ Bibliografia .....</b>	<b>108</b>
<b>■ Przypisy końcowe .....</b>	<b>110</b>



# „Wyłącz ego. Zrozum drugiego” – o inicjatywie

Budowanie społeczeństwa, w którym szanowana jest godność każdego człowieka, to jedno z najważniejszych wyzwań współczesności. Dlatego umiejętność prowadzenia dialogu opartego na zrozumieniu i poszanowaniu różnic staje się kluczową kompetencją – w codziennych relacjach międzyludzkich i w biznesie. Orange Polska od lat wykorzystuje szeroko pojęty dialog z interesariuszkami i interesariuszami w tworzeniu strategii społecznej odpowiedzialności biznesu oraz poszczególnych programów na rzecz pracowników i pracowników, lokalnych społeczności czy środowiska.

Inicjatywa „Wyłącz ego. Zrozum drugiego” jest naturalną konsekwencją tego zaangażowania. We współpracy z norweskim ośrodkiem Nansen Center for Peace and Dialogue i rodzimymi organizacjami społecznymi przeszkoliliśmy sto osób: liderki i liderów społeczności lokalnych, by potrafili wprowadzać

dialog w życie społeczne. Dziś absolwentki i absolwenci facylitują dialogi w całej Polsce, tworzą programy edukacyjne, wspierają procesy partycypacji, prowadzą otwarte dialogi publiczne, pomagają rozwiązywać konflikty w społecznościach i uczą innych wchodzenia w relacje dialogowe.

Kolejny krok to publikacja podręcznika dla trenerek i trenerów „Dialog i transformacja konfliktu” Nansen Center po raz pierwszy przetłumaczonego na język polski. Jest on nieocenionym źródłem praktycznych przykładów i inspiracji dla wykładowczyń i wykładowców, edukatorek i edukatorów, nauczycielek i nauczycieli, trenerek i trenerów, aktywistek i aktywistów oraz innych osób, które pracują z grupami i chcą razem z nimi odkryć moc dialogu.

Partnerzy „Wyłącz ego. Zrozum drugiego”



# Dialog to styl życia

Zaczynając szkolenia z dialogu i transformacji konfliktu w ramach inicjatywy „Wyłącz ego. Zrozum drugiego”, znałam już nieco Polskę, bo od kilku lat prowadziłam tu warsztaty i wykłady dla organizacji pozarządowych. W tym czasie podróżowałam po różnych zakątkach tego wspaniałego kraju i poznałam wielu ludzi z pasją. Jednak kiedy Orange Polska zaprosił Nansen Center for Peace and Dialogue do współpracy, nasze zaangażowanie w działania w Polsce zyskało zupełnie nowy wymiar. Bycie częścią tak przemyślanej i profesjonalnie przeprowadzonej inicjatywy odebraliśmy jako dar. Utorowało nam ono drogę do wspólnego sukcesu, jakim było przetłumaczenie tego podręcznika oraz przeszkolenie stu osób z różnych organizacji społecznych w zakresie facylitacji dialogu.

„Dialog to coś więcej niż słowa, to metodologia i styl życia” – tym stwierdzeniem na ogół zaczynaliśmy nasze szkolenia. Podręcznik objaśnia tę metodologię i sposoby jej wykorzystania w praktyce, ale – aby dialog stał się także stylem życia – potrzeba ćwiczeń, refleksji, prób, a także niepowodzeń.

Pokora, szacunek, inkluzywność i chęć zmiany to niektóre z kluczowych elementów dialogu. Podczas szkoleń uczestniczki i uczestnicy mieli za zadanie poznać je wszystkie i przekonać się, w jaki sposób współgrają one z ich osobistymi wartościami. Wspólne przeżycia, analizowanie, odgrywanie ról, śmiech czy nawet frustracja otworzyły przestrzeń do długofalowej współpracy. Oby ten podręcznik stał się źródłem wzmocnienia tego procesu. Dziękuję inicjatorom i inicjatorce „Wyłącz ego. Zrozum drugiego”, uczestniczkom i uczestnikom warsztatów, tłumaczom podręcznika i całemu zespołowi, który przyczynił się do wydania polskiej wersji.

## **Christiane Seehausen**

Współautorka podręcznika, trenerka Nansen Center for Peace and Dialogue

# Jak uczyć się dialogu?

Podręcznik Nansen Center dla trenerek i trenerów dialogu i transformacji konfliktu to wspólne dzieło tysięcy osób z całego świata, które w ciągu wielu lat uczestniczyły w licznych treningach i kursach prowadzonych przez Nansen Center for Peace and Dialogue (Centrum Nansena na rzecz Pokoju i Dialogu). Usilnie pracowaliśmy nad tym, by odkryć, jaka jest natura dialogu, jak dialog działa i dlaczego jest pomocny w rozwiązywaniu wymagających interwencji problemów społecznych. Jak już może zauważyliście w toku własnej pracy, dialog o dialogu jest niełatwym ćwiczeniem, do którego potrzeba właściwych narzędzi pedagogicznych oraz umysłów otwartych na uczenie się nowych rzeczy. To od was zależy, w jaki sposób wykorzystacie materiały zawarte w tym podręczniku, a możliwości takiego wykorzystania jest wiele. Możecie użyć ich na zebraniu waszego zespołu, na spotkaniach z grupami darczyń i darczyńców, aktywistek i aktywistów lub przedstawicielek i przedstawicieli lokalnych społeczności. Ja sam po raz pierwszy skorzystałem z zamieszczonych tu ćwiczeń, gdy byłem delegatem Czerwonego Krzyża w Kolumbii. Pracowałem z wiejskimi społecznościami na sesjach, które odbywały się w miejscowej szkole albo po prostu gdzieś pod drzewem. Za każdym razem uczestniczki i uczestnicy spotkań okazywali się żywo zainteresowani kwestiami etnicznymi, jakie stawiały ćwiczenia. Takie aktywne zainteresowanie tematem to szczególnie atut w nauce dialogu, toteż podobne ćwiczenia postanowiliśmy zawrzeć w niniejszym podręczniku. Prosimy, dajcie nam znać, co o nich myślicie i jak można je ulepszyć. Wasza opinia jest dla nas naprawdę cenna, ponieważ dostarczy nam nowych informacji i pomoże poprawić nasze działania poświęcone dialogowi. Dziękuję i życzę wszystkiego dobrego w pracy z waszym nowym podręcznikiem!

## **Alfredo Zamudio**

Dyrektor Nansen Center for Peace and Dialogue

# Pokój jest darem

W inicjatywie „Wyłącz ego. Zrozum drugiego” wychodzimy z założenia, że dialog jest kompetencją, której można się uczyć i którą wciąż można doskonalić. To optymistyczne podejście stosowane może być wszędzie, gdzie doświadczenie człowieczeństwa waży więcej niż ideologiczne mury: w życiu osobistym i społecznym, w środowisku pracy i w zaangażowaniu obywatelskim. Niniejszy podręcznik Nansen Center uczy konkretnej metody prowadzenia dialogu, wzmacniając świadomość, że dialog jest przede wszystkim filozofią życia. Pokazuje też przykłady skutecznego zastosowania dialogu nawet w najbardziej dramatycznych okolicznościach.

John Lewis, autorytet ruchów pokojowych na świecie, na pytanie o to, jakim cudem – pomimo poniżania, bicia i prześladowań – nigdy nie zszedł z drogi wyrzeczenia się przemocy, bez wahania odpowiadał, że jego recepta to miłość i wiara w dobro tkwiące w każdym człowieku. Podkreślał również, że nie wytrzymałyby one próby czasu bez odpowiedniego treningu – regularnej lektury, formacji duchowej, szczegółowego studiowania metod pokojowego rozwiązywania konfliktów i ciągłych prób wcielania ich w życie. Podobnie dialog i sposoby jego wykorzystania opisane w niniejszym podręczniku opierają się na bezwarunkowej akceptacji człowieka ze względu na jego wrodzoną godność i dobro.

Polska wersja podręcznika Nansen Center ukazuje się akurat w 40. rocznicę powstania Solidarności zapamiętanej w świecie jako jeden z najskuteczniejszych ruchów pokojowych. Świadomość tej zbieżności pozwala potraktować tę publikację jako przypomnienie, że pokój jest darem wymagającym nieustannej pracy nad sobą.

W imieniu inicjatorek i inicjatorów „Wyłącz ego. Zrozum drugiego”

**Konrad Ciesiołkiewicz**



# Wprowadzenie

W jaki sposób wchodzić w interakcje z innymi ludźmi, aby samemu otwierać się na ich doświadczenia i uwzględniać ich punkt widzenia? Jakie warunki muszą zostać spełnione, aby skonfliktowane strony mogły spotkać się i wzajemnie wysłuchać z szacunkiem i uwagą? Oto podstawowe pytania, jakie zadają sobie ci, którzy działają na rzecz pokojowego współistnienia, zajmując się procesami społecznymi.

W tym podręczniku przedstawiamy idee i narzędzia, które uważamy za użyteczne w inicjowaniu dialogu, a także w promowaniu wzajemnego zrozumienia i konstruktywnego podejścia do konfliktu. Jest on przede wszystkim pomocą dla trenerów zajmujących się dialogiem i transformacją konfliktu, ale jego lektura może okazać się przydatna także dla nauczycieli, pracowników socjalnych, liderów społecznych i każdego, kto ma na uwadze relacje międzyludzkie.

Zapraszamy was do włączenia się w tę twórczą podróż, by odkrywać potencjał bycia razem. Czytając tę książkę, pamiętajcie, że rola trenera ma podwójny charakter. Z jednej strony ma on przekazywać wiedzę i umiejętności, z drugiej zaś zachęcać słuchaczy do dzielenia się w grupie wiedzą i doświadczeniem.

Prezentujemy metody i praktyczne narzędzia służące budowaniu zaufania w relacjach i transformacji konfliktów. W większości są to opisy aktywności i ćwiczeń, które stosujemy, prowadząc szkolenia, opracowując programy edukacyjne i przygotowując proces dialogu.

Najważniejszym zadaniem trenera oraz fasilitatora jest stworzenie bezpiecznej

przestrzeni niezbędnej do tego, by dzielić się ideami, poglądami i uczuciami. Jeśli będziemy żyć tym, co głosimy, nasi słuchacze odczują, że dialog jest czymś więcej niż tylko narzędziem, że jest on sposobem komunikowania się, w którym wszyscy mają równe prawa. Szkolenie przeprowadzone przez trenera z głębokim szacunkiem, z zastosowaniem aktywnego słuchania, empatią, otwartością i zaciekawieniem wobec innych samo stanie się inspiracją dla uczestników i zachęci ich do rozwijania własnych stylów trenerskich.

Aby zostać dobrym trenerem czy fasilitatorem, musicie odkryć, co potraficie najlepiej. Trzeba dokonywać wyborów i często rozsądnie jest wybrać to, w czym czujecie się dobrze. Przykładem może być muzyk, który niektóre utwory gra słabo, a inne świetnie. Tego, w czym czujesz się dobrze, uczysz się dość szybko. A potem, kierując się swoimi mocnymi stronami, w odpowiedni sposób przygotowujesz szkolenia i inne projekty.

Ten podręcznik jest najbardziej użyteczny dla osób, które uczestniczyły w sesjach szkoleniowych jako słuchacze, obserwatorzy lub fasilitatorzy wspierający. Znajdziecie w nim wskazówki, jak przeprowadzić

opisane ćwiczenia. Możecie albo użyć ich według naszych zaleceń, albo potraktować jako inspirację do tworzenia ćwiczeń własnego pomysłu. Ćwiczenia nie są celem samym w sobie, a tylko rodzajem katalizatora, który pozwala w pewien sposób ukierunkować rozmowę.

**Przedstawiliśmy tu niektóre** przykłady naszych działań w Norwegii, w rejonie Bałkanów Zachodnich oraz w Afganistanie. Te przykłady pozwalają zobaczyć, jak można użyć dialogu do budowania zaufania i poprawy relacji międzyludzkich zarówno w sytuacjach konfliktowych i pokonfliktowych, jak też w środowisku stabilnej, pokojowej demokracji. Grupy, z którymi pracowaliśmy i które dostarczyły nam przytoczonych przykładów, obejmowały przedstawicieli lokalnych społeczności, młodzież, nauczycieli, uchodźców, położne, miejscowych polityków, przedstawicieli mediów, studentów oraz pracowników agend ONZ.

**Możecie wybrać i wdrożyć te aktywności,** które uznacie za użyteczne. Jednak konstrukcja programu szkoleniowego powinna być starannie zaplanowana, stosownie do potrzeb uczestników, czasu przeznaczonego na szkolenie i zamierzonego celu.

**Podręcznik, który macie w ręku, to nie książka kucharska** służąca do tego, by po prostu zgodnie z instrukcją połączyć poszczególne składniki i uzyskać konkretną potrawę. Dobry kucharz w mieszanii składników posługuje się własnym doświadczeniem, uzupełnia je szczyptą inwencji i tak przyrządza smakowite danie. Dobremu trenerowi lub fasilitatorowi własne doświadczenie nie tylko się przydaje, ale jest absolutnie niezbędne. Będziecie pracować z ludźmi, czasem osobami bardzo podatnymi na zranienia i borykającymi się na co dzień z trudnymi

sytuacjami. To wymaga od was wrażliwości i odpowiedzialności.

**Praca z dialogiem oznacza osiągnięcie głębszego poziomu zrozumienia.** Zgromadzenie ludzi w jednym miejscu i zapewnienie im koniecznej do dialogu bezpiecznej przestrzeni to dobry początek.

Każde szkolenie lub sesja dialogu dają wam – jako trenerom oraz fasilitatorom – nowe możliwości, by poznawać i ulepszać to wszystko, co stwarza podstawy zrozumienia „innego” i co pozwala uczyć się od siebie nawzajem. Efekty sesji szkoleniowych w znacznej mierze zależą od tego, jaką dalszą drogę wybiorą uczestnicy oraz na ile uwewnętrzną i będą potrafili zastosować nowe umiejętności i nowe punkty widzenia. Jako trenerzy oraz fasilitatorzy musicie być gotowi, by zaakceptować wyższy stopień niepewności. Stanowi ona o pięknie relacji międzyludzkich. Nigdy bowiem nie możemy być pewni tego, co nastąpi.

## Punkt wyjścia

Od roku 1995 młodzi ludzie, którzy doświadczyli wojny na Bałkanach, byli zapraszani do Lillehammer, by uczestniczyć w szkoleniach poświęconych prawom człowieka, demokracji i pokojowi. Wszystko zaczęło się od zaproszenia wystosowanego przez jedno z miast olimpijskich do innego – przez Lillehammer do Sarajewa. Od tamtej pory Nansen Center for Peace and Dialogue angażuje się w pracę z podzielonymi społecznościami Bałkanów Zachodnich i przez lata zdołało stworzyć metodykę dialogu opartą na słuchaniu i zadawaniu pytań.

Programy edukacji pokojowej prowadzone z udziałem różnych grup zmieniały się wraz z rozwojem Nansen Dialogue Network (Sieci

Dialogu Nansena) działającej na Bałkanach. Pośród grup, z którymi pracowaliśmy, były społeczności wielokulturowe, grupy diasporowe, zespoły inicjatyw społecznych oraz przedstawiciele instytucji oświatowych.

Podręcznik ten jest owocem serii kursów szkoleniowych prowadzonych przez Nansen Center for Peace and Dialogue (w skrócie NCPD), zainspirowanych ponad dwudziestoletnim doświadczeniem w zakresie facylitacji dialogu i edukacji dla pokoju.

W roku 2014 NCPD przeprowadziło pięciodniowy program szkoleniowy dla Barents Peace Education Network – BPEN (Sieć Edukacji Pokojowej Barentsa) zatytułowany „Transformacja konfliktu poprzez dialog”. W listopadzie 2015 r. program „Dialog i transformacja konfliktu w społecznościach wielokulturowych” został zrealizowany w Lillehammer w Norwegii, natomiast w listopadzie 2016 r. podobne szkolenie przeprowadzono w Kabulu w Afganistanie.

W listopadzie 2016 oraz w maju 2017 r. w Lillehammer zrealizowano pięciodniowy kurs na poziomie podstawowym „Intensywny trening dialogu”. Prócz tego NCPD organizuje programy szkoleniowe w Kenii, w irackim Regionie Kurdystanu, Kolumbii, Polsce oraz w wielu gminach w Norwegii, między innymi w Skedsmo, Drammen, Lillehammer i gminie Larvik.

### Czym jest dialog?

Dialog to sposób komunikowania się, w którym skupiamy się na zrozumieniu „innego” zamiast na przekonaniu go o naszej słuszności. Takie zrozumienie umożliwia nam zbudowanie trwałych relacji i stworzenie mocnych podstaw do pomyślnych mediacji i negocjacji.

W przypadku wysokiego natężenia

konfliktu i silnie ugruntowanych podziałów społecznych wzajemne zrozumienie jest niewątpliwie dużym wyzwaniem. W społecznościach naznaczonych podziałami znalezienie przestrzeni, w której wszystkie strony czułyby się bezpiecznie, może być trudne. Czasem trzeba jej szukać poza ich miejscem zamieszkania.

**W dialogu staramy się stworzyć bezpieczną, przyjazną przestrzeń**, w której uczestnicy mogą dzielić się swymi doświadczeniami, uczuciami i przemyśleniami.

„Postawa dialogowa opiera się na zrozumieniu, że nasze wstępne osądy mają ograniczoną wartość. A ponieważ nie wszystko jest dla nas jasne, tak istotna okazuje się sztuka zadawania pytań”<sup>1</sup>.

**Ciekawość i sztuka zadawania pytań** są elementami fundamentalnymi udanego dialogu. Skąd bowiem możemy coś wiedzieć, skoro nie pytamy? Zadawanie pytań o sprawy delikatnej i kontrowersyjnej natury to akt pokory i odwagi. Pytając, przyznajemy się do braku wiedzy i wątpliwości. To zaś sprawia, że stajemy się podatni na zranienie. Odsłonięcie się w ten sposób jest możliwe tylko wówczas, gdy uczestnicy dialogu mają

„Dialog jest procesem realnego wzajemnego oddziaływania, podczas którego ludzie słuchają się nawzajem na tyle uważnie, że mogą zmienić się pod wpływem tego, czego się dowiadują. Każdy uczestnik dialogu podejmuje wysiłek, by uwzględnić punkt widzenia drugiej osoby nawet wtedy, gdy sprzeczności nadal się utrzymują. Żaden z uczestników dialogu nie porzuca własnej tożsamości, ale każdy na tyle uznaje stanowisko drugiej osoby, że zmienia swój sposób postępowania wobec niej”<sup>3</sup>.

pewność, że znajdują się w bezpiecznym miejscu. Zadaniem facylitatora jest stworzenie takiej bezpiecznej przestrzeni, przygotowanie gruntu do dialogu i ułatwienie go.

„Jeśli nie zdołamy stworzyć atmosfery zaufania, dialog osłabnie. Doświadczyłem sytuacji, w której połowa grupy wstała i wyszła z pokoju, a stało się to, gdy zacząłem spierać się z uczestnikami”<sup>2</sup>.

Spór to element debaty. W debacie celem jest wygrana, podczas gdy w dialogu celem jest osiągnięcie głębszego rozumienia. W dalszej perspektywie lepsze zrozumienie „innego” przyczyni się do przezwyciężenia podziałów i do osiągnięcia sensownego współlistnienia.

### Metodyka

Nasze podejście pedagogiczne opiera się na głębokim szacunku dla wiedzy, zdolności i możliwości człowieka. Chodzi o taki rodzaj wiedzy, który nie jest związany z formalnym poziomem wykształcenia, a raczej wynika z szerokiego osobistego doświadczenia życiowego.

Podejście to pozwala uczestnikom swobodnie wyrażać siebie, rozwijać się w miarę postępowania dialogu oraz wspierać rozwój innych. Zadaniem trenera jest dyskretne prowadzenie tego procesu.

### Podstawowe zasady:

1. Aktywne słuchanie,
2. Zadawanie dobrych pytań,
3. Pokora.

### Proces

Zaprezentowane tu aktywności i ćwiczenia sprawdzają się najlepiej wtedy, gdy stanowią część procesu zmierzającego w pewnym kierunku, jednak bez zdefiniowanego celu.

**Aktywności** sugerowane w tym podręczniku można zasadniczo podzielić na następujące kategorie: praca z pojęciami, uzgadnianie hierarchii wartości, narzędzia do analizy konfliktu, facylitacja dialogu poprzez odgrywanie ról oraz pytania i odpowiedzi.

### Praca z pojęciami

Niektóre z używanych tu pojęć są inaczej rozumiane przez różne osoby. Mimo to używamy ich tak, jak byśmy wszyscy zgodzili się, co do ich znaczenia. Taka sytuacja musi prowadzić do nieporozumień i frustracji. By zapobiec nieporozumieniom i zachęcić do odpowiedzialnego używania słów, prosimy uczestników, by mówili, co dla nich znaczy dane pojęcie. Na przykład: „Co znaczy według ciebie demokracja”. Co oznacza twoim zdaniem pokój? Celem jest rozłożenie pojęć na czynniki pierwsze i dotarcie do rzeczywistego znaczenia, jakie przypisuje im każda z osób. Nasze rozumienie pojęć ulegnie poszerzeniu, gdy zaczniemy brać pod uwagę także punkty widzenia innych.

### Ustalanie hierarchii wartości

W tej kategorii mieszczą się aktywności, podczas których uczestnicy dokonują własnych ocen dotyczących konkretnych przypadków. Poprzez indywidualne ocenianie stajesz się bardziej świadomy tego, jakie wartości są dla ciebie najważniejsze. Dobrym ćwiczeniem dialogu jest dzielenie się z grupą własną hierarchią wartości, słuchanie tego, co mówią inni o swoich wartościach, i zadawanie pytań, by lepiej zrozumieć się nawzajem.

### Narzędzia do analizy konfliktu

Konflikty są często skomplikowane i niejasne. Dotyczą wielu stron i problemów, nierzadko towarzyszą im silne emocje. Dzięki zidentyfikowaniu uczestników konfliktu, ich roli w konflikcie i relacji z innymi

stronami, a także poprzez zrozumienie, czego w istocie konflikt dotyczy, możemy łatwiej nim zarządzać. Mapowanie to narzędzie, które dowiodło swojej skuteczności w tym kontekście.

### Facylitacja dialogu poprzez odgrywanie ról

Uczestnicy, opierając się na przykładach konfliktów, które prezentowali w grupach i przeanalizowali za pomocą mapowania, dzielą się rolami i odgrywają sytuację konfliktową. Jeden z uczestników facylituje to ćwiczenie. Jest to bardzo ważna część szkolenia, ponieważ facylitacji nie można nauczyć się inaczej, jak tylko poprzez praktykę. Każda taka sesja kończy się przekazaniem konstruktywnej informacji zwrotnej osobie, która wcieliła się w rolę facylitatora.

### Pytania i odpowiedzi

Istotą podejścia dialogowego jest komunikowanie się za pomocą pytań i odpowiedzi. Zadawanie dobrych pytań, które skłaniają rozmówców do pogłębiania tematu i refleksji, a nie mają na celu obrony własnego stanowiska, stanowi sztukę, której można nauczyć się w praktyce.

### Struktura podręcznika

Podręcznik został podzielony na osiem rozdziałów, z których każdy omawia jedną z głównych części naszego podstawowego szkolenia dotyczącego dialogu i transformacji konfliktu: 1) Komunikacja, 2) Cechy i wartości dialogu, 3) Tożsamość i przynależność, 4) Kultura i etniczność, 5) Zrozumienie konfliktu, 6) Analiza konfliktu, 7) Rola facylitatora dialogu, 8) Co dalej?

**Każdy z rozdziałów opiera się na treściach poprzedniego** i zawiera kolejne ćwiczenia i techniki facylitacji. Tematy rozdziałów odzwierciedlone w ich tytułach wybraliśmy na podstawie tego, co uznajemy za niezbędne elementy wiedzy potrzebnej każdemu

przed przystąpieniem do procesu dialogowego. Kluczowe w dialogu jest uświadomienie sobie, w jaki sposób się komunikujemy. Dlatego właśnie aktywności nakierowane na doskonalenie umiejętności komunikacyjnych zawarliśmy w rozdziale pierwszym.

Rozdział drugi zaprasza do podjęcia refleksji nad pojęciem dialogu i pomaga rozwinąć świadomość wartości, na jakich opiera się podejście dialogowe.

Rozdział trzeci zatytułowany „Tożsamość i przynależność” zawiera propozycje aktywności, w których uczestnicy mają za zadanie przyjrzeć się własnej tożsamości oraz dostrzec różnice i możliwości właściwe każdemu człowiekowi. W głębokich konfliktach społecznych ma miejsce ogromny nacisk na przywiązanie do jednego tylko aspektu własnej tożsamości, na przykład pochodzenia etnicznego. Aby wyjść poza zawężone rozumienie tożsamości, musimy poszerzyć perspektywę i uwzględnić inne punkty widzenia.

„Kultura i etniczność” stanowią naturalną kontynuację tematu tożsamości, dlatego mówimy o nich w rozdziale czwartym. Podczas przedłużających się konfliktów elity polityczne często usiłują zyskać poparcie poprzez odwołanie się do etniczności. Uświadomienie sobie tej silnej tendencji oraz związanego z nią ryzyka manipulacji może okazać się niezbędne, by uchronić młodych ludzi przed wstąpieniem w szeregi ekstremistycznych organizacji nacjonalistycznych.

W rozdziale piątym zatytułowanym „Zrozumieć konflikt” chcemy przyjrzeć się bliżej różnym typom konfliktów i przygotować czytelników do analizy konfliktu przedstawionej w rozdziale szóstym.

Rozdział szósty zatytułowany „Analiza konfliktu” to opis narzędzi do mapowania konfliktów, których przykłady czerpiemy z doświadczeń uczestników. Zawiera on także przygotowanie do odgrywania ról i wcielania się w strony konfliktu, co daje możliwość praktycznego ćwiczenia się w roli facylitatora.

W rozdziale siódmym zajmujemy się szczególnie rolą facylitatora dialogu. Wreszcie na koniec szkolenia stawiamy pytanie: „Co dalej?”. W ostatnim rozdziale dzielimy się refleksjami dotyczącymi tego, jakie kolejne kroki posłużą internalizacji dialogu jako integralnej postawy życiowej, a w szczególności – jak pracować nad programami edukacyjnymi, szkoleniami i propagowaniem dialogu.

Każdy z rozdziałów poprzedzony jest krótkim wprowadzeniem w temat, przedstawieniem celów szkoleniowych i ćwiczeń. We wprowadzeniu znajdziesz sugestie, jak zaprezentować dany temat. Proponowane aktywności mają szczegółowe opisy, zawierają także sugestie dotyczące refleksji końcowych i sesji podsumowującej. Tam, gdzie jest to potrzebne, dołączyliśmy materiały pomocnicze. Mają one odpowiednie formaty ułatwiające kopiowanie.

### Źródła

Niektóre z opisanych w podręczniku ćwiczeń i aktywności pochodzą z innych źródeł. Często korzystaliśmy z materiału *Working with Conflict – Skills and Strategies for Action* opublikowanego przez brytyjską organizację Responding to Conflict. Podręczniki wydane w ramach *Alternatives to Violence* z inicjatywy amerykańskich kwaków stanowiły

kolejne cenne źródło. Posłużyliśmy się także ćwiczeniami opracowanymi przez organizacje, takie jak: Vennskap Nord-Sør, Mangfold og Dialog, The Helsinki Committee oraz Wolf and Water. Zamieszczamy też własne materiały opracowane przez naszą organizację i sieć. Pełna lista źródeł znajduje się w przypisach pod tekstem oraz w bibliografii na końcu podręcznika.

### Opracowanie tekstu i szaty graficznej

Niniejszy podręcznik został opracowany przez Tatjanę Popovic, Christiane Seehausen i Norunn Grande, które są doświadczonymi trenerkami dialogu i transformacji konfliktu. W pracy nad książką autorki korzystały z własnych wieloletnich doświadczeń, a także z cennych uwag kolegów i koleżanek z Nansen Center oraz członków rady programowej naszej organizacji. Szczególne podziękowanie autorki kierują do Barbary Rowen Sivertsen za redakcję, Suny Finbog za korektę i do wydawnictwa Dialecta za opracowanie graficzne. Ostateczną wersję podręcznika opracowały Norunn Grande i Christiane Seehausen.

### Komentarze i informacje zwrotne

Zachęcamy czytelników oraz użytkowników podręcznika do przekazywania nam informacji zwrotnych oraz spostrzeżeń dotyczących tej książki. Wasze doświadczenia związane z wykorzystywaniem narzędzi i metod tu opisanych mają dla nas wielką wartość. Komentarze i sugestie poprawek prosimy przesyłać mailowo na adres: [post@peace.no](mailto:post@peace.no).



## ROZDZIAŁ 1

# Komunikacja

## Wprowadzenie

Komunikacja stanowi integralną część umiejętności społecznych, które rozwijamy poprzez wchodzenie w relacje z różnymi osobami z naszego otoczenia. Może mieć ona charakter intencjonalny lub mimowolny, przebiegać z wykorzystaniem konwencjonalnych lub niekonwencjonalnych sygnałów, przybierać formę językową lub pozajęzykową, mówioną lub inną. W swojej istocie komunikacja jest aktem, w którym jedna osoba przekazuje informacje drugiej osobie lub otrzymuje je od niej, a informacje te dotyczą jej potrzeb, pragnień, wrażeń, wiedzy lub emocji.

Komunikacja to proces ciągły polegający na nieprzerwanym przepływie informacji. Rzeczą trudną do przewidzenia może być interpretacja, z jaką te werbalne i niewerbalne informacje spotkają się ze strony odbiorcy. Czy zrozumieją oni intencję nadawcy kryjącą się za przekazem?

Jak wspierać aktywne słuchanie? Czy jesteśmy świadomi naszego osobistego stylu, w jakim się komunikujemy? Jakie ukryte powody stoją za naszymi reakcjami? Oto istotne pytania, które mogą pomóc nam zyskać świadomość własnych emocji i potrzeb.

Dialog to sposób komunikacji charakteryzujący się uważnością. Proponowane poniżej aktywności pomogą uczestnikom odkryć i rozwinąć ich umiejętności komunikacyjne oraz dadzą podstawę do budowania procesu dialogu.

### W celu wprowadzenia w temat

proponujemy, aby facylitator zaprezentował model góry lodowej zilustrowany w materiale pomocniczym nr 1, którego wyjaśnienie znajduje się na następnej stronie.

### Aktywności:

1. Trzy poziomy słuchania,
2. Aktywne słuchanie,
3. Komunikacja niewerbalna.

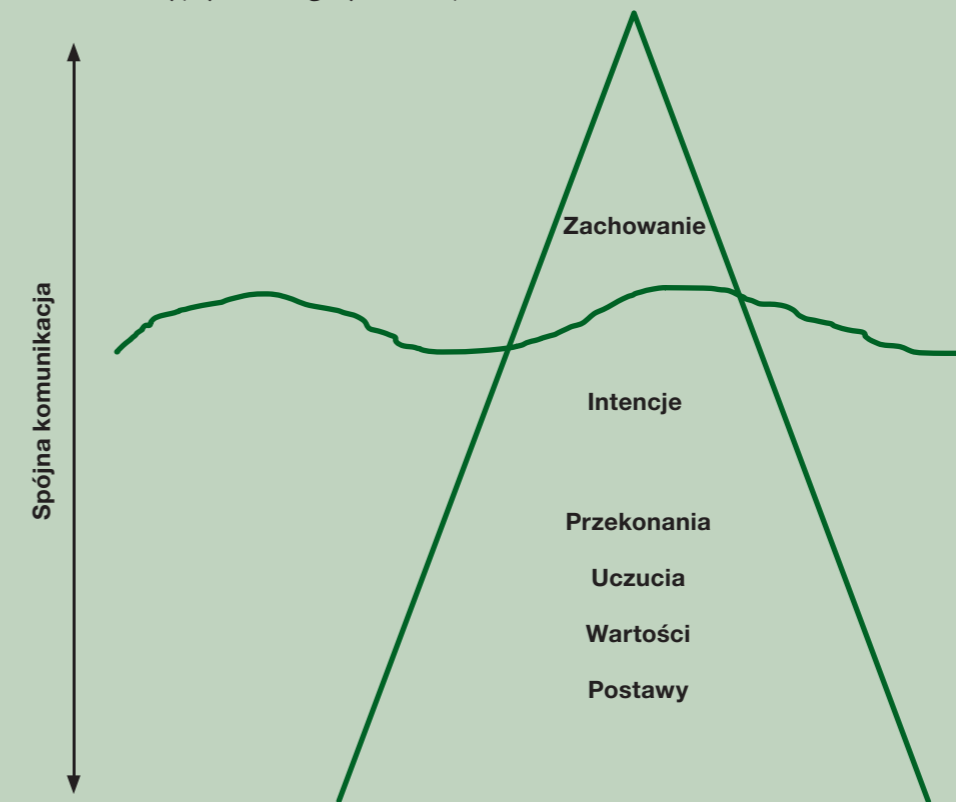
### Cele szkoleniowe:

- Być lepszym uczestnikiem procesu komunikacji,
- Nauczyć się świadomej komunikacji,
- Nabyć i zinternalizować nowe umiejętności komunikacyjne.



### MATERIAŁ POMOCNICZY NR 1 – Model góry lodowej

Komunikacyjny model góry lodowej<sup>4</sup>



### Wyjaśnienie modelu

Większa część góry lodowej znajduje się pod powierzchnią wody i jest niewidoczna. Załóżmy, że góra lodowa przedstawia człowieka. Jej część widoczna ponad wodą to nasze zachowanie. Wszyscy widzą i słyszą, co i w jaki sposób robimy

i mówimy, oraz interpretują to w zależności od swoich doświadczeń i przekonań.

Pod powierzchnią wody, niewidoczne dla nikogo poza nami, znajdują się nasze intencje – to, co zamierzamy, to, co stoi za



naszymi działaniami. Możemy wyrazić je wobec ludzi, którzy nas otaczają, albo je ukryć z różnych powodów, takich jak zachowanie pozycji siły, manipulacja lub chęć zaskoczenia innych. Nasze intencje mogą być dobre lub złe, przemyślane lub spontaniczne – ktoś, kto nas słucha, nigdy tego nie wie. Jednak bez względu na charakter naszych intencji mamy wpływ na to, jak się komunikujemy.

Na dole góry lodowej znajdują się nasze przekonania, uczucia, wartości i postawy. Wartości i postawy to coś, co rozwijamy od samego dzieciństwa. W miarę upływu czasu możemy niektóre z nich zmieniać, inne modyfikować, a jeszcze inne wzmocnić. Zależy to od naszego otoczenia, pracy, relacji społecznych i zainteresowań. To, co czujemy w różnych sytuacjach, zależy od naszej osobowości, wartości i postaw. Jeśli jedną z moich

naczelnych wartości jest sprawiedliwość, to w zetknięciu z niesprawiedliwością będę czuć dyskomfort, gniew lub smutek. To, co myślimy i jak myślimy, wiąże się z naszymi postawami i wartościami.

Nasz przekaz stanie się bardziej spójny, gdy wszystkie te elementy będą ze sobą połączone. Aby przekaz zyskał na spójności, musimy być świadomi własnych uczuć, wartości i postaw. Jednak niezależnie od stopnia naszej świadomości wszystkie te elementy ujawnią się poprzez naszą mowę ciała. Uświadomienie sobie, jakie relacje zachodzą pomiędzy językiem mówionym a mową ciała, może pomóc nam wyrażać jednakowe treści zarówno werbalnie, jak i niewerbalnie. Dzięki namysłowi nad naszymi intencjami i dzięki odwadze wyrażania ich możemy uniknąć nieporozumień i zapobiec konfliktom.

## Aktywności komunikacyjne

### Aktywność: Trzy poziomy słuchania

Słuchanie na różnych poziomach<sup>5</sup>

**RODZAJ:** Praca grupowa

**CEL:** Zaprezentowanie, że dobry słuchacz musi być świadomy różnych elementów, które tworzą przekaz: faktów, uczuć i potrzeb

**CZAS:** 30–60 minut

#### Instrukcje dla trenerki i trenera:

Na papierze lub na tablicy narysuj figurę (jak poniżej). Wyjaśnij, dlaczego ważna jest świadomość dotycząca trzech

istotnych składowych słuchania: faktów, uczuć i potrzeb.

Poproś uczestników, aby przypomnieli sobie jakąś sytuację konfliktową lub sytuację trudną emocjonalnie, której osobiście doświadczyli. Zaznacz, że powinna być to historia, którą mogą podzielić się z innymi.



Podziel uczestników na grupy czteroosobowe. Każda grupa wybiera jedną osobę, która opowie swoją historię.

Reszta grupy otrzymuje następujące instrukcje:

- jedna osoba dzieli się osobistym doświadczeniem (przez maks. 5–8 minut);
- druga osoba słucha uważnie i notuje główne fakty zawarte w opowieści;
- trzecia osoba skupia się na uczuciach wyrażonych w opowieści i wypisuje je;
- czwarta osoba koncentruje się na potrzebach ujawnionych w opowieści – zarówno potrzebach narratora, jak i potrzebach innych osób, których opowieść dotyczy, oraz wynotowuje te potrzeby.

Po opowiedzeniu historii członkowie grupy proszeni są o zrelacjonowanie tych aspektów opowieści, na które mieli zwracać szczególną uwagę. Osoba, która opowiadała historię, reaguje na relacjonowane przez słuchaczy obserwacje i wyjaśnia wątpliwości.

Kiedy wszystkie grupy skończą ćwiczenie, zbierz je na wspólną sesję.

#### Sesja podsumowująca:

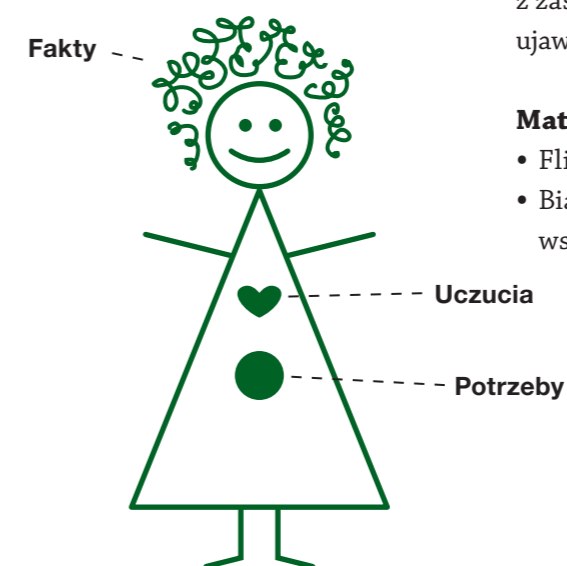
Spytaj uczestników o ich doświadczenia z tego ćwiczenia – jak było? Możesz zacząć od osób, które opowiadały swoje historie. Następnie zapytaj tych, którzy przysłuchiwali się historii pod kątem faktów, uczuć i potrzeb. Pozwól im podzielić się odczuciami ze słuchania opowieści tylko pod jednym kątem. Czy było to trudne zadanie? Czego się nauczyli? Czy fakty są czymś obiektywnym? Jakie mieli odczucia, skupiając się tylko na potrzebach?

Nogi dziewczynki na rysunku symbolizują wybór – skierowane są w różne strony. Co twoim zdaniem wynikłoby z zaspokojenia wszystkich potrzeb, jakie ujawniła opowiedziana historia?

#### Materiały:

- Flipchart lub biała tablica,
- Białe kartki papieru dla wszystkich uczestników.

### Trzy poziomy słuchania



**Aktywność: Aktywne słuchanie****RODZAJ:** Praca w parach**CEL:** Doświadczenie aktywnego słuchania**CZAS:** 25 minut lub dłużej**Instrukcje dla trenerki i trenera:**

- Trener dobiera uczestników w pary – jedna osoba w parze to A, druga to B.
- Trener instruuje uczestników:
  - krok pierwszy:** osoba A opowiada osobie B o jakimś ekscytującym wydarzeniu, które ostatnio przeżyła; osoba B udaje, że słucha, ale w rzeczywistości zajmuje się swoim telefonem – czyta i wysyła wiadomości.
  - Po 5 minutach trener prosi o przerwanie ćwiczenia i daje kolejne instrukcje:
    - krok drugi:** osoba B opowiada osobie A o swoich ostatnich wakacjach; osoba A słucha przez parę sekund, a potem przerywa i sama zaczyna opowiadać o swoich wakacjach.
    - Po 5 minutach trener prosi o przerwanie ćwiczenia i wyjaśnia następny jego etap:
      - krok trzeci:** osoba A opowiada osobie B o jakiejś swojej porażce; osoba B słucha uważnie i podkreśla swoje zainteresowanie mową ciała, mimiką oraz poprzez zadawanie pytań.
      - Po 5 minutach trener prosi o przerwanie ćwiczenia i o jego podsumowanie.

**Sesja podsumowująca:**

Trener pyta o spontaniczne reakcje uczestników związane z tym ćwiczeniem, ze szczególnym uwzględnieniem tego, jak czuli się w roli A i roli B. Prosi także, aby uczestnicy powiązali swoje odczucia wywołane ćwiczeniem z podobnymi doświadczeniami z własnego życia. Zastanówcie się, jak stać się lepszym słuchaczem. Jeśli to ćwiczenie jest jedynym dotyczącym słuchania, poświęć więcej czasu na rozważenie z uczestnikami idei aktywnego słuchania. Możesz to zrobić we wprowadzeniu do ćwiczenia lub w podsumowaniu.

**Aktywne słuchanie**

Na tablicy lub na arkuszu narysuj koło i linie na kształt promieni słonecznych. Na każdej linii wpisz określenie opisujące aktywne słuchanie.

**Aktywne słuchanie (burza mózgów)****Materiały:**

Tablica lub flipchart.

Nieprzerwanie



Dobre pytania

**Aktywność: Komunikacja niewerbalna****RODZAJ:** Odgrywanie scenek oraz wprowadzenie**CEL:** Zwiększenie świadomości znaczenia interpretacji w komunikacji niewerbalnej**CZAS:** 30 minut**Instrukcje dla trenerki i trenera:**

Przed rozpoczęciem sesji przygotuj kilka małych kartek. Napisz na nich określenia różnych emocji – jedno określenie na jednej kartce, np. GNIEW, ZAUFANIE, STRACH, SZCZĘŚCIE.

Uczestnicy siadają w kręgu, a ty kładziesz kartki pustą stroną do góry na podłodze przed nimi.

Poproś ochotnika, aby wziął jedną z kartek i odegrał zapisaną na niej emocję. Pozostali uczestnicy muszą rozpoznać, jaka emocja została przedstawiona. Jeśli grupa zgadnie prawidłowo, następną osobą odgrywa swoją emocję. Postaraj się, aby przynajmniej 4–5 uczestników przedstawiło w ten sposób różne emocje przed grupą.

Kiedy skończycie ćwiczenie, porozmawiajcie o tym, jak uczucia uwidaczniają się w działaniach niewerbalnych i jak możemy je interpretować w zależności od sytuacji, w jakiej sami się znajdujemy. Dodaj także krótkie wprowadzenie o komunikacji niewerbalnej. Skorzystaj z materiału pomocniczego nr 2.

**MATERIAŁ POMOCNICZY NR 2 – Komunikacja niewerbalna**

Komunikacja niewerbalna – inaczej mowa ciała – to istotna forma komunikacji. Naturalna, nieświadoma mowa ciała przekazuje nasze prawdziwe uczucia i intencje oraz odkrywa przed nami uczucia i intencje innych<sup>6</sup>.

*Pozycja i ruchy ciała*

Zastanów się, jaki wpływ na postrzeganie innych ma sposób, w jaki osoby te siedzą, chodzą, wstają lub trzymają głowę. Twoja postawa i sposób, w jaki się poruszasz, przekazują bardzo wiele informacji.

*Gesty*

Gesty są nieodłącznym elementem codziennego życia. Machamy dłońmi, wskazujemy palcem, kiwamy na kogoś

albo wymachujemy rękami, mówiąc w ożywiony sposób. Wszystko to jest często nieświadomym wyrażaniem siebie za pomocą gestów. Znaczenie poszczególnych gestów może być różne w różnych kulturach i regionach, dlatego ważne jest, byśmy brali to pod uwagę i unikali nieporozumień.

*Kontakt wzrokowy*

Przekaz, jaki niesie wyraz naszych oczu, może być nieograniczony.

*Dotyk*

Bardzo wiele komunikujemy dotykiem. Pomyśl, co wyraża mocny uścisk dłoni, delikatne klepięcie po ramieniu, serdeczny uścisk „na misia”.









## Aktywności dotyczące dialogu



### Aktywność: Kluczowe cechy dialogu

**RODZAJ:** Wprowadzenie, praca indywidualna i grupowa

**CEL:** Głębsze zrozumienie cech dialogu

**CZAS:** 90 minut lub więcej

#### Instrukcje dla trenerki i trenera:

Trener rozdaje uczestnikom materiał pomocniczy, a następnie prosi, aby przeczytali go uważnie i sporządzili listę 6 cech dialogu w porządku od najważniejszej do najmniej ważnej. Po przygotowaniu indywidualnych list

ćwiczenie może być kontynuowane w rozmowach z sąsiadami w parach. Uczestnicy porównują swoje listy i wyjaśniają, dlaczego pewne cechy wydają im się ważniejsze, a inne mniej ważne. Potem uczestnicy zostają podzieleni na dwie grupy, a każda proszona jest o opracowanie wspólnej listy. Ich zadanie to opisanie cech dialogu, porównanie ich, zestawienie oraz sformułowanie definicji każdej z nich. Wybór cech nie może być efektem głosowania, ponieważ istotą ćwiczenia jest dialog o cechach dialogu i głębsze zrozumienie każdej z nich.



### MATERIAŁ POMOCNICZY NR 3 – Kluczowe cechy dialogu<sup>7</sup>

#### Spójność

Dialog to spójne komunikowanie się. Niewerbalne aspekty komunikacji, intencje, postawy, wartości i przekonania muszą być spójne z naszymi słowami.

#### Sprzeciw

W dialogu nie musimy w pełni ani nawet w części zgadzać się z innymi. Dialog może wymagać, abyśmy zakwestionowali stwierdzenia innych osób lub wręcz się im sprzeciwili. Nasz sprzeciw powinien być wyrażony, tak aby uszanować godność innych i własną.

#### Pokora

Dialog to poznawanie samego siebie oraz ukazywanie innym swoich mocnych i słabych stron.

#### Troska o innych

Dialog wymaga brania odpowiedzialności za innych ludzi bez oczekiwania wzajemności.

#### Wspólny język

Dialog polega na dążeniu do znalezienia wspólnego języka.

#### Po pierwsze zrozumienie

W dialogu staramy się najpierw zrozumieć, a potem być zrozumianym.

#### Relacje

Dialog polega na rozumieniu i zgłębianiu relacji.

#### Brak zgody

Dialog nie musi oznaczać wspólnej zgody albo upodobnienia się do innych.

#### Słuchanie

Dialog bardziej polega na słuchaniu niż na mówieniu.

#### Powstrzymanie się od ocen

Osąd, generalizowanie, obarczanie winą i stawianie diagnoz mogą zniszczyć dialog.

#### Komunikacja niewerbalna

Dialog może zachodzić nawet w ciszy. Mowa ciała i wyraz twarzy są bardzo ważne w dialogu.

#### Przemiana

Dialog oznacza osobistą i społeczną przemianę.

#### Sesja podsumowująca:

Czy wasze indywidualne listy bardzo różniły się od listy opracowanej przez grupę? Co było najtrudniejsze podczas rozmów w parach i w grupie? Wyjaśnijcie, dlaczego wybraliście te, a nie inne cechy? Porozmawiajcie o tym, jak rozumiecie użyte pojęcia.

To ćwiczenie można kontynuować na wspólnej sesji, podczas której członkowie dwóch grup siadają naprzeciw. Każda grupa przedstawia swoją listę i wyjaśnia, jak dokonano wyborów najważniejszych cech i ich kolejności. Poprzez dialog uczestnicy starają się dojść do porozumienia i utworzyć wspólną – choćby częściowo – listę. Proces ten powinien być prowadzony przez samych uczestników. Rolą trenera jest obserwacja i notowanie spostrzeżeń. W zależności od przebiegu dialogu i poziomu energii uczestników trener podejmuje decyzję, kiedy zakończyć ten etap i przejść do wspólnej refleksji.

#### Do dalszej refleksji:

Kiedy uczestnicy stworzą wspólną listę

dwóch grup, mogą też zauważyć, że wykształcili swoistą lojalność względem „sposobu rozumienia swojej grupy”, co dodatkowo utrudniało ustalenie wspólnej listy obu grup. Porozmawiajcie o tych trudnościach i powiążcie je z umiejętnościami dialogowymi.

Dlaczego stworzenie jednej listy na wspólnej sesji okazało się trudne? Do jakiego stopnia uczestnicy czuli się lojalni wobec swojej grupy? Jaka jest dynamika tworzenia poczucia lojalności grupowej?

To ćwiczenie pokazuje, że czasem trudno jest słuchać opinii innych, jeśli się z nimi nie zgadzamy, a zwłaszcza jeśli konflikt ma charakter personalny. Jednocześnie ćwiczenie to pozwala zobaczyć, że transformacja konfliktu jest możliwa dzięki dialogowi.

#### Materiały:

- Materiał pomocniczy nr 3 – Kluczowe cechy dialogu,
- Flipchart.



**RODZAJ:** Praca grupowa

**CEL:** Nauczenie się stawiania właściwych, otwartych i dociekliwych pytań oraz respektowanie odpowiedzi udzielonych przez inne osoby bez przyjmowania postawy obronnej

**CZAS:** 60 minut

### Aktywność: Pytania i odpowiedzi

#### Instrukcje dla trenerki i trenera:

- Podziel uczestników na małe grupy zgodnie z istniejącymi osiami konfliktów, przynależnością narodową lub przeciwnymi opiniami na kontrowersyjne tematy.
- Poproś każdą grupę, aby sformułowała 5–10 otwartych i dociekliwych pytań dotyczących konfliktu, kontrowersyjnego tematu lub takich, które będą prowadziły do bliższego poznania pochodzenia czy religii drugiej strony, po to by lepiej ją zrozumieć.
- Kiedy już wszystkie grupy sformułują swoje pytania, zbierz uczestników na wspólną sesję.
- Pozwól, aby jedna z grup zadała pierwsze pytanie innej grupie.
- Grupa, do której skierowano

pytanie, odpowiada na nie, a następnie sama zadaje pytanie.

- Grupy zadają sobie nawzajem pytania i odpowiadają na nie aż do wyczerpania pytań.
- Postaraj się zapisać na potrzeby podsumowania kilka spośród tych pytań oraz reakcje strony odpowiadającej.

#### Sesja podsumowująca:

Podsumowanie powinno podkreślić jakość pytań i ich wpływ na odpowiedzi. Czym jest dobre pytanie? Czym jest adekwatna odpowiedź? Jak powinny być sformułowane kolejne pytania? Zachęć uczestników do zastanowienia się, jak pytania mogą nasilać konflikt i prowadzić do postawy obronnej zamiast do zrozumienia. Podczas sesji podsumowującej trener może wskazać właściwy sposób zadawania pytań, używając przykładów z ćwiczenia i podkreślając, że pytanie i odpowiadanie to proces.

#### Materiały:

Materiał pomocniczy nr 4 – Zadawanie dobrych pytań (można go rozdać uczestnikom podczas sesji podsumowującej).



**RODZAJ:** Praca grupowa

**CEL:** Odkrycie, jak wygląda problem jednej osoby widziany oczami kogoś innego; doświadczenie tego, jak inny punkt widzenia może prowadzić do nowych rozwiązań

**CZAS:** Przynajmniej 60 minut  
Na przeprowadzenie tego ćwiczenia należy przewidzieć wystarczająco dużo czasu, gdyż może się zdarzyć, że uczestnicy po raz pierwszy będą dzielić się ważnymi doświadczeniami z innymi osobami.

### Aktywność: Ćwiczenie z empatii<sup>8</sup>

#### Instrukcje dla trenerki i trenera:

- Podziel uczestników na pięcioosobowe grupy. Zaopatrz każdą osobę w niewielką kartkę i coś do pisania.
- Każdy z uczestników pisze na swojej kartce: „Problemem, nad którym pracuję, jest...”, a następnie kończy to zdanie. Kartek nie należy podpisywać. Zapisane kartki zostają w każdej grupie zebrane, potasowane i ponownie rozdane w przypadkowej kolejności. (Jeśli zdarzy się, że

- ktoś dostanie z powrotem własną kartkę, powinien ją z kimś wymienić – tak aby żaden uczestnik nie pracował nad własnym tekstem).
- Każdy uczestnik czyta na głos zdanie zapisane na kartce, którą otrzymał, prezentując problem jako własny. Następnie przedstawia problem grupie i ewentualnie propozycje rozwiązania go. Pozostałe osoby dzielą się doświadczeniami podobnych sytuacji i proponują rozwiązania.
- Powtarzamy ten proces do czasu, aż w grupie omówimy wszystkie zapisane problemy.

#### Sesja podsumowująca:

Po zakończeniu omawiania problemów zbierz wszystkich w kręgu. Pozwól, aby uczestnicy podzielili się swoimi wrażeniami z ćwiczenia, i spytaj, czy miało ono dla nich znaczenie. Zastanówcie się, w jaki sposób empatia wpływa na proces dialogu.

#### Materiały:

- Niewielkie kartki (najlepiej z kolorowej tektury),
- Długopisy lub pisaki.



### MATERIAŁ POMOCNICZY NR 4 – Zadawanie dobrych pytań

Nikt nie wypowie dokładnie tego, co chciałbyś usłyszeć – w odpowiednim porządku, dogłębnie i szczegółowo. Dlatego głównym narzędziem dobrego słuchacza jest umiejętność zadawania dobrych pytań. Właściwe pytania mogą stymulować rozmowy i nadawać im kierunek.

Zadając pytania, możesz skorzystać z poniższych wskazówek:

- Zaplanuj swoje pytania. Przed spotkaniem zastanów się, jakie informacje chcesz otrzymać, i naszkicuj kolejność zadawanych pytań, aby skorzystać z tych notatek podczas rozmowy.





- Bądź świadom swojego celu. Każde z zadanych przez ciebie pytań powinno pomóc ci w uzyskaniu wiedzy o faktach lub w poznaniu opinii. Zdecyduj, jakiego rodzaju informacji potrzebujesz, i dostosuj do tego swoje pytania.
- Zaczynaj rozmowę. W przeciwieństwie do prostych pytań zamkniętych (o możliwych odpowiedziach „tak” lub „nie”) pytania otwarte zachęcają rozmówcę do wypowiedzi, tobie zaś dostarczają obszerniejszych informacji.
- Mów w języku rozmówcy. Odnoś się w swoich pytaniach do znanego mu kontekstu, używaj słów i zwrotów, które rozumie. Unikaj na przykład żargonu zawodowego, jeśli rozmawiasz z osobą spoza swojego miejsca pracy. Jeśli wydaje ci się, że twój rozmówca nie rozumie dokładnie tego, co mówisz, użyj parafrazy.
- Używaj neutralnego słownictwa. Staraj się nie stawiać pytań naprowadzających, sugerujących odpowiedź.
- Do pytań ogólnych dodawaj pytania szczegółowe. Ustawiaj swoje pytania w pewnej hierarchii, tak by od perspektywy ogólnej stopniowo przechodzić do szczegółów.
- Niech twoje pytania dotyczą jednej rzeczy naraz. Jeśli chcesz uzyskać pełniejszą odpowiedź, sformułuj krótkie pytania, tak aby każde z nich dotyczyło jednego zagadnienia. Jeśli interesują cię dwie rzeczy, zapytaj o nie, zadając dwa różne pytania.
- Zadawaj tylko te pytania, które wydają ci się najważniejsze. Jeśli nie interesuje cię jakaś informacja, nie pytaj o nią. Szanuj czas i uwagę swojego rozmówcy, nie zadawaj pytań w nieskończoność.
- Nie przerywaj. Wysłuchaj całej odpowiedzi na swoje pytanie. Sztuka dobrego zadawania pytań polega na rzeczywistej chęci uzyskania informacji zawartej w odpowiedzi.
- Postaraj się, aby przejścia od zagadnienia do zagadnienia były naturalne. Użyj jakiegoś elementu odpowiedzi do wprowadzenia kolejnego pytania.
- Pytania, które tak naprawdę są wyrazem jakichś założeń, mogą zabrzmieć agresywnie, co często tworzy nieprzyjazną atmosferę. Zastąp je raczej pytaniami, które umożliwią twojemu rozmówcy wyjaśnienie zagadnienia na tyle, abyś je zrozumiał.

### Aktywność: Co wspiera, a co uniemożliwia dialog?<sup>9</sup>

**RODZAJ:** Praca grupowa

**CEL:** Uświadomienie uczestnikom czynników, które mogą wpływać na dialog i komunikację. Co wpływa pozytywnie, a co negatywnie? Czy istnieją jakieś neutralne czynniki, które mogą oddziaływać na dialog i komunikację w zależności od sytuacji i kontekstu?

**CZAS:** 60 minut

#### Instrukcje dla trenerki i trenera:

- Napisz na tablicy lub na arkuszu papieru słowo „wspiera” i spytaj uczestników o przykłady czynników, które mogą wspierać dialog. Takimi przykładami mogą być: wiedza, otwartość, szacunek, uwaga. Wszystkie sugestie należy przyjąć i zapisać.
- To samo zrób ze słowem „uniemożliwia”. Przykładami mogą być: rozproszenie, zmęczenie, brak szacunku.

- Po burzy mózgów poproś uczestników, aby podzielili się na grupy po cztery lub pięć osób. Daj grupom około 20–25 minut na rozmowę o tym, co wspiera, a co uniemożliwia dialog.
- Zgromadź uczestników na wspólnej sesji i porozmawiajcie o tym, co odkryli podczas rozmów w grupach.

#### Sesja podsumowująca:

Podczas sesji podsumowującej zachęć uczestników do zastanowienia się nad tym, jak można zwiększyć liczbę czynników stymulujących dialog i jak zmniejszyć liczbę tych, które go utrudniają.

#### Materiały:

- Flipchart lub tablica,
- Długopis.

### Podsumowanie rozdziału

Praca nad składowymi dialogu stanowi istotną część szkolenia. Aby móc stosować dialog w realnym życiu, musimy zrozumieć jego elementy. Opracowując listę cech dialogu, każdy uczestnik powinien przemyśleć i zinternalizować ich znaczenie i wagę.

W każdym dialogu pytania są rzeczą podstawową, są tak istotne jak słuchanie. Runda pytań i odpowiedzi może uświadomić uczestnikom moc dobrych pytań i ich wpływ na proces dialogu.

Aby zrozumieć właściwie drugą osobę, potrzeba empatii. Empatii zaś możemy się nauczyć, gdy uświadomimy sobie, jak bardzo sami chcemy być dobrze zrozumiani. Empatyczna ciekawość leży u podstaw dialogu.



## ROZDZIAŁ 3

# Tożsamość

## Wprowadzenie

Tożsamość to wyraz tego, kim jesteśmy i co składa się na nasze człowieczeństwo. Gdzie mieszkamy, skąd pochodzimy, w co wierzymy, jak zarabiamy na życie, jakim językiem mówimy, jakiej jesteśmy płci, ile mamy lat i jakie mamy przyzwyczajenia – to stanowi podstawę zrozumienia, jak złożona jest tożsamość. Wpływają na nią nasze relacje z innymi i to, jak zostaliśmy wychowani. Mamy własne zdanie o tym, kim jesteśmy, ale nasza opinia zależy też od innych ludzi. Dobrze to widać, gdy zostajemy przypisani do jakiejś grupy lub kategorii. Kategoryzowanie często jest zabiegiem błędnym i wprowadzającym w błąd, bo opiera się na niepełnych informacjach oraz odzwierciedla środowisko pochodzenia i doświadczenie tych, którzy go dokonują. Konsekwencje mogą być skrajnie niebezpieczne i dało się je obserwować podczas wielu konfliktów, w których grupy ludzi utożsamiano z przypisywanymi im cechami, co prowadziło do wykluczenia społecznego lub ludobójstwa (Żydzi w Niemczech, muzułmanie w wielu miejscach w Europie).

Książka *Zabójcze tożsamości* Amina Maaloufa (wyd. pol.: A. Maalouf, *Zabójcze tożsamości*, przełożyła Halina Lwowska-Chehab, Warszawa 2002), będąca próbą zrozumienia, dlaczego ludzie popełniają zbrodnie w imię tożsamości, to pozycja obowiązkowa dla osób zainteresowanych podobnymi konfliktami. „Maalouf twierdzi, że wielu z nas wyrzekłoby się odziedziczonych koncepcji tożsamości, do których siłą zwyczaju jesteśmy przywiązani, gdybyśmy tylko przyjrzeni się im nieco bliżej”. Jego zdaniem przyszłość społeczeństwa zależy od umiejętności zaakceptowania wszystkich tożsamości przy zachowaniu własnej indywidualności<sup>10</sup>.

Większość z nas należy do wielu różnych grup. Jesteśmy częścią rodziny, miejsca pracy, organizacji, grupy religijnej. Relacje te dają nam poczucie bezpieczeństwa. Czasem decydujemy się przerwać więzi łączące nas z grupą, aby uwolnić się od oczekiwań i zobowiązań. Innym razem – mimo że staramy się za wszelką cenę przyłączyć do jakiejś grupy – nie zostajemy przyjęci, co może spowodować nasze wycofanie się, nabranie dystansu albo wytworzenie nowego układu społecznego.

### W celu wprowadzenia w temat

trener może podzielić się refleksją dotyczącą własnej tożsamości, posługując się przykładami z życia i wyjaśniając, jak ta tożsamość zmieniała się w miarę upływu czasu, pod wpływem wydarzeń politycznych, z powodu zmiany miejsca zamieszkania, ze względu na nowych znajomych, założenie rodziny lub inne czynniki oddziałujące na poczucie tożsamości. Krótkie wprowadzenie w temat tożsamości i konfliktu z odniesieniem do książki Maaloufa może także być dobrym rozpoczęciem zajęć.

### Cele szkoleniowe:

- Zbadać uformowanie własnej tożsamości i tożsamości innych,
- Zrozumieć różnice pomiędzy tożsamością osobistą a tożsamością grupową,
- Rozważyć najlepszy sposób zmiany pewnych elementów tożsamości osobistej,
- Uświadomić sobie ludzkie potrzeby oraz ich związek z tożsamością.

### Aktywności:

1. Aspekty tożsamości,
2. Kwiat tożsamości i gwiazda tożsamości.

## Aktywności dotyczące tożsamości



### Aktywność: Aspekty tożsamości<sup>11</sup>

**RODZAJ:** Prezentacja indywidualna oraz w parach

**CEL:** Zachęcenie do samodzielnego rozważenia celów i przyszłych aktywności, pobudzenie refleksji na temat własnej tożsamości, która to refleksja stanowi warunek niezbędny do zrozumienia innych ludzi

**CZAS:** 60 minut

#### Instrukcje dla trenerki i trenera:

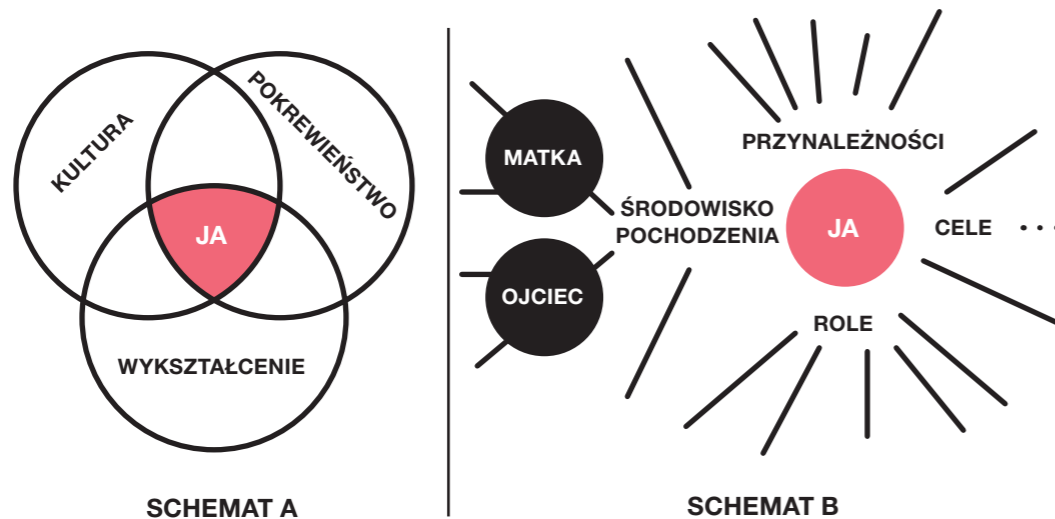
- Umieść model aspektów tożsamości na tablicy lub stojaku. Aby zaprezentować, o co chodzi w tym ćwiczeniu, możesz poprosić o miniwywiad kolegę lub koleżankę i wypisać na tablicy kilka aspektów jego lub jej tożsamości.

- Po skończonej prezentacji rozdaj uczestnikom materiał pomocniczy nr 5.
- Zachęć uczestników, by odpowiedzieli samodzielnie na pytania, bez pośpiechu namyślając się nad wszystkimi aspektami własnej tożsamości. Jedyną rzeczą, którą mają się podzielić z grupą, są cele, jakie chcieliby osiągnąć w ciągu najbliższych pięciu lat.
- Poproś uczestników, aby porozmawiali z sąsiadem lub sąsiadką o różnych aspektach tożsamości. Wyjaśnij, że mają dzielić się tylko tym, o czym mogą mówić swobodnie.
- Zbierz grupę na krótką sesję wspólną.
- Poproś uczestników, którzy wcześniej rozmawiali w parach, aby przedstawili innym swoje cele.



**Aspekty tożsamości**

Ilustracja pochodzi z materiału „Working with Conflict” opublikowanego przez organizację Responding to Conflict. Copyright: Peace Direct.

**MATERIAŁ POMOCNICZY NR 5 – Arkusz pytań do refleksji**

Sesja pytań do refleksji – indywidualna refleksja nad tożsamością i wartościami<sup>12</sup>

(zawodnikiem footballu, pianistą, garnarzem, wspinaczem górskim, poetą)?

**Środowisko pochodzenia**

Gdzie się urodziłeś i gdzie dorastałeś?

**Cele**

Kim zamierzasz być, co zamierzasz robić, co zamierzasz osiągnąć w ciągu najbliższych pięciu lat?

Jaką tożsamość odziedziczyłeś po przodkach (niemiecką, zuluską, muzułmańską, chrześcijańską, kastową, robotniczą)?

Jak opisałbyś siebie w kontekście celów osobistych i tego, jak starasz się wcielić w życie swoje plany (jako działacz na rzecz pokoju i sprawiedliwości, jako przedsiębiorca, osoba dążąca do rozwoju duchowego, osoba ucząca się)?  
Co obecnie stanowi dla Ciebie najważniejszy aspekt Twojej tożsamości i dlaczego?  
Co może sprawić, że w przyszłości Twoja tożsamość się zmieni?

**Role**

Jakie role pełnisz w rodzinie?  
Kim jesteś, gdy pracujesz (matką, mężem, nauczycielem, pracownikiem administracyjnym, pracownikiem na rzecz praw człowieka, prezesem)?

**Wartości**

Pomyśl o ludziach, których podziwiasz...  
Co takiego w nich podziwiasz?

**Przynależności**

Kim jesteś, gdy odpoczywasz i podczas rekreacji poza godzinami pracy

Pomyśl o jakiejś sytuacji, w której – gdybyś tylko mógł ją przeżyć ponownie – zachowałbyś się inaczej, niż się zachowałeś. Czemu wtedy nie zachowałeś się tak, jakbyś chciał?

Dlaczego angażujesz się w to, co teraz robisz? (Motywacja/inspiracja/intencja).  
Z jakich swoich dotychczasowych działań jesteś najbardziej dumny?  
Jaką lekcję odebrałeś, ucząc się na swoich błędach?

Przypomnij sobie czas, kiedy czegoś broniłeś. Jakich wartości broniłeś? Pomyśl o wartościach odziedziczonych i nabytych.

Jakiej zmiany w sobie spodziewasz się w ciągu pięciu lat?

**Sesja podsumowująca:**

Jak odebrałeś to ćwiczenie?  
Czego się z niego nauczyłeś?  
Co czułeś, rozważając swoje wartości, osiągnięcia i cele?

**Materiały:**

- Materiał pomocniczy nr 5 – Arkusz pytań do refleksji,
- Flipchart.

**Aktywność: Kwiat tożsamości i gwiazda tożsamości<sup>13</sup>**

To ćwiczenie to dobre rozpoczęcie refleksji nad tożsamością, które umożliwia kreatywne wyrażenie swojej tożsamości.

**RODZAJ:** Z początku – ćwiczenie indywidualne, potem – rozmowa w małej grupie, prezentacja i dzielenie się refleksjami na sesji wspólnej

**CEL:** Uświadomienie sobie własnej tożsamości poprzez dzielenie się z innymi tym, co jest dla nas ważne; dostrzeżenie tego, co dla nas wspólne i tego, co w każdym z nas unikalne

**CZAS:** 1–3 godziny

przykładem własnego kwiatu / schematu tożsamości i tłumacząc, co uznał za istotne elementy własnej tożsamości i jak postrzega siebie.

**Czas:** 5–15 minut.

**Materiały:** kartki papieru, kredki, długopisy i ołówki.

**Krok 1:** Każdy uczestnik jest zaproszony do tego, by narysować swój kwiat tożsamości lub schemat tożsamości, na którym pokaże, kim jest. Trener prezentuje, jak można to zrobić, posługując się

**Krok 2:** W grupach 4–5-osobowych uczestnicy kolejno mówią o swojej tożsamości, posługując się narysowanymi schematami. Przed rozpoczęciem pracy grupowej warto przypomnieć o zasadach dialogu, podkreślając potrzebę aktywnego słuchania oraz okazywania szacunku poprzez nieprzerywanie





## ROZDZIAŁ 4

# Kultura i etniczność

## Wprowadzenie

Często zdarza się nam mówić o kulturze jako o czymś, co określa „innych”, czymś, co stwarza dystans i jest trudne do przekroczenia. Jednak kultura może być czymś zupełnie odwrotnym, tym, co umożliwia komunikację. Bo przecież kultura to język, kuchnia, tradycje, wzory zachowań, wartości i postawy. Po prostu – kultura to nasz sposób życia.

Istnieją narodowe, regionalne i lokalne sposoby wyrażania kultury. Każda osoba ma swoje kulturowe korzenie osadzone w wychowaniu i życiowym doświadczeniu. W związku z tym na każdą kulturę narodową składają się grupy ludzi o zróżnicowanych kulturowo korzeniach. Każda z nich wpływa na zmiany dokonujące się w kulturze narodowej i na tworzenie w niej rozmaitych subkultur.

Grupa etniczna powstaje w wyniku długotrwałego procesu, w którym grupa mieszkańców danego obszaru tworzy wspólny język, normy, wartości i wierzenia. Takie współistnienie przyczynia się do powstania poczucia jedności, wzajemnej przynależności i do określenia się jako grupa odrębna w stosunku do innych.

### W celu wprowadzenia w temat

proponujemy zacząć od ćwiczenia „Definiowanie pojęć »kultura« i »etniczność«”.

### Cele szkoleniowe:

- Zapoznać się z pojęciami „kultura” i „etniczność”;
- Uświadomić sobie dynamiczny charakter kultury i to, jak kultura wpływa na nasze postrzeganie innych.

### Aktywności:

1. Definiowanie pojęć „kultura” i „etniczność”,
2. Cztery kąty,
3. Wartości,
4. Król i królowa.

## Aktywności dotyczące kultury i etniczności



### Aktywność: Definiowanie pojęć „kultura” i „etniczność”

**RODZAJ:** Sesja wspólna

**CEL:** Zdefiniowanie pojęć „kultura” i „etniczność” w oparciu o własne doświadczenia

**CZAS:** 20 minut

- Na flipcharcie napisz słowo „etniczność”, poproś uczestników, aby wyjaśnili je swoimi słowami.
- Zapisz wszystkie znaczenia podane przez uczestników i omów je wraz z całą grupą.

### Instrukcje dla trenerki i trenera:

- Na flipcharcie napisz słowo „kultura”, poproś uczestników, aby wyjaśnili je swoimi słowami.
- Zapisz wszystkie znaczenia podane przez uczestników i omów je z całą grupą.
- Po spisaniu wszystkich propozycji przyklej arkusz do ściany.

### Sesja podsumowująca:

Porozmawiajcie razem o związkach pomiędzy kulturą a etnicznością. Zachęć do refleksji nad tym, jak rozumiemy te pojęcia. Jakie są główne różnice między kulturą a etnicznością? Jakie są między nimi podobieństwa?

### Materiały:

- Flipchart, pisaki, taśma klejąca.



**Aktywność: Cztery kąty****RODZAJ:** Ćwiczenie grupowe**CEL:** Zmiana postrzegania i głębsze zrozumienie**CZAS:** Minimum 40 minut, w zależności od wielkości grupy**Instrukcje dla trenerki i trenera:**

- Przygotuj cztery kartki i napisz na nich: ZGADZAM SIĘ, NIE ZGADZAM SIĘ, NIE WIEM, BYĆ MOŻE – jedno określenie na jednej kartce.
- Umieść je na ścianach sali, najlepiej w każdym z jej czterech kątów, tak aby były dobrze widoczne.
- Wy tłumacz uczestnikom, na czym polega ćwiczenie.
- Pokaż im kartki w kątach sali i przeczytaj na głos wypisane na nich określenia.
- Zapowiedz, że będziesz czytać różne stwierdzenia. Po wysłuchaniu każdego z nich uczestnicy mają stanąć w tym kącie sali, w którym umieszczono określenie najlepiej opisujące ich stosunek do odczytanego stwierdzenia.
- Wyjaśnij, że jeśli ktoś zmieni zdanie, może przejść do innego kąta.
- Zaczynaj ćwiczenie poprzez odczytanie pierwszego stwierdzenia. Kiedy już wszyscy uczestnicy wybiorą kąty, podesz do każdej z grup i spytaj kilka osób, dlaczego wybrały te właśnie określenia. Uczestnicy mogą zmienić swój wybór, jeśli przekonali ich argumenty przytoczone przez inne osoby.
- Poproś 2–4 osoby o wyjaśnienie ich wyboru. Pozostali uczestnicy

mogą zadawać pytania, ale w taki sposób by nie wchodzić w spór.

- Po omówieniu pierwszego stwierdzenia wszyscy wracają na środek sali, a ty odczytujesz kolejne stwierdzenie.
- Powtórz cały schemat trzy lub cztery razy.
- Zbierz wszystkich uczestników na sesję podsumowującą.
- Stwierdzenia odczytywane w tym ćwiczeniu powinny być ogólne, rzeczowe, krótkie i wywoływać u słuchaczy reakcję emocjonalną. Poniżej znajdziesz przykłady dotyczące kultury i etniczności. To samo ćwiczenie można zastosować również do innych tematów.

**Przykłady stwierdzeń**

1. Osoby z różnych środowisk kulturowych nie mogą żyć razem.
2. Etniczność jest powodem różnic, a nie jedności.

**Sesja podsumowująca:**

Uczestnicy siadają w kręgu. Zapytaj, jak czuli się podczas ćwiczenia i jaki miało na nich wpływ. Możesz też spytać, czy odczytywane stwierdzenia coś łączyło, np. wszystkie były ogólne. W jaki sposób podobne stwierdzenia mogą prowadzić do stereotypizacji i dyskryminacji. Na koniec można zadać pytanie: „Co można zrobić, aby zapobiec dyskryminacji?”.

**Materiały:**

- Cztery kartki papieru,
- Taśma klejąca.

**Aktywność: Wartości<sup>14</sup>****RODZAJ:** Ćwiczenie grupowe**CEL:** Lepsze uświadomienie sobie tego, jak wartości wpływają na nasz sposób myślenia i zachowania**CZAS:** 60 minut**Instrukcje dla trenerki i trenera:**

- Zaczynaj ćwiczenie burzą mózgow na temat wartości.
- Przekaż każdemu z uczestników listę 20 wartości: solidarność, uczciwość, szacunek, równość, miłość, współpraca, pokora, zaufanie, tolerancja, odpowiedzialność, otwartość, demokracja, sprawiedliwość, umiar, wolność słowa, honor, wiara, współzawodnictwo, wyjątkowość, integracja.
- Podziel uczestników na pary i poproś, aby wypisali 5 najważniejszych i 5 najmniej ważnych dla nich wartości. Daj im na to 10 minut.
- Rozdziel uczestników na grupy czteroosobowe i poproś, aby wybrali jedną wartość, nad którą będą pracować w toku ćwiczenia.

- Każda grupa będzie pracować nad wybraną wartością, odpowiadając na następujące pytania:
  - a) Dlaczego wybraliśmy tę wartość?
  - b) Dlaczego ta wartość jest dla nas ważna?
  - c) Jaki wpływ wybrana wartość ma na nasze życie?
  - d) Jak ta wartość wyraża się w naszej kulturze?
  - e) Co może ograniczać respektowanie tej wartości?
- Na wspólnej sesji każda grupa przedstawia wyniki swojej pracy.

**Sesja podsumowująca:**

Trener skupia uwagę uczestników na tym, jak wartości wpływają na nasze zachowanie, zadając następujące pytania: Czy osoby pochodzące z różnych środowisk kulturowych inaczej pojmują niektóre wartości? Jeśli tak, spróbujcie wyjaśnić, dlaczego. Czy wartości zmieniają się z biegiem czasu? Na przykład jak? Jak manifestują własne wartości, jeżeli różnią się od wartości wyznawanych w mojej kulturze/społeczeństwie?

**Materiały:**

- Lista 20 wartości – po jednym egzemplarzu dla każdego uczestnika.

### Aktywność: Król i królowa

**RODZAJ:** Indywidualna ocena, praca grupowa i prezentacja

**CEL:** Refleksja nad dylematami etycznymi i nad tym, jak sposób pojmowania moralności wpływa na nasze osądy

**CZAS:** 90 minut

#### Instrukcje dla trenerki i trenera:

- Przeczytaj na głos opowieść o królu i królowej.
- Rozdaj uczestnikom po jednym egzemplarzu materiału pomocniczego „Król i królowa”.
- Poproś, aby przeczytali tę opowieść sami i ustawili jej bohaterów w kolejności – począwszy od osoby najbardziej odpowiedzialnej za śmierć królowej. Ta część ćwiczenia stanowi pracę indywidualną.
- Po zakończeniu tego zadania podziel uczestników na grupy po 4–5 osób i poproś, aby ustalili kolejność postaci. Podkreśl, że decyzje nie mogą być podejmowane w drodze głosowania. Praca w grupie rozpoczyna się od wyjaśnienia indywidualnych

list, a potem uczestnicy ustalają wspólny ranking. Daj im na to co najmniej 30–45 minut.

- Kiedy wszystkie grupy wywiążą się z zadania, zbierz uczestników w kręgu i zaprezentuj wyniki ich pracy na tablicy.

#### Sesja podsumowująca:

Spytaj uczestników, jak im się pracowało podczas tego ćwiczenia: co czuli, o czym myśleli.

Porozmawiajcie, dlaczego tak, a nie inaczej ustawili postaci na swoich listach – o pochodzeniu kulturowym, uprzedzeniach i wartościach. Poproś, aby uczestnicy powiązali opowieść z sytuacjami z życia oraz z bieżącymi problemami, takimi jak aranżowane małżeństwa, zabójstwa honorowe i niewierność małżeńska.

#### Materiały:

- Pisaki
- Egzemplarze materiału pomocniczego „Król i królowa”.

### MATERIAŁ POMOCNICZY NR 6 – Król i królowa<sup>15</sup>

Król kocha królową, ale musi udać się w długą podróż. Podejrzewa, że królowa ma kochankę, więc nakazuje strażę zabić żonę, jeśli ta opuści zamek podczas jego nieobecności. Mówi o tym królowej przed wyjazdem.

Po odjeździe króla kochanek nawiązuje kontakt z królową i namawia ją, by do niego przyszła. Kobieta odpowiada, że nie może, ponieważ strażę mają rozkaz zabić ją, jeśli wyjdzie z zamku. Kochanek powtarza, że rozpaczliwie pragnie ją zobaczyć i że królowa koniecznie musi przyjść na spotkanie następnego nocy.

Królowa rozmawia z jednym ze strażników, który obiecuje chronić ją oraz pomóc jej wyjść i wrócić niepostrzeżenie, pod warunkiem że zrobi to przed północą.



Król



Królowa



Kochanek



Strażnik, który zasnął



Strażnik, który zabił królową

Królowa spotyka się z kochankiem i wraca do zamku przed ustaloną godziną. Strażnik, który miał jej pomóc, zasypia przed jej powrotem. Inny strażnik, widząc wchodzącą do zamku kobietę, zabija ją.

Uporządkuj postaci według kryterium stopnia odpowiedzialności za śmierć królowej.

### Omówienie ćwiczenia „Król i królowa”

Na tablicy, w pierwszej kolumnie trener wpisuje pięć postaci z opowieści. W pierwszym wersie umieszcza numery grup. Pozostałe pola tabeli służą do wpisania pozycji danej postaci, jaką podaje kolejna grupa.

- Każda grupa przedstawia i wyjaśnia swój ranking. Trener wypełnia pola tabeli według podanej przez każdą grupę kolejności postaci. Tabela doskonale ilustruje rezultaty ćwiczenia

i daje solidną podstawę do sesji podsumowującej. Po każdej prezentacji uczestnicy mogą zadawać pytania.

- Po tym, jak wszystkie grupy zaprezentują swoje rankingi, zacznij sesję podsumowującą. Jeśli któraś z grup nie może jednoznacznie ustalić rankingu, spytaj o rozbieżności każdego członka tej grupy i ich odpowiedzi zapisz na tablicy. Możesz to zrobić, wpisując numery w nawiasach.

członek grupy / postać z opowieści	1	2	3	4
Król	1	5	2	3
Królowa	3	3	5	1 (5)
Kochanek	5	4	3	4
Strażnik, który zasnął	2	2	1	2 (3)
Strażnik, który zabił królową	4	1	4	5



## ROZDZIAŁ 5

# Zrozumieć konflikt

## Wprowadzenie

Konflikt rozumiemy jako sytuację, w której dwie lub więcej stron mają sprzeczne cele lub uważają, że ich cele są ze sobą sprzeczne. Dzieje się tak cały czas w rodzinach, w życiu politycznym i społecznym. Od dziecka uczymy się, jak radzić sobie z konfliktami. Powstawanie konfliktów w społeczeństwie jest nieuchronne i oznacza dążenie do zmian społecznych, o ile tylko konflikty te rozwiązywane są w sposób konstruktywny.

Aby zachować zdrowe relacje społeczne, konieczne jest przeciwdziałanie zachowaniom przemocowym. Gdy między grupami społecznymi lub jednostkami raz dojdzie do przemocy, często trudno ją powstrzymać. Proces pojednania bywa trudny i czasochłonny, a niebezpieczeństwo ponownego wzniesienia konfliktu wciąż żywe. Z tego powodu pożądana jest każda próba zapobieżenia eskalacji konfliktu.

Konflikty to często zjawiska złożone, które łatwo eskalują i – jeśli nie zarządza się nimi właściwie – szybko mogą wejść w fazę przemocy. Zrozumienie, w jaki sposób konflikty wpływają na nasze życie – pozytywnie i negatywnie – może przyczynić się do zmniejszenia napięć, stworzyć szanse rozwiązań i pomóc w znalezieniu odpowiednich zachowań w sytuacji konfliktowej. Uświadomienie sobie wzorców zachowań właściwych nam samym i innym to pierwszy krok aktywnego podejścia do transformacji konfliktów o niszczącym i przemocowym charakterze. Jakość życia społecznego można rozpatrywać w oparciu o to, jak dane społeczeństwo rozumie konflikty i jak nimi zarządza.

## W celu wprowadzenia w temat

polecamy pierwsze ćwiczenie polegające na omówieniu z uczestnikami pojęcia konfliktu. To dobra okazja, by podzielić się wiedzą i różnymi punktami widzenia.

## Aktywności:

1. Skojarzenia dotyczące konfliktu,
2. Rodzaje konfliktów,
3. Bezludna wyspa,
4. Ludzkie potrzeby.

## Cele szkoleniowe:

- Zrozumieć różne rodzaje konfliktów i ich przyczyny,
- Dokonać rozróżnienia pomiędzy konfliktem konstruktywnym i destruktywnym,
- Wyjaśnić różnice pomiędzy konfliktem a przemocą.

## Aktywności dotyczące rozumienia konfliktu



### Aktywność: Skojarzenia dotyczące konfliktu

**RODZAJ:** Cicha praca grupowa, prezentacja pracy grupowej

**CEL:** Zbadanie pojęcia konfliktu, omówienie pozytywnych i negatywnych aspektów konfliktu, dokonanie rozróżnienia pomiędzy konfliktem a przemocą

**CZAS:** 20–30 minut

### Sesja podsumowująca:

Jak czuliście się, pracując w ciszy?  
Jaki był cel milczenia?

W jaki sposób współpracowaliście jako grupa?

Omówcie różne aspekty sytuacji konfliktowych: Co jest ich aspektem negatywnym, co pozytywnym, a co neutralnym?

### Instrukcje dla trenerki i trenera:

- Poproś, aby każda grupa usiadła w kręgu. Pośrodku każdego kręgu, na podłodze połóż duży arkusz papieru i kilka flamastrów w różnych kolorach.
- Co przychodzi wam na myśl, gdy słyszycie słowo „konflikt”? Zapiszcie pierwsze skojarzenia, które przychodzą wam do głowy. Jeśli trzeba, przekaż flamastr sąsiadowi. Zachowajcie milczenie.

### Materiały:

- Duże arkusze papieru ze słowem „konflikt” wypisanym na środku,
- Pisaki.



**Aktywność: Rodzaje konfliktów****RODZAJ:** Prezentacja i praca grupowa**CEL:** Zrozumienie różnych rodzajów konfliktów, użycie przykładów konfliktów przedstawionych przez uczestników do zilustrowania różnych kategorii konfliktów, dostrzeżenie powiązań, jakie zachodzą pomiędzy różnymi rodzajami konfliktów**CZAS:** 20–60 minut**Instrukcje dla trenerki i trenera:**

- Utwórz sześć małych grup.
- Każdej grupie przydziel jedną kategorię konfliktu z materiału pomocniczego nr 7.
- Poproś uczestników, aby przeprowadzili w grupach burzę mózgów na temat przydzielonej im kategorii konfliktów oraz aby podjęli wspólnie – jako grupa – decyzję, który przypadek konfliktu chcą pokrótce zanalizować.
- Trener przygotowuje pytania do pracy grupowej, takie jak – Konflikty wynikające z interesów/potrzeb: Czy istnieje domniemany lub realny niedostatek dóbr, takich jak ziemia, pieniądze, lub innych zasobów? Czy

jedna lub obie strony konfliktu ulegają zewnętrznym wpływom trzeciej strony spoza społeczności lokalnej lub kraju? Konflikty informacyjne: Dlaczego ta sama informacja jest różnie interpretowana? Kto dysponuje informacjami?

Pytania dla wszystkich grup: Jakie relacje panują obecnie między skonfliktowanymi stronami? Kto jest potencjalnym zwolennikiem każdej ze stron? Jakie próby zostały podjęte, by rozwiązać konflikt? Dlaczego próby te zakończyły się sukcesem bądź porażką?

**Sesja podsumowująca:**

W jaki sposób przejawiają się konflikty? Kim są strony zaangażowane w konflikt i jakie są między nimi powiązania? Czy potrafisz zachęcić strony konfliktu do poszukiwania rozwiązania / rozpoczęcia procesu transformacji? Kto jest w tym twoim sojusznikiem? W jaki sposób powiązane są różne rodzaje konfliktów? Jakie są konsekwencje konfliktów? Pozwól uczestnikom porozmawiać o tym, czy podane przykłady konfliktów są specyficzne dla danego kraju, czy są uniwersalne.

**MATERIAŁ POMOCNICZY NR 7 – Źródła i rodzaje konfliktów<sup>16</sup>****Konflikt wokół informacji**

Zdarza się, że strony konfliktu nie mają wystarczających – lub tych samych – informacji na temat sytuacji. Zebranie i wyjaśnienie faktów może w dużym stopniu obniżyć napięcie. Strony mogą

też interpretować informacje w różny sposób lub nadawać im różny poziom ważności. Otwarta dyskusja oraz dane dostarczone przez zaufaną stronę zewnętrzną mogą pomóc w ocenie jakości dostępnych informacji.

**Konflikt o zasoby**

Konflikty dotyczące zasobów materialnych, takich jak ziemia, pieniądze czy przedmioty, są na ogół proste do zidentyfikowania i często nadają się do otwartych negocjacji. Jednak czasami okazuje się, że – choć na pozór strony sprzecząją się o zasoby – prawdziwy konflikt dotyczy czegoś innego, np. relacji lub potrzeb psychologicznych jednej lub obu stron.

**Konflikt relacji**

Ludzie w relacjach rodzinnych, biznesowych czy organizacyjnych często nie zgadzają się w rozmaitych kwestiach. Czasami jednak zależności wynikające z tych relacji nadają destrukcyjny wymiar różnicom, które w innym układzie byłyby proste do przezwyciężenia. Wydarzenia z przeszłości, wieloletnia stereotypizacja mogą usztywniać postawy i sprawiać, że ludzie niechętnie sięgają nawet po najbardziej oczywiste i sprawiedliwe rozwiązania. W takich sytuacjach, zanim zajmemy się innymi konfliktami, najpierw przyjrzyć się celom, rolom, zobowiązaniom i różnym perspektywom widzenia zdarzeń z przeszłości.

**Konflikt interesów i potrzeb**

Istotne i silne ludzkie potrzeby związane z poczuciem tożsamości, szacunkiem czy uczestnictwem często znajdują się u źródeł konfliktów, które na zewnątrz przyjmują formę sporu o rzeczy materialne. Realna możliwość wyrażenia tych potrzeb i poczucie bycia wysłuchanym mają fundamentalne znaczenie dla ich zaspokojenia. Zdarza się, że długofalowe rozwiązanie konfliktu interesów zależy

w równym stopniu od zaspokojenia potrzeb zaangażowanych osób, jak i od właściwego podziału zasobów.

**Konflikty strukturalne**

Struktury społeczne i organizacyjne decydują o tym, kto ma dostęp do władzy lub zasobów, komu należy się szacunek i kto ma prawo podejmować decyzje. Konflikty dotyczące struktur lub konfliktów wewnątrz struktur często wiążą się z kwestiami sprawiedliwości i konkurencyjnych względem siebie celów. Zażegnanie tego typu konfliktów niejednokrotnie wymaga lat pracy i wysiłków.

**Konflikty wartości**

System wartości i przekonań formuje się w toku doświadczeń życiowych i w związku z przekonaniami religijnymi. Kwestionowanie systemu wartości jest często postrzegane jako zagrożenie dla poczucia tożsamości, co czyni ten rodzaj konfliktu najtrudniejszym do rozwiązania. Większość ludzi przyjmuje postawę defensywną wobec takiego zagrożenia i wycofuje się z wszelkich negocjacji, zakładając, że w tym wypadku rozstrzygnięcie sporu będzie wymagało naruszenia systemu wartości. Gdy jednak pojawia się szansa na objaśnienie tych wartości, na bycie wysłuchanym i zrozumianym, strony konfliktu rezygnują z postawy obronnej, a nawet dochodzą do pokojowego współistnienia w oparciu o wzajemne zaakceptowanie różnic.

**Aktywność: Bezludna wyspa****RODZAJ:** Ćwiczenie grupowe**CEL:** Burza mózgów i refleksja dotyczące ludzkich potrzeb**CZAS:** 15–20 minut**Instrukcje dla trenerki i trenera:**

Podziel uczestników na grupy po 5–6 osób. Poproś uczestników, aby wyobrazili sobie, że tkwią samotnie na wyspie pośrodku oceanu. Zachęć ich, by opisali scenariusz. W następnym kroku

poproś uczestników, aby wyobrazili sobie sytuację po 3 dniach, a potem – jakie potrzeby będą mieli po 3 tygodniach na bezludnej wyspie.

**Sesja podsumowująca:**

Wszystkie grupy zbierają się razem i przedstawiają rezultaty pracy, które trener zapisuje na tablicy. Ćwiczenie można zakończyć krótką wspólną refleksją na temat ludzkich potrzeb w różnych okolicznościach.

**Aktywność: Ludzkie potrzeby****CEL:** Poznanie różnych teorii dotyczących ludzkich potrzeb**WPROWADZENIE:** Przedstawienie piramidy Masłowa oraz modelu rozwoju człowieka autorstwa Maxa-Neefa**CZAS:** 1–2 godziny**Instrukcje dla trenerki i trenera:**

Porównajcie teorie Masłowa i Maxa-Neefa. Jakie widzicie podobieństwa? Jakie różnice?

Zastanówcie się nad implikacjami, jakie niesie każdy z tych modeli.

- W jakiej kolejności ułożylibyście ludzkie potrzeby?

- Co jest dla was najważniejsze, a co mniej ważne?

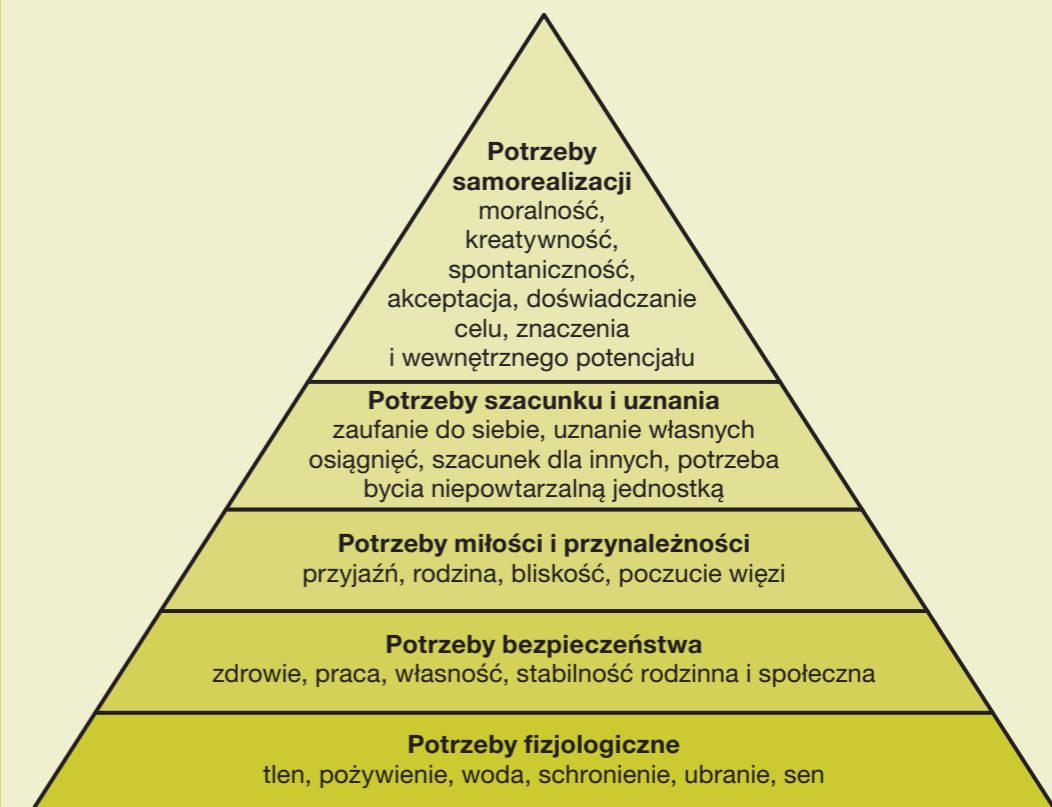
**Sesja podsumowująca:**

Według teorii Maxa-Neefa wszystkie ludzkie potrzeby – z wyjątkiem potrzeby przetrwania – są równie ważne. Teoria Masłowa natomiast różnicuje potrzeby człowieka, układając je w hierarchiczną piramidę. Zastanówcie się nad tym, co implikują te dwie alternatywne teorie ludzkich potrzeb.

**MATERIAŁ POMOCNICZY NR 8 –  
Ludzkie potrzeby<sup>17</sup>**

Człowiek musi zaspokajać kilka podstawowych potrzeb, by przeżyć. Dla uznanego psychologa Abrahama Masłowa oraz twórcy teorii konfliktu Johna Burtona potrzeby te wykraczają poza pożywienie, wodę i schronienie. Obejmują zarówno elementy materialne, jak i niematerialne konieczne dla rozwoju, a także wszystko to, co człowiek w sposób naturalny pragnie w życiu osiągnąć.

Według Masłowa potrzeby ludzkie mają charakter hierarchiczny. Oznacza to, że każda z nich ma swoje określone miejsce w hierarchii. Tak zwana piramida potrzeb Masłowa ma w podstawie pożywienie, wodę i schronienie, wyżej znajduje się potrzeba bezpieczeństwa, dalej potrzeby przynależności i miłości, szacunku oraz – na końcu – potrzeba osobistego spełnienia.





## ROZDZIAŁ 6

# Analiza konfliktu

## Wprowadzenie

Konflikty to skomplikowane zjawiska obejmujące wielu uczestników oraz wiele czynników wpływających na ich przebieg bezpośrednio i pośrednio. Narzędzia stosowane w analizie konfliktów pozwalają nam przyjrzeć się dokładnie temu, co się dzieje, oraz dostrzec możliwe drogi wyjścia. W tym rozdziale przedstawiamy trzy takie narzędzia. Każde z nich może być użyte oddzielnie, lecz ze względu na to, że – użyte razem – dają nam lepszy wgląd w kontekst, historię i dynamikę sytuacji, zalecamy korzystanie z nich wszystkich łącznie. Dzięki temu wyjaśnimy podłoże i przyczyny konfliktu oraz powiązania pomiędzy jego uczestnikami, a także utworzymy drogę ku transformacji i zmianie.

Z narzędzi tych można korzystać zarówno na warsztatach szkoleniowych, jak i w ramach przygotowania do pracy w rzeczywistych sytuacjach konfliktu. Jeśli okoliczności tego wymagają, można tworzyć wymyślone scenariusze lub korzystać z przykładów konfliktów z innych części świata, jednak zalecamy pracę na przykładach z życia, a nie ze sztucznych scenariuszy, ponieważ sprzyja to skuteczniejszemu uczeniu się i przyswajaniu wiedzy.

### W celu wprowadzenia w temat

trener może wygłosić krótki wykład dotyczący złożoności konfliktów, w których bierze udział wiele stron o zróżnicowanych stanowiskach. Zanim podejmie się próbę rozwiązania konfliktu, dobrze jest skoncentrować się na analizie jego różnych aspektów. Skorzystaj z przykładów z życia wziętych lub konfliktu, który dobrze znasz.

### Cele szkoleniowe:

- Zidentyfikować wszystkie strony zaangażowane w konflikt,
- Wyjaśnić przyczyny leżące u podłoża konfliktu.

- Zyskać lepsze zrozumienie punktów widzenia i zachowań stron konfliktu,
- Znaleźć potencjalnych sojuszników oraz partnerów na rzecz pokoju.

### Aktywności:

1. Mapowanie konfliktu,
2. Cebula,
3. Trójkąt ABC,
4. Style zachowań.

## Aktywności dotyczące analizy konfliktu



### Aktywność: Mapowanie konfliktu

**RODZAJ:** Prezentacja i praca grupowa

**CEL:** Poznanie, jak korzystać z mapowania konfliktu, aby zidentyfikować wszystkie strony i ich powiązania, zrozumienie rozkładu sił, jaki ma miejsce w danej sytuacji konfliktu i zaproponowanie, które punkty wymagają interwencji

**CZAS:** 2 godziny



### MATERIAŁ POMOCNICZY NR 9 – Mapowanie konfliktu

Mapowanie to metoda analizy sytuacji konfliktowej. Narzędzie to umożliwia uzyskanie jasnego obrazu konfliktu dzięki zidentyfikowaniu jego stron oraz ich stosunku do problemu oraz zwizualizowaniu relacji między stronami. Map używamy w różnych celach – do lepszego zrozumienia sytuacji, do przyjrzenia się problemowi z punktu widzenia jednej ze stron, do określenia rozkładu sił,

do poszukiwania dróg wyjścia i nowych strategii, do dostrzeżenia, kim są nasi sojusznicy lub potencjalni sojusznicy, do zidentyfikowania naszej własnej roli w danej sytuacji. Jeśli osoby reprezentujące w konflikcie różne stanowiska wspólnie przeprowadzą mapowanie konfliktu, mogą poznać wzajemnie swoje doświadczenia i punkty widzenia.







**Aktywność: Cebula – stanowiska, interesy, potrzeby**

**RODZAJ:** Prezentacja dokonana przez trenera oraz praca w małych grupach.

**CEL:** Zrozumienie interesów i potrzeb wszystkich stron konfliktu, nabycie umiejętności połączenia interesów z potrzebami i jasnego sformułowania, jakie zachodzą między nimi relacje, wskazanie wspólne interesów stron konfliktu

**CZAS:** 60 minut

**Instrukcje dla trenerki i trenera:**

**Krok 1:** Trener przedstawia narzędzie, rysując model cebuli i (jak w materiale pomocniczym nr 10) i używając przykładów ze swojej pracy. Potem zapoznaje uczestników z najważniejszymi faktami dotyczącymi konkretnego konfliktu, zadając następujące pytania:

- Jakie jest stanowisko tego konkretnego uczestnika konfliktu?
- Dlaczego ten uczestnik zajmuje takie stanowisko?
- Jaki jest jego podstawowy interes?
- Jaka potrzeba leży u podstaw tego interesu?

- Czy mamy tu do czynienia z interesem, potrzebą czy stanowiskiem?

**Krok 2:** Uczestnicy powracają do grup, w których pracowali podczas ćwiczenia „Mapowanie konfliktu”. W grupach omawiają stanowiska, interesy i potrzeby stron konfliktu z poprzedniego ćwiczenia. Następnie rysują schemat i prezentują go na sesji wspólnej.

**Krok 3:** Sesja podsumowująca  
Wspólne podsumowanie jest bardzo ważne. Uczestnicy mogą wtedy jasno określić interesy i potrzeby stron konfliktu, a dzięki temu lepiej zrozumieć konflikt i łatwiej znaleźć rozwiązanie.

**O ćwiczeniu „Cebula”<sup>19</sup>**

„Cebula” to rewelacyjne ćwiczenie w pracy indywidualnej i grupowej. Zazwyczaj łatwiej je zrozumieć, jeśli przeprowadzimy je na przykładzie konfliktu osobistego lub konfliktu, który jest uczestnikom bliski. Ludzie często są przekonani, że zajmując pewne stanowisko, bronią swoich interesów, podczas gdy w rzeczywistości ograniczają możliwości zaspokojenia tych interesów.

Dlaczego nie jesteśmy świadomi własnych potrzeb? Popadanie w konflikty, próby dowodzenia swoich racji i chęć wygrania sporu leżą w ludzkiej naturze. To ćwiczenie daje każdemu i każdej z nas możliwość, byśmy spytali samych siebie: Czego tak naprawdę potrzebuję w tej sytuacji? Czy pojawiają się jakieś inne niespełnione potrzeby? Zdefiniowanie potrzeby jako tego, co musimy mieć wydaje się z początku bardzo kategoryczne. „Musimy mieć” brzmi jak żądanie. Gdy jednak się nad tym zastanowimy, okazuje się, że takie określenie potrzeby wymaga uczciwej odpowiedzi na pytanie o to, co istotnie musimy mieć, by funkcjonować, a co wcale nie jest nam potrzebne.

**Sesja podsumowująca:**

To ćwiczenie służy wprowadzeniu różnic między stanowiskami, interesami i potrzebami głównych stron konfliktu. Trudno jest zrozumieć te różnice, ponieważ pojęcia te są często mylone. Aby przekroczyć tę trudność i pomóc uczestnikom w lepszym zrozumieniu, trener zadaje pytania:

- Czego potrzebują strony konfliktu w danej sytuacji?
- Czy to jest dla nich ważne?
- Czy rzeczą konieczną jest zaspokojenie tych potrzeb? Dlaczego?
- Co się stanie, jeśli te potrzeby nie zostaną zaspokojone?
- Jak zaspokojenie tych potrzeb wpłynie na stanowiska i zachowania skonfliktowanych stron?

Dogłębne zrozumienie różnicy między interesami a potrzebami może skłonić nas do zmiany wcześniej podjętych

decyzji. Ta nowa wiedza może sprawić, że zmieni się nasza interpretacja wielu spraw i że lepiej zrozumiemy reakcje innych, a także nasze własne reakcje. Gdy następnym razem wystąpią konflikt lub rozbieżność zdań, będziemy potrafili zatrzymać się na chwilę i zadać sobie pytanie: czego potrzebuję ja i czego potrzebuje druga osoba? Czy nasze interesy rzeczywiście różnią się, czy tylko tak je widzimy? Czy możemy znaleźć równowagę pomiędzy naszymi interesami i potrzebami? Uczestnicy będą mogli odkryć, że ludzkie potrzeby są czymś uniwersalnym, choć sposoby ich zaspokajania różnią się w zależności od kultury. Uświadomienie sobie uniwersalności potrzeb to dobry sposób na budowanie więzi z innymi ludźmi.

**Materiały:**

- Materiał pomocniczy nr 10 – Model cebuli,
- Flipchart,
- Pisaki.

**MATERIAŁ POMOCNICZY NR 10 – Model cebuli<sup>20</sup>**

Model ten zakłada, że warstwy konfliktu przypominają strukturę cebuli: ma on wiele aspektów, ale tylko te na powierzchni są dla nas widoczne. Dopiero gdy zaczniemy obierać kolejne warstwy, dotrzemy do jądra problemu. Założenie to daje większe szanse na zrozumienie stanowisk skonfliktowanych stron, a także ich interesów i potrzeb. Pomaga także odróżnić to, czego strony chcą deklaracyjnie, od tego, czego faktycznie pragną i potrzebują.



W sytuacji bezkonfliktowej ludzie działają w oparciu o swoje rzeczywiste potrzeby. Natomiast w sytuacji konfliktowej zablokowanie podstawowych potrzeb w połączeniu z nieufnością, która często charakteryzuje relacje w warunkach sporu, zmienia podstawę wzajemnych relacji.

Ważna jest świadomość różnicy pomiędzy stanowiskami a interesami:

- stanowisko to wypowiedzi, komunikat danej osoby odnośnie tego, czego (rzekomo) oczekuje w sytuacji konfliktu;
- interesy odnoszą się do tego, czego ludzie faktycznie pragną i co ich motywuje.

Zewnętrzna warstwa cebuli to stanowisko, które komunikujemy innym (to, o czym mówimy, że tego chcemy). Pod nią znajdują się nasze interesy (to, czego chcemy), odzwierciedlające cele, jakie chcemy osiągnąć w konflikcie. W jądrze cebuli znajdują się nasze potrzeby (to, co musimy mieć), które muszą być zaspokojone, jeśli rozwiązanie sporu ma zadowalać wszystkie strony. O ile interesy bywają negocjowalne, o tyle potrzeby negocjowalne nie są. Punktem krytycznym jest zrozumienie przez uczestników konfliktu własnych podstawowych potrzeb oraz potrzeb strony przeciwnej. Tylko w ten sposób można osiągnąć konstruktywny i satysfakcjonujący wszystkich wynik.

Analizując interesy, powinniśmy pamiętać, że:

- każda strona sporu ma swoje interesy i potrzeby, które są dla niej prawdziwe i ważne;

- rozwiązanie problemu powinno uwzględniać maksymalną pulę interesów maksymalnej liczby stron;
- zawsze istnieje więcej niż jedno akceptowalne rozwiązanie problemu;
- każdy konflikt dotyczy zarówno interesów wspólnych, jak i rozbieżnych.

#### Kiedy stosować ten model?

Model cebuli można stosować jako narzędzie analizy dynamiki konfliktu, a także w przygotowaniu facylitacji dialogu między skonfliktowanymi grupami. Może być też użyty jako element procesu negocjacji czy mediacji, a nawet w ramach pokonfliktowej rekonstrukcji relacji.

Model bywa przydatny dla osób zaangażowanych w dialog, ponieważ warunkiem pomyślnych negocjacji jest pewność, że potrzeby każdej ze stron są w pełni zrozumiane. Można się także odwołać do niego przed rozpoczęciem rozmów, by lepiej poznać interesy, stanowiska i potrzeby drugiej strony, a także objaśnić własne oraz móc się następnie do nich odwołać w toku procesu. Chodzi o to, by analizie opartej na modelu cebuli zostały poddane wszystkie strony konfliktu, także my sami.

Model cebuli może ułatwić także zrozumienie długotrwałych konfliktów, a nawet przynieść nowe nadzieje na ich rozwiązanie, ponieważ zadawnione spory często biorą się z ukrywania lub zniekształcania prawdziwych potrzeb, co dodatkowo utrudnia sytuację.

Potrzeby te da się poznać dzięki zdejmowaniu kolejnych warstw konfliktu!

#### Aktywność: Trójkąt ABC

**RODZAJ:** Prezentacja i praca grupowa

**CEL:** Przeanalizowanie kontekstu sytuacji, dostrzeżenie powiązań pomiędzy stronami konfliktu, ich zachowaniem i kontekstem, zwiększenie świadomości tego, jak nastawienie stron konfliktu wpływa na ich zachowanie

**CZAS:** 30 minut

#### Instrukcje dla trenerki i trenera:

Trener wyjaśnia ćwiczenie zawarte w materiale pomocniczym nr 11, używając przykładów z własnej pracy. Trójkąt ABC pomaga uczestnikom wyjaśnić, zrozumieć i określić postawy i zachowania stron konfliktu z uwzględnieniem jego kontekstu i okoliczności:

- uczestnicy powracają do grup, w których pracowali podczas ćwiczenia „Mapowanie konfliktu”, i rysują schemat trójkąta ABC dla każdej z głównych stron konfliktu (dwóch lub trzech);

- uczestnicy opisują postawy i zachowania każdej ze stron konfliktu i sposób, w jaki strony postrzegają kontekst sytuacji konfliktowej;
- na sesji wspólnej każda grupa prezentuje swoje trójkąty i porównuje je z innymi.

#### Sesja podsumowująca:

Podczas sesji podsumowującej trener koncentruje się na postawach i zachowaniach stron konfliktów.

- Czy postawy stron są podobne, czy różnią się?
- Jak postawy te wpływają na zachowania stron?
- Czego możemy dowiedzieć się z relacji między postawami a zachowaniami?
- Czy zmiana postaw na lepsze byłaby możliwa?

#### Materiały:

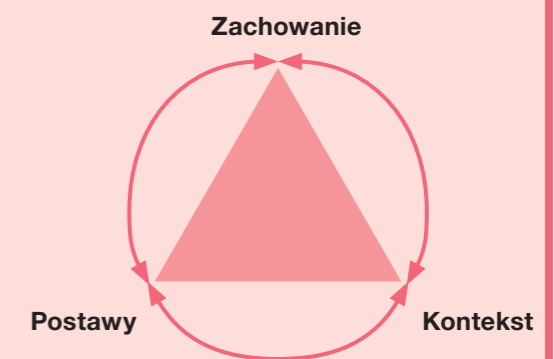
- Materiał pomocniczy nr 11 – Trójkąt ABC,
- Flipchart i pisak.



#### MATERIAŁ POMOCNICZY NR 11 – Trójkąt ABC

Ilustracja z materiału „Working with Conflict”, Responding to Conflict. Copyright: Peace Direct.

Wychodzimy z założenia, że każdy konflikt ma trzy komponenty: kontekst sytuacji, zachowanie zaangażowanych stron oraz ich postawy. Czynniki te przedstawiono jako wierzchołki trójkąta. Ich wzajemne oddziaływanie zaznaczono na rysunku jako strzałki prowadzące od jednego do drugiego wierzchołka.



ŹRÓDŁO: C.R. Mitchell, *The Structure of International Conflict*, Macmillan 1981.



**Aktywność: Style zachowań w sytuacjach konfliktowych<sup>21</sup>****RODZAJ:** Prezentacja i praca grupowa**CEL:** Uświadomienie sobie pozytywnych i negatywnych aspektów każdego ze stylów zachowań, poznanie własnych stylów i dostrzeżenie, jakie style zachowań stosują na co dzień osoby, z którymi się stykamy**TIME:** 30 minut**Instrukcje dla trenerki i trenera:**

Zanim rozpoczniesz ćwiczenie, narysuj na flipcharcie schemat z materiału pomocniczego nr 11.

Wyjaśnij szczegółowo każdy styl zachowania, używając przykładów z życia. Odnieś je do aktualnej sytuacji na świecie lub w danej społeczności.

Wskaż zależności pomiędzy skupieniem się na relacjach a skupieniem się na celach.

Podziel uczestników na niewielkie grupy i poproś, aby odegrali krótką scenkę w oparciu o opis jednego ze stylów zachowań. Każda grupa prezentuje swoją scenkę, a widownia zgaduje, o jaki styl zachowania chodzi.

**Sesja podsumowująca:**

Jakie są twoje własne style zachowań? Czy zależą one od sytuacji? Jak wiedza o twoich stylach zachowania mogłaby zmienić twoje interakcje z innymi?

**Materiały:**

- Materiał pomocniczy nr 12 (2 strony),
- Flipcharty.

**MATERIAŁ POMOCNICZY NR 12 – Style zachowań w sytuacjach konfliktowych<sup>22</sup>****Sprawowanie kontroli – Po mojemu**

Postrzeganie konfliktów i problemów jako rywalizacji, którą można przegrać lub wygrać – najważniejsze jest, by zostać zwycięzcą. To podejście bywa rezultatem nieuświadomionej ucieczki przed przykrością, jaką sprawia przyznanie się do błędu. W wypadku bezpośredniego zagrożenia taka reakcja może być konieczna, ale w konsekwencji często pogłębia konflikt, gdy porażka przekłada się na agresję.

**Kompromis – Daj i bierz**

Każdy coś zyskuje i coś traci. To popularny sposób radzenia sobie w sytuacji

konfliktu, ale zwykle działa na krótką metę. U wszystkich stron sporu może pozostać wrażenie utraty czegoś ważnego i zamyka drogę do lepszych rozwiązań (np. poprzez zwiększenie dostępnych zasobów).

**Rozwiązanie problemu – Po naszymu**

Strategia znana także jako win-win, zgodnie z którą konflikty są postrzegane jako problemy, które rozwiązujemy między sobą. W wielu wypadkach wszystkie strony odnotowują istotne zyski. W tej strategii przykładają wagę zarówno do relacji pomiędzy stronami,





jak i do satysfakcjonujących wszystkich rezultatów. Choć w wielu sytuacjach jest to najlepsza droga do osiągnięcia sprawiedliwych i trwałych rozwiązań, to nie należy ona do łatwych.

#### **Dostosowanie – Po twojemu**

Za tym podejściem kryje się idea pokoju za wszelką cenę. Podkreśla się aspekty, które nie powodują różnicy zdań, łagodząc lub ignorując kwestie sporne. Jeśli nie mówimy tego, co myślimy, inni nie mają szansy poznać naszego stanowiska, a tym samym nie są w stanie poradzić sobie z konfliktem. Ta strategia może jednak być przydatna, jeśli konflikt miałby naruszyć relację. Czasami

rozwiązanie przychodzi samo, ponieważ nadal jesteśmy dobrymi przyjaciółmi.

#### **Unikanie – Ani tak, ani tak**

Wycofywanie się z konfliktu – fizyczne lub emocjonalne – pozbawia nas wpływu na rozwój wypadków, ale może być dobrym wyjściem, gdy kwestie, wokół których toczy się spór, nas nie dotyczą. Stwarza to jednak ryzyko, że problemy będą narastać w sposób niekontrolowany. Uporczywy brak zainteresowania może mieć charakter odgrywania się na innych. Ludzie często stosują tę strategię, by skłonić innych do zmiany zdania. Podobnie jak inne formy przymusu ma to jednak swoją cenę.

## **Podsumowanie rozdziału**

Nie ma identycznych kontekstów, nawet jeśli porównujemy dwie lokalne społeczności w tym samym kraju. Doświadczenie uczy, że każdy interpretuje rzeczywistość po swojemu i powinien mieć możliwość wyrażenia tego poprzez opowiadanie swoich historii, dzielenie się doświadczeniami i postrzeganiem konfliktu. Sytuacja konfliktowa powinna być zrozumiana z uwzględnieniem perspektywy społeczności lokalnej.

Analiza oparta na trójce ABC jasno to pokazuje. Wszyscy uczestnicy mieli na uwadze swoje rodziny. Wszyscy pragnęli żyć w stabilnym, spokojnym społeczeństwie, w którym możliwy jest postęp. My jako trenerzy motywujemy uczestników do tego, by uwierzyli we własne umiejętności i uzdolnienia oraz by dążyli do realizowania oczekiwanych zmian. Z naszego doświadczenia wiemy, że posługiwanie się przedstawionymi narzędziami wzmacnia możliwości uczestników i pomaga im wcielać w życie strategie zmian.

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

## ROZDZIAŁ 7

# Rola facylitatorki i facylitatora oraz trenerki i trenera dialogu

## Wprowadzenie

Rzeczownik „facylitator” pochodzi od łacińskiego słowa „facilitare”, co znaczy „ułatwić jakiś proces”, przy czym facylitator to osoba, która stwarza przestrzeń dla procesu grupowego nacechowanego otwartością i szcunkiem. Osobę pełniącą tak rozumianą funkcję facylitatora wypełnia pokora i gotowość do udzielania wsparcia, które wzmacniają uczestników i skłaniają ich, by dzielili się swoją wiedzą i doświadczeniem. Facylitator jest osobą bezstronną i nie ingeruje w proces podejmowania decyzji przez grupę, a jednocześnie musi sprawić, by wkład każdego został wzięty pod uwagę. Facylitator dba o to, aby każdy uczestnik czuł się swobodnie i bezpiecznie, biorąc udział w rozmowie, rozwiązując problemy i konflikty oraz samodzielnie podejmując decyzje. Można to osiągnąć poprzez aktywne słuchanie, zadawanie dobrych pytań, parafrazowanie i podsumowywanie.

Z chwilą gdy angażujemy innych i inicjujemy jakiś proces, który nie daje gwarancji, że nasze działanie doprowadzi do poprawy sytuacji, bierzemy na siebie odpowiedzialność. Jednak większość ludzi docenia potencjał dzielenia się z innymi, bycia wysłuchanym i wsłuchania się w opowieści innych. To proces dający siłę i poszerzający horyzonty.

Rola trenera dialogu jest podobna do roli facylitatora, lecz – oprócz ułatwienia procesu – obejmuje dodatkowe zadania: przekazywanie wiedzy, wyjaśnianie ćwiczeń, doradzanie, prowadzenie rozmów i nadzorowanie starań, jakie uczestnicy podejmują, by prowadzić dobry dialog.

## Cele szkoleniowe:

- Zrozumieć rolę facylitatora oraz trenera dialogu,
- Nabyć umiejętności potrzebne do bycia dobrym facylitatorem oraz trenerem dialogu,
- Zrozumieć metodykę elicytacyjną<sup>a</sup>,
- Nauczyć się organizowania warsztatów dialogu i nadawania im struktury.

## Konstruowanie i prowadzenie warsztatów dialogu

### Co to znaczy być trenerką i trenerem?

Trener to osoba doświadczona w przygotowywaniu i prowadzeniu seminariów, kursów i sesji szkoleniowych. Szkolenia mogą być poświęcone np. rozwiązywaniu konfliktów, komunikacji międzykulturowej, dialogowi międzyreligijnemu i tym podobnym tematom.

Trener powinien umieć „czytać” grupę i wydobywać z uczestników wiedzę, którą posiadają. Wykorzystując wkład wnoszony przez uczestników, trener tworzy atmosferę motywującą do działania i nadaje dynamikę całemu spotkaniu.

Podejście partycypacyjne zakłada, że przez zapewnienie uczestnikom odpowiedniego czasu i przestrzeni ich zainteresowanie zostanie rozbudzone na tyle, by sami uświadomili sobie swoje potrzeby, obawy i opinie na ważne dla nich tematy. Poprzez tworzenie aktywnego, partycypacyjnego procesu trener ułatwi uczestnikom wzajemne uczenie się i chęć zrozumienia się nawzajem.

Trener przekazuje podstawy teoretyczne oraz instrukcje potrzebne do ćwiczeń,

a następnie kreuje przestrzeń, w której można je przeprowadzić. Uczestnicy uczą się na sesjach wspólnych, podczas odgrywania scenek i pracy w grupach. Dzięki starannemu dobraniu ćwiczeń i metod do potrzeb grupy proces uczenia się może przebiegać płynnie i naturalnie.

Podczas sesji podsumowującej trener zbiera najważniejsze punkty procesu szkoleniowego i płynące z niego wnioski. Taka strategia daje czas i miejsce na namysł, na aklimatyzację w grupie i stworzenie atmosfery zaufania.

### Planowanie i przygotowanie

Trener planuje i dobiera program, tak aby pasował do kontekstu i celów szkolenia. Zalecamy, aby trenerzy pracowali w parach, z korzyścią dla nich samych, jak i uczestników. Trenerzy wspierają się wzajemnie, dzielą się rolami (jeden prowadzi prezentację, drugi zajmuje się wkładem, jaki wnoszą uczestnicy), natomiast sami uczestnicy i uczestniczki mogą przyswajać wiedzę od specjalistów z różnych dziedzin. Podczas przygotowywania programu szkoleniowego zaleca się następujące kroki:

- zbierz informacje o pracy zawodowej uczestników i środowisku, z którego pochodzą, dowiedz się o procesach oraz problemach, którymi należy się zająć, a także o doświadczeniach, stanowiskach, wieku i umiejętnościach językowych uczestników. Trenerzy często biorą udział w rekrutacji i mają wpływ na wybór uczestników, tak by znalazły się wśród nich osoby związane z odpowiednimi do charakteru szkolenia środowiskami i organizacjami;
- w razie potrzeby zorganizuj spotkania z reprezentantami oraz liderami lokalnej społeczności, szkoły, uczelni lub innej

<sup>a</sup>Metodyka elicytacyjna polega na tym, że uczestnikom warsztatów nie daje się gotowych odpowiedzi, a jedynie naprowadza się ich – na przykład dzięki użyciu odpowiednich ćwiczeń i pomocy warsztatowych – na odpowiedni tok myślenia, by sami doszli do pewnych wniosków (przyj. red. wydania polskiego).

organizacji albo z przedstawicielem odpowiednich władz, aby uzyskać stosowne pozwolenia konieczne w procesie naboru uczestników;

- pomyśl o sprawach logistycznych: lokalizacji, pomieszczeniu, środkach bezpieczeństwa, wyposażeniu i materiałach;
- dobierz ćwiczenia dla grup.

Zapewnienie i urządzenie bezpiecznej przestrzeni dla uczestników jest sprawą fundamentalną dla jakości szkolenia na temat dialogu. Siedzenie w kręgu jest najbardziej pożądane, ponieważ podkreśla, że wszyscy jesteśmy na tym samym poziomie.

#### Podstawowa struktura warsztatów

- **Na początku każdego dnia** poświęcamy czas na refleksję nad dniem poprzednim, podczas której zachęcamy uczestników do zadawania pytań, dzielenia się przemyśleniami i komentarzami. Jeden z trenerów przypomina uczestnikom, co było w programie, podkreślając najistotniejsze punkty szkolenia. Uczestnicy dzielą się swoimi spostrzeżeniami i przemyśleniami na temat poprzedniego dnia.
- **Planowany czas wszystkich sesji ma charakter jedynie przybliżony**, ponieważ rzeczywista ich długość zależy od dynamiki grupy. Niektóre grupy będą potrzebowały dodatkowego czasu poświęconego na pewne tematy. Metody nauczania powinny uwzględniać potrzeby uczestników, ich doświadczenia, cele zawodowe i tempo uczenia się. Trenerzy powinni śledzić reakcje grupy i w razie potrzeby wprowadzać odpowiednie zmiany.
- **Podczas warsztatów poświęconych**

**dialogowi** odpowiednia wiedza teoretyczna, metody i przykłady mają sprzyjać rozumieniu. Warsztaty to nie wykłady w tradycyjnej formie. Polecamy stosowanie jasnych, krótkich przekazów, którym towarzyszą pomoce wizualne. Aby utrzymać skupienie uczestników na temacie, warto zachęcać ich do dzielenia się opiniami i doświadczeniami. Jeśli temat wydaje się zupełnie nowy dla większości uczestników, przyda się wyjaśnienie pojęć i podanie definicji.

- **Do pracy grupowej zalecamy** dzielenie uczestników na mniejsze grupy, z których każda wybiera własnego facylitatora oraz sekretarza.
  - 1) Trener podaje wszystkim jasne instrukcje (zapisując je uprzednio na tablicy).
  - 2) Gdy uczestnicy rozpoczną pracę w grupach, trener odwiedza każdą grupę, obserwuje proces szkoleniowy, a w razie potrzeby służy dodatkowymi wyjaśnieniami. Powinien robić to z dużym wyczuciem i delikatnością, by nie zastąpić w prowadzeniu grupy wybranego facylitatora. Uczestnicy będą podsuwali różne możliwości i będą dochodzili do rozwiązań. Rama czasowa wyznaczona na pracę grupową będzie różna w zależności od zadania.
  - 3) Podczas sesji wspólnej sprawozdawcy ze wszystkich grup prezentują rezultaty. W zależności od celów ćwiczenia będą mówili o całym procesie lub tylko o pewnych jego aspektach. Trener prosi o komentarze, podsumowuje i dzieli się swoimi refleksjami.
- **Sesja końcowa** jest poświęcona podsumowaniu ćwiczeń i zebraniu wszystkich istotnych punktów szkolenia z danego dnia.

#### Metodyki elicytacyjne

##### Metodyki elicytacyjne i partycypacyjne

W modelu elicytacyjnym szkolenie postrzega się jako proces, który wydobywa już istniejącą w danym środowisku wiedzę o zarządzaniu konfliktem. Szkolenie rozumiane jest w tym przypadku jako odkrywanie i tworzenie rozwiązań na bazie miejscowych zasobów. Kulturę traktuje się jako podstawę rozwoju takiego modelu szkolenia, który będzie odpowiadał lokalnym potrzebom. Ponadto trener postrzega swoją rolę bardziej jako katalizatora czy facylitatora niż eksperta od modelowych rozwiązań konfliktów. Głównym zadaniem trenera jest zapewnienie partycypacyjnego charakteru procesu edukacji, w którym uczestnicy lepiej zrozumieją konflikt. Wreszcie przebieg i cele procesu szkoleniowego są raczej określane przez samych uczestników, a nie narzucane przez trenera. Celem jest wsparcie samowystarczalnego procesu pokojowego, dokonywanego lokalnymi siłami i sposobami. Uczestnicy zachęceni są do włączania się w tworzenie takiego właśnie własnego modelu szkoleniowego oraz formułowania własnych koncepcji zarządzania konfliktem<sup>23</sup>.

## Aktywności facylitacji dialogu



### Aktywność: Facylitacja dialogu

**RODZAJ:** Odgrywanie scenek w grupach

**CEL:** Wejście w rolę facylitatora dialogu i praca z przypadkami wziętymi z życia. Facylitacja dialogu prowadzona tak, by strony konfliktu otworzyły się na perspektywę innych, uświadomiły sobie swoje interesy wynikające z potrzeb

**CZAS:** 3–6 godzin, w zależności od liczby uczestników

#### Instrukcje dla trenerki i trenera:

Podczas sesji wspólnej poproś sprawozdawców z wszystkich grup o przedstawienie przykładów, na których pracowali, wykonując ćwiczenia, jak: „Mapowanie konfliktu”, „Cebula” i „Trójkąt ABC”.

Zazwyczaj będzie to 5–6 małych grup, utworzonych z 20–25 uczestników łącznie. Poproś, aby uczestnicy zapamiętali,

jakie interesy i potrzeby mają główne strony konfliktu oraz sposób, w jaki je zanalizowano.

Jeśli szkolenie jest prowadzone przez dwóch trenerów, mogą oni pracować z 2–3 małymi grupami w osobnej sali.

Następnie uczestnicy przejmują zadania facylitatorów. Jedna osoba z grupy wciela się w rolę facylitatora na 15 minut, podczas gdy reszta grupy odgrywa strony konfliktu. Po 15 minutach następuje zmiana facylitatora.

Pozostałe grupy wraz z trenerem obserwują działania facylitatorów. Po każdej zmianie ról obserwatorzy oceniają styl prowadzenia facylitacji prezentowany przez poszczególnych uczestników i proponują, jak można go ulepszyć.







Po intensywnym szkoleniu uczestnicy są zwykle bardzo zmotywowani do praktycznego wykorzystania tego, czego się nauczyli. Podstawowe pytanie, jakie sobie zadają, brzmi: Jak wykorzystać nowe umiejętności w codziennej pracy? Dotyczy to zarówno wolontariuszy, aktywistów, jak i osób pracujących zawodowo. Ukończenie szkolenia może być zachętą do podjęcia roli trenera czy facylitatora dialogu lub – w wypadku osób, które już mają pewne doświadczenie w tym zakresie – nową inspiracją w działaniach. Zatem kolejny krok szkolenia ma na celu zinternalizowanie zdobytych umiejętności i kompetencji, a także wypracowanie przez uczestników indywidualnego stylu pracy w charakterze trenera czy facylitatora.

**Zasadniczo sposób, w jaki uczestnicy wykorzystają nowo pozyskane umiejętności, zależy od nich samych.** Podczas szkolenia każda sesja ma unikalną wartość i powinna być postrzegana jako kolejny krok w trwającym przez całe życie procesie uczenia się. Często wzmocniona motywacja i nowe pomysły to natychmiastowy efekt szkolenia. Poszerzając swoje kompetencje i horyzonty, uczestnicy są w stanie wprowadzać zmiany w swoim podejściu do pracy i ogólnie w życiu.

To, w jakim stopniu sesje szkoleniowe zainspirują konkretne działania oraz nowe metody radzenia sobie i rozwiązywania konfliktów, zależy od wielu czynników. Wsparcie ze strony środowiska może pomóc w pełnym wykorzystaniu zdolności do komunikowania się z innymi. Otoczenie, w jakim działamy, charakter pracy oraz dostępne środki mają pierwszorzędne znaczenie i można na nich bazować. Niewątpliwie wcielanie w życie nowych idei i działań jest łatwiejsze, gdy w szkoleniu bierze udział więcej niż jedna osoba z danej organizacji

czy instytucji. Utrzymywanie kontaktu z innymi uczestnikami kursu może być źródłem inspiracji, gdyż współdzielenie idei często daje siłę i odwagę do podejmowania konkretnych działań.

My, jako osoby prowadzące szkolenia, zawsze z zainteresowaniem śledzimy dalsze losy uczestników. Czasem pod koniec kursu dzięki refleksji i inicjatywie uczestników zyskujemy nowe wskazówki. Z niektórymi osobami pozostajemy w kontakcie, z innymi prawdopodobnie nigdy więcej się nie spotkamy.

**Istnieje wiele możliwości udziału w kolejnych programach szkoleniowych w Nansen Center – w zależności od naszych relacji z uczestnikami szkoleń i z reprezentowanymi przez nich organizacjami.** Przykładem tego, jak programy szkoleniowe mogą stać się częścią długofalowych działań na rzecz dialogu w społecznościach wielokulturowych, może być nasza współpraca z władzami samorządowymi Skedsmo.

Część kursów ma swój dalszy ciąg w postaci działań praktycznych, w ramach których uczestnicy wdrażają swoje własne projekty w znanych sobie dziedzinach. Może to być np. interaktywne szkolenie w placówce edukacyjnej, zaplanowanie i przeprowadzenie dialogu publicznego lub coś zupełnie innego – wszystko zależy od pomysłowości uczestników. Celem jest jak najszybsze zastosowanie w praktyce nowych umiejętności ze szkolenia. Te inicjatywy mogą być nadzorowane przez NCPD, a prowadzący mogą otrzymać informację zwrotną o tym, jak sobie radzą w prawdziwych sytuacjach.

Inną możliwością dalszej współpracy jest facylitacja wspierająca (*co-facilitation*). Zespół NCPD pomaga chętnym osobom zaplanować i przeprowadzić sesję szkoleniową



# Przykłady pracy w terenie



Położne w trakcie warsztatów, Kabul 2014. Zdjęcie: Norwegian Afghanistan Committee.

## Afganistan: Położne na rzecz Pokoju

Po długich latach wojny i po ciągłych międzynarodowych interwencjach zbrojnych Afgańczycy nadal nie są bezpieczni, nie mogą wieść normalnego życia ani swobodnie się przemieszczać. Talibowie i zbrojne ugrupowania opozycyjne umacniają swoje wpływy w wielu częściach kraju. Osoby cywilne – w zależności od swych ról i możliwości – biorą więc sprawy w swoje ręce. Wśród nich są położne, które sprawdziły się jako orędowniczki budowania mostów porozumienia w lokalnych społecznościach. W sytuacji, gdy administracja państwowa nie zapewnia bezpieczeństwa, kobiety te na bieżąco próbują radzić sobie same. Biorą na siebie odpowiedzialność i przyjmują role daleko wykraczające poza ich profesję. Czasami nie zdają sobie nawet sprawy, jak bardzo ich postawa przyczynia się do poprawy poczucia bezpieczeństwa otaczających je ludzi (Fuhrmann 2009).

Ich starania wynikają z konieczności zapewnienia sobie warunków do codziennej pracy.

W roku 2014 w Kabulu Nansen Center we współpracy z Norwegian Afghanistan Committee zaprosiło położne na dwa warsztaty pn. „Położne na rzecz Pokoju”. Na potrzeby tego szkolenia wyodrębniliśmy grupę kobiet, które cieszyły się zaufaniem wszystkich stron konfliktu i mogły odegrać istotną rolę w procesie budowania pokojowego współistnienia. Warsztaty „Położne na rzecz Pokoju” zgromadziły kobiety z najniebezpieczniejszych regionów kraju oraz pozwoliły zapoznać się z ich osiągnięciami, problemami i możliwościami w działaniach na rzecz pokoju.

### Cele warsztatów



**Warsztaty „Położne na rzecz Pokoju” miały dwa cele:** pogłębienie naszej wiedzy o specyficznej roli położnych w społecznościach lokalnych oraz – z punktu widzenia uczestniczek – wzmocnienie ich kompetencji w dziedzinie pokojowego rozwiązywania konfliktów.

Widząc szczególną pozycję oraz możliwości położnych, chcieliśmy, by umiejętności mediacyjne stały się częścią procesu edukacyjnego tych kobiet. Stosując podejście dialogowe jako metodykę warsztatu, kładliśmy szczególny nacisk na umiejętności komunikacyjne.

Podczas pierwszej edycji warsztatów „Położne na rzecz Pokoju” zorganizowanej w Kabulu w marcu 2014 r. chodziło o poznanie codziennego życia położnych pracujących na terenach wiejskich objętych konfliktem, różnic pomiędzy regionami oraz o głębsze zrozumienie osiągnięć tych kobiet i stojących przed nimi wyzwań. Zakładaliśmy, że afgańskie położne pełnią rolę wykraczającą poza ramy ich medycznej profesji, co pozwoliłoby wykorzystać ich szczególną pozycję jako osób niosących pomoc wszystkim bez względu na przynależność etniczną czy poglądy polityczne. W społeczeństwie mocno zhierarchizowanym pod względem płci cieszyły się szacunkiem zarówno kobiety, jak i mężczyźni. Warsztaty dialogu zostały więc tak pomyślane, by zachęcić uczestniczki do dzielenia się własnymi doświadczeniami z ich codziennej pracy jako położnych. Sześć miesięcy później, odpowiadając na zainteresowanie uczestniczek, zorganizowaliśmy kolejny warsztat adresowany zarówno do osób już zaznajomionych z tematem, jak i zupełnie nowych.

**Wybór metody** wynikał z potrzeby zapoznania uczestniczek z zasadami dialogu, komunikacji i pokojowego rozwiązywania konfliktów. Za pośrednictwem ćwiczeń,

pytań i konwersacji kobiety były zachęcane do dzielenia się swoją własną historią – osobistą i zawodową. Każda z nich miała możliwość opowiedzenia o swoich doświadczeniach położnej pracującej w konkretnej społeczności lokalnej. Wymieniały się spostrzeżeniami na temat wyzwań dnia codziennego, słuchając z uwagą opowieści koleżanek pochodzących z innych rejonów kraju. Część z tych historii została przedstawiona później podczas spotkania ogólnego. Zapewnienie kameralnych, intymnych warunków podczas pierwszych dni warsztatu jest istotne dla zbudowania atmosfery zaufania. Wystąpienia publiczne, podczas których prezentowane są główne osiągnięcia i sygnalizowane problemy, pełnią równie ważną rolę, ponieważ głos uczestniczek może wówczas dotrzeć do przedstawicieli stosownych władz.

**Uczestniczki** warsztatów, wybrane przez Norwegian Afghanistan Committee (NAC), pochodziły z pięciu różnych prowincji: Wardak, Kunar, Laghman, Dżalalabad i Nuristan. Były też osoby z Kabulu, z NAC oraz z Afghan Midwife Association (AMA). Większość z nich stanowiły doświadczone położne zatrudnione w szpitalach i klinikach. Poza tym w warsztatach uczestniczyli edukatorzy z zakresu położnictwa, lekarz oraz absolwentki, które jeszcze nie podjęły pracy. W sumie 23 uczestników (w tym 3 facylitatorów wspierających) oraz 2 facylitatorów z Norwegii. W drugim warsztacie brało udział 14 osób z poprzedniego składu, do których dołączyło 11 nowych uczestników z rejonów Helmand, Jaghori, Chost i Kapisa.

**Zespół facylitatorów** stworzyło kilka osób: Norunn Grande, trenerka z zakresu edukacji dla pokoju oraz facylitacji dialogu z NCPD, Deeva Biabani, Afganka z urodzenia, która uczyła się położnictwa w Norwegii, przeszkolona w dziedzinie prowadzenia dialogu

i edukacji dla pokoju w ramach wieloletniej współpracy z NCPD oraz wspierające je – Khadija Safi, Shakili i Khatol z kabulskiego oddziału NAC, które miały szerokie doświadczenie w szkoleniu położnych w Afganistanie. Najważniejszym zadaniem zespołu facylitatorów było stworzenie bezpiecznej przestrzeni, w której uczestniczki warsztatu mogłyby dzielić się osobistymi historiami, a także wymieniać uwagi na temat dotychczasowych osiągnięć i wyzwań.

### Osiągnięcia

Dzięki projektowi „Położne na rzecz Pokoju” zdaliśmy sobie sprawę, że docenienie roli położnych w budowaniu mostów porozumienia między ludźmi nadało nowy wymiar naszym działaniom na rzecz dialogu i pokoju. Wyodrębniono bowiem grupę ludzi o szczególnych zdolnościach i mających wyjątkowy dostęp do członków lokalnych społeczności. Chodziło o dokładne poznanie ich roli oraz poszerzenie ich kompetencji. Położne cieszą się szacunkiem ze względu na wykonywaną pracę, a także swoją bezstronność. Mają dostęp do wszystkich grup społecznych i w ogromnym stopniu przyczyniają się do zażegnania sporów w lokalnych społecznościach. Niestety są przy tym narażone na groźby i oskarżenia. Ich wyjątkowa rola wymaga więc odwagi połączonej z wrażliwością i wyczuciem.

Sukces warsztatów polegał przede wszystkim na tym, że kobiety miały szansę opowiedzieć o swojej pracy, a to, że zostały wysłuchane, dodało im sił. Następnie, czwartego dnia warsztatów te wyjątkowe historie zostały powtórzone publicznie podczas spotkania otwartego, na które zaproszono przedstawicieli władz, instytucji i organizacji zajmujących się w Afganistanie opieką zdrowotną, edukacją i rozwojem. Mogli oni w bardziej wnikliwy sposób zapoznać się z doświadczeniami osób, których głos jest często słabo słyszalny.

### Pozyskana wiedza

- Nieznane dotąd historie rzuciły nowe światło na pracę położnych.
- Słuchając opowieści innych położnych i wymieniając się doświadczeniami, uczestniczki stały się bardziej świadome roli, jaką pełnią w lokalnych społecznościach i zyskały motywację do dalszej pracy.
- Rozmowa o wojnie w kontekście zdrowia czyni konflikt bardziej ludzkim i mniej upolitycznionym.
- Praca położnej sprzyja promowaniu pokojowego współistnienia w lokalnych społecznościach.
- Szkolenie w dziedzinie dialogu i komunikacji jest motywujące i przydatne dla tej grupy zawodowej.

### Program warsztatu

#### Otwarcie

Warsztaty zainicjowano słowami zaczerpniętymi z Koranu, powitaniem i przemówieniami. Ramy formalne, zgodne z akceptowanymi regułami miejscowej kultury, są potwierdzeniem znaczenia i rangi wydarzenia. Wprowadzeniem do merytorycznej części warsztatu była prezentacja poświęcona edukacji na rzecz pokoju realizowanej w środowisku położnych oraz naszkicowanie zasad prowadzenia dialogu. Prezentacja była tłumaczona na stosowne języki.

#### Budowanie zaufania

Interakcyjny program warsztatu rozpoczął się ćwiczeniami, które miały na celu zapoznanie się uczestniczek oraz zbudowanie zaufania w grupie.

#### Ćwiczenia opisujące tożsamość

Kwiat tożsamości to zadanie indywidualne, w którym uczestniczki miały opisać różne aspekty swojej tożsamości, rysując schemat kwiatu – zadanie to opisano w niniejszym



podręczniku. W grupach cztero- lub pięcioosobowych tworzy się następnie tzw. gwiazdę tożsamości.

### Oddźwięk

Jedną z trudności związanych z tym ćwiczeniem była – jak wskazywały uczestniczki – konieczność zaprezentowania się jako jednostki, ponieważ kobiety afgańskie przestrzegają siebie przede wszystkim jako część dużej, wielopokoleniowej rodziny. Ich indywidualne priorytety i potrzeby są rzadko brane pod uwagę. Z tego względu doceniono możliwość opowiadania o sobie i bycia wysłuchaną. W sesji podsumowującej położne wyrażały silne poczucie wzajemnej więzi i chęć dalszego zaangażowania osiągnięte dzięki temu, że mogły porozmawiać o tym, co je łączy.

### Moje osobiste doświadczenie konfliktu

Ćwiczenie to zadano jako pracę domową do wykonania na następny dzień. Podkreślono, że historia może dotyczyć pracy zawodowej, rodziny lub lokalnej społeczności. Uczestniczki zostały poproszone o spisanie wybranego doświadczenia, a w dalszej kolejności zaprezentowanie go w grupie (tej samej, w której spotkały się pierwszego dnia). Następnie, po wysłuchaniu wszystkich historii członkinie grupy miały wybrać jeden ze scenariuszy w celu odegrania scenki – tak by każdej z kobiet przypadła jakaś rola. Wczesniejsze samodzielne spisanie własnych doświadczeń pozwalało uniknąć wpływu grupy na ostateczny kształt opowieści.

### Odgrywanie ról

W oparciu o wybraną historię położne odgrywały opisany w niej konflikt lokalny. W niektórych przypadkach chodziło o rzeczy bardzo trudne, takie jak odmawianie kobietom podstawowych praw w rodzinie lub w społeczności lokalnej. Odgrywane scenariusze w oczywisty sposób odsłaniały korupcję w służbie zdrowia oraz

niebezpieczeństwa, na jakie narażone są położne. Oskarżane są one nieraz o spowodowanie okołoporodowej śmierci dziecka, o niepłodność par czy inne poważne kwestie. Po odegraniu ról kobiety rozmawiały o tym, jak radzić sobie z podobnymi problemami i kto jest za nie odpowiedzialny.

**Krąg dialogu** jest to metoda polegająca na zaproszeniu uczestników, by usiedli w kręgu, najlepiej bez stolików, i spontanicznie podzielili się swoimi przemyśleniami. Wybrany przedmiot – w tym przypadku mała żółta piłka – przechodził z rąk do rąk, wskazując osobę, która w danym momencie miała prawo głosu. Gdy jedna z uczestniczek kończyła swoją wypowiedź, przekazywała piłkę kolejnej osobie. Ta mogła wówczas podzielić się swoimi uwagami lub nie mówić nic i podać piłkę dalej. W ten sposób zachowuje się porządek rozmowy. W razie potrzeby można rozpocząć kolejną rundę, by wszyscy obecni i obecne mieli szansę zabrać głos. Trzymanie w dłoniach jakiegoś przedmiotu może działać uspokajająco, gdy mówi się o wrażliwych kwestiach.

Pierwszym pytaniem postawionym w kręgu było: **Co sprawia, że czuję się bezpiecznie?** Każda z uczestniczek miała pod tym względem swoje preferencje. Jedna z położnych nieśmiało przyznała, że najważniejsza jest dla niej burka. „W burce jesteś anonimowa i unikasz zaczepki ze strony mężczyzn”. Wśród innych ważnych czynników sprzyjających poczuciu bezpieczeństwa znalazły się także: bezpieczny środek transportu oraz obecność mahrama – męża lub krewnego, który towarzyszy kobiecie w podróży.

### Historie o tym, jak radzić sobie w sytuacji konfliktu

Spośród opowiedzianych przez uczestniczki historii o doświadczaniu konfliktu wybrano trzy, które miały być zaprezentowane

czwartego dnia warsztatów podczas spotkania otwartego. Poniżej publikujemy opowieść położnej z wieloletnim doświadczeniem – Shirin Gul. Historia została spisana i zaopatrzona komentarzem przez jedną z uczestniczek, Noorullah Navayee, związaną z Uniwersytetem w Kabulu i pracującą jako edukatorka w dziedzinie pokojowego rozwiązywania konfliktów.

### To był piątek

*Był piątek i miałam niewiele pracy do momentu, gdy zobaczyłam wchodzącą do naszej kliniki kobietę z pięcio- lub sześcioletnim dzieckiem. Z trudem poruszała się i wyglądało na to, że cierpi. Była w ciąży i najwyraźniej nadszedł moment porodu. Rozmawiałymy, gdy ją badałam. Spytałam o jej towarzysza, mężczyznę, który powinien jej pomóc i towarzyszyć w takim momencie, ponieważ tu, gdzie mieszkała, było czymś oczywistym, że żadna kobieta nie trafia do kliniki sama. Była bardzo słaba i zorientowałam się, że potrzebuje krwi. Powiedziała, że jej opiekun jest w drodze i wkrótce się zjawi. Ponieważ sytuacja kobiety była krytyczna i poród mógł nastąpić w każdej chwili, zrobiłam badanie krwi, by mieć pewność, że mamy właściwą krew w naszym laboratorium. To na wypadek, gdyby jej stan się pogorszył, a oczekiwany opiekun nie dotarł do kliniki. Kobieta urodziła dziewczynkę. Przeprowadziliśmy transfuzję krwi, by matka nie straciła przytomności. Zatroszczyłam się o nią i zapewniłam wszelką potrzebną pomoc. Po początkowych problemach stan kobiety ustabilizował się i matka wraz z córką czuły się coraz lepiej. Ich męski opiekun zjawił się po wielu godzinach, późnym popołudniem. Był szwagrem kobiety i w sekrecie wyznał, że jest talibem, a jego brat walczy gdzieś w terenie. Dlatego to jemu właśnie przypadło przywieźć żonę brata do kliniki. Zostawił ją przed drzwiami szpitala, a następnie zawiózł do miasta na wizytę lekarską cztery inne kobiety z problemami zdrowotnymi. Powiedział, że dzień świąteczny – taki jak ten – był dobrym momentem, by wyjechać z ich wsi bez nadmiernej*

*kontroli i problemów ze strony sił bezpieczeństwa.*

*Miałam możliwość porozmawiania z moją pacjentką o jej sytuacji życiowej. Była bardzo wdzięczna za okazaną pomoc i bardzo niezadowolona z tego, czym zajmuje się jej mąż. Chciała mu powiedzieć, by zamiast walki zajął się swoją normalną pracą, domem i rodziną. Jej zdaniem dużo lepiej jest mieć w pobliżu szpitala i lekarzy niż wszystko niszczyć.*

*Mężczyzna pytał mnie o stan bezpieczeństwa w naszym mieście. Powiedziałam mu o strachu przed atakami raketowymi talibów – jeden z pocisków trafił tydzień wcześniej w podwórko naszego sąsiada, powodując sporo zniszczeń. Mężczyzna obiecał, że porozmawia ze swoimi towarzyszami broni, by nie ostrzeliwali raketami naszego miasta. Od tego czasu ataki raketowe ustały.*

Była to jedna z historii opowiedzianych przez położne pracujące w lokalnych ośrodkach podstawowej opieki medycznej. Opowieści te łączyła wspólna idea nawiązywania – za pośrednictwem położnych – kontaktu pomiędzy cywilami a bojownikami i wspólnego określania warunków niezbędnych w pracy położnych. Mając dostęp do najbardziej nawet konserwatywnych rodzin w krytycznym dla nich momencie, niektóre z położnych – oprócz zapewnienia konkretnej pomocy medycznej – korzystają ze swoich umiejętności w zakresie komunikacji i prowadzenia dialogu. Pomagają kobietom i ich rodzinom rozwiązywać wewnętrzne konflikty, a także rozmawiają z mężczyznami, poznając ich punkt widzenia i pomagając im popatrzeć z innej perspektywy (Noorullah Navayee).

Norunn Grande  
Nansen Center for Peace and Dialogue



Dialog w Skedsmo 2012. Zdjęcie: Nansen Center for Peace and Dialogue.

## Norwegia: Dialog – narzędzie do pokonywania podziałów

### Tło

Norwegowie od zawsze byli społeczeństwem wielokulturowym, na które składały się lokalne mniejszości etniczne, takie jak Lapończycy oraz cudzoziemcy zatrudniani jako eksperci w rozmaitych dziedzinach gospodarki. Oprócz grupy ekspertów istnieje też grupa imigrantów zarobkowych z krajów ościennych – Szwecji i Finlandii – a także młodsza imigracja z Pakistanu, krajów byłej Jugosławii oraz Turcji. Od lat 70 XX w. Norwegia przyjmowała także uchodźców z różnych rejonów świata, w których toczyły się – lub nadal toczą – konflikty zbrojne. Należą do nich: Somalia, Sudan, była Jugosławia, Erytrea, Palestyna i wiele innych.

Gmina Skedsmo jest jednym z tych miejsc, w których imigranci osiedlili się wyjątkowo licznie. Oznacza to, że Skedsmo ma z jednej strony wielki potencjał rozwojowy, a z drugiej musi mierzyć się z wyzwaniem,

jakim jest tworzenie – w oparciu o zasady równości i wzajemnego szacunku – społeczności inkluzywnej.

Badając wielokulturowe społeczeństwo Norwegii, w naszym centrum doszliśmy do przekonania, że często mamy do czynienia z takimi samymi problemami, z jakimi musieliśmy się mierzyć za granicą na terenach objętych konfliktami. Stereotypy, dyskryminacja rasowa, a do pewnego stopnia także wydzielone etnicznie dzielnice mieszkaniowe to rzeczywistość największych norweskich miast. Poziom konfliktu jest co prawda nadal niski, ale wiele grup mniejszościowych cierpi w milczeniu, próbując zyskać społeczną akceptację jako pełnoprawni obywatele.

Debaty poświęcone imigracji, integracji i inkluzji społecznej często wychodzą od założonego z góry podziału na „my” (Norwegowie)

oraz „oni” (imigranci), ze szczególnym naciskiem na osoby przybywające spoza zachodniej półkuli. Przez „my” rozumie się pewien zbiór wartości, norm i działań, który – przy takim podejściu – nie jest częścią „ich kultury”. Założenie to może prowadzić do idei wyższego i niższego potencjału kulturowego. A odpowiedź na pytanie „Co to znaczy być Norwegiem?” nie jest oczywista.

Dobrze działające społeczeństwo demokratyczne powinno być zbudowane na zasadzie równości i poszanowania wszystkich obywateli bez względu na ich pochodzenie etniczne i przekonania religijne. Poczucie bycia traktowanym z szacunkiem i na równi jest sprawą subiektywną. Prawo i regulacje mogą stwarzać wrażenie, że stoją na straży równości wszystkich obywateli, jednak obraz codziennego życia wydaje się bardziej zniuansowany.

W każdej społeczności zakorzenianie równości i szacunku jest procesem długotrwałym, w którym racje wszystkich stron powinny być obecne i wysłuchane. Jednym z narzędzi tego procesu może być dialog.

W Skedsmo, podobnie jak w innych gminach Norwegii, realizuje się wiele projektów wolontaryjnych. Wolontariusze organizują zajęcia sportowe dla dzieci i młodzieży, wspierają kółka rękodzieła, inicjują działalność kulturalną wśród różnych grup narodowych.

Organizacje te mają ogromny wkład w aktywizację społeczną mieszkańców i mogą być znakomitą platformą spotkań różnych środowisk. Niestety nie do końca to działa. Większość grup wolontaryjnych jest jednolita pod względem etnicznym, a organizowane przez nich spotkania skierowane są do własnych środowisk narodowych czy religijnych. W niektórych przypadkach ten

rodzaj odrębności nie jest intencjonalny, w innych – szczególnie dotyczy to stowarzyszeń imigrantów – wręcz przeciwnie, gdyż spotkania mają służyć podtrzymywaniu własnego języka, kultury i religii.

Dialog w Skedsmo rozpoczął się od nawiązania kontaktu z doradczynią reprezentującą wydział kultury we władzach lokalnych. Osoba ta przez wiele lat śledziła aktywność organizacji społecznych i korzystających ze wsparcia wolontariuszy w Skedsmo i zauważyła, że kontakty pomiędzy stowarzyszeniami imigrantów a tradycyjnymi organizacjami norweskimi są bardzo skąpe. Wzbudziło to jej obawy, że taka sytuacja wzmocni tendencje segregacyjne w społeczności Skedsmo. Poszukiwała więc narzędzi, które zapobiegłyby takiemu rozwojowi wypadków. Dzięki funduszom uzyskanym z Directorate of Integration and Diversity (Dyrektoriat Integracji i Różnorodności) we współpracy z Nansen Center for Peace and Dialogue zainicjowano projekt o nazwie Dialog w Skedsmo – forum 30 kobiet, które reprezentują rozmaite organizacje. Około 65% uczestniczek miało pochodzenie inne niż norweskie, a ich wiek oscylował pomiędzy 30 a 68 rokiem życia.

### Proces dialogu

**Pierwszym krokiem** do nawiązania dialogu było zebranie 30 kobiet o różnym pochodzeniu, różnych przekonaniach i pozycjach społecznych. Było to możliwe wyłącznie dzięki zaangażowaniu wspomnianej już przedstawicielki organów administracyjnych odpowiedzialnych za kulturę w Skedsmo. Obecność tak kluczowej osoby – nazwijmy ją Osobą nr 1 – cieszącej się zaufaniem lokalnej społeczności ma zasadnicze znaczenie dla zainicjowania dialogu. Od lat pracowała ona na rzecz gminy przede wszystkim na polu kultury, a jednym z jej głównych zadań było monitorowanie organizacji społecznych



i korzystających ze wsparcia wolontariuszy w Skedsmo. Dzięki pracy zawodowej miała kontakt z każdą nowo powstałą organizacją w gminie. Szczególnie często zgłaszali się do niej przedstawiciele stowarzyszeń imigrantów, chcąc skorzystać z jej wiedzy z zakresu prawa i zasad regulujących działalność organizacji w Norwegii. Tego typu współpraca rodzi wzajemne zaufanie, choć nie wyklucza sytuacji konfliktowych. Dzięki swojemu zaangażowaniu Osoba nr 1 znalazła się w samym środku sieci powiązań społecznych, co pozwoliło jej wskazać odpowiednie uczestniczki projektu – zmotywowane i zainteresowane forum dialogu. Zgłosiły się, ponieważ czuły się bezpiecznie w kontakcie z Osobą nr 1.

**Drugi krok** polegał na znalezieniu bezpiecznej i neutralnej przestrzeni, w której mogłyby odbywać się sesje dialogu. W naszym przypadku była to sala w miejskim ratuszu. Ponieważ ratusz jest miejscem publicznym, otwartym dla wszystkich mieszkańców, uznaliśmy go za przestrzeń najbardziej neutralną w całej gminie. Poza przestrzenią fizyczną potrzebne było stworzenie takiego otoczenia, które zachęcałoby ludzi do mówienia i nawiązywania kontaktów. Zaprosiliśmy więc uczestniczki forum na wspólny posiłek, co zresztą stało się tradycją podtrzymywaną przez dwa lata. Jedzenie jest potrzebą uniwersalną, a jedzenie razem sprzyja dobremu samopoczuciu i wzajemnej uprzejmości. Stopniowo potrawy na wspólny stół kobiety zaczęły przygotowywać samodzielnie. Uznanie dla ich pracy wzmacniało ich samoocenę. Przy okazji w naturalny sposób wszystkie uczestniczki forum mogły zaprezentować siebie i swoje organizacje. Poświęciliśmy temu kilka kolejnych spotkań.

Dialog jest projektem wspólnym i nie mogą mu towarzyszyć żadne ukryte cele. Każda

ze stron musi być zachęcana do tego, by uczestniczyć w określaniu jego założeń, tematów, metod pracy i harmonogramu. W ten sposób tworzy się atmosferę bezpieczeństwa i poczucie sprawczości. Próby manipulacji podkopują wzajemne zaufanie i ostatecznie są destrukcyjne dla każdego dialogu. Uczestniczki projektu w Skedsmo dały sobie czas na bliższe poznanie, dyskutowały i negocjowały ścieżki, którymi chcą podążać. Musiały na przykład uzgodnić tematy, które zamierzały podjąć. Niektóre z kobiet proponowały zaproszenie ekspertów, którzy wprowadziliby je w temat, jednak ostatecznie wspólnie podjęto decyzję, że punktem wyjścia dla dyskusji będą prezentacje oparte na indywidualnej wiedzy i doświadczeniach samych uczestniczek. Decyzja ta miała duże znaczenie dla dalszych losów grupy, ponieważ do przygotowania prezentacji każda z uczestniczek musiała wybrać partnerkę, z którą nigdy do tej pory nie pracowała.

Dla wielu uczestniczek było to całkowicie nowe doświadczenie, zwłaszcza dla przedstawicielek mniejszości, które poprzednio trzymały się z osobami z własnego środowiska.

**Trzecim krokiem** w procesie dialogu było zagwarantowanie, że wszystkie jego uczestniczki mają równe prawa. Jeśli między uczestnikami zachodzą istotne różnice w zakresie poziomu wykształcenia, wiedzy i pozycji społecznej, trzeba im zapewnić poczucie równości w sensie ogólnoludzkim – poprzez wzajemne zainteresowanie i otwarcie na siebie. Poświęcenie im uwagi, niezależnie od ich statusu materialnego, pozycji czy wykształcenia, daje poczucie, że wszyscy są traktowani na równi. Interakcje oparte na równości są najlepszym punktem wyjścia do budowy zaufania. Zaufanie i równość są ze sobą sprzężone. Co więcej, zaufanie może

rozszerzać się na całą grupę. Facylitatorzy okazali zaufanie uczestniczkom, wysłuchując ich i poświęcając im uwagę, a taka postawa miała wpływ na resztę grupy. Słuchając siebie nawzajem i wykazując zainteresowanie sprawami innych, uczestniczki stworzyły atmosferę zaufania. To pozwoliło im dostrzec podobieństwa ich sytuacji życiowych, np. codziennych zmagania z nastoletnimi dziećmi czy trudności w łączeniu pracy zawodowej z obowiązkami rodzinnymi. W ten sposób pojawiła się szansa, by spojrzeć na inne osoby z nowej perspektywy i zamiast „obcych” dostrzec kogoś, kto jest taki jak my, z kim dzielimy te same emocje i potrzeby, między innymi właśnie potrzebę bycia traktowaną w równy sposób. Zrozumienie, że nasze podstawowe emocje i potrzeby mają charakter uniwersalny, zachęca, by traktować innych ludzi jak równych sobie.

**W czwartym kroku** uczestniczki projektu miały odnaleźć w sobie chęć i umiejętność słuchania. Gdy nikt nie słucha, nic z tego, co zostało powiedziane, nie przyniesie pożytku. Poczucie bycia ignorowanym jest zawsze bolesne i upokarzające. Dialog wymaga empatycznego słuchania, którego celem jest zrozumienie innych. Słuchać oznacza nie tylko słyszeć słowa wypowiedziane przez innych ludzi, ale także zwracać uwagę na to, co nie do końca zostało wyartykułowane. Aktywne słuchanie okazało się wyzwaniem dla uczestniczek projektu w Skedsmo. Dobry słuchacz musi walczyć z własnym brakiem uważności, niecierpliwością i skupieniem na sobie samych, co – zwłaszcza w dzisiejszym świecie – stanowi powszechną trudność. Aktywne słuchanie oznacza także zadawanie dobrych pytań. Dobre pytanie kieruje naszą uwagę ku czemuś nieznanemu, co jednak chcemy i powinniśmy poznać. Wypływające z prawdziwego zainteresowania pytanie w rodzaju „Jak to jest być cudzoziemcem w Norwegii?”

może być dobrym punktem wyjścia do lepszego zrozumienia sytuacji sąsiada. Rozmowa jest ważna, ale wspólne działania jeszcze bardziej zbliżają ludzi. Uczestniczki projektu dialogowego w Skedsmo musiały wspólnie przygotowywać prezentacje i wykłady, planować i organizować takie wydarzenia jak obchody święta kobiet czy inne działania kulturalne. Zarówno przedstawicielki mniejszości, jak i większości pracowały razem, by osiągnąć wspólny cel. Dla niektórych było to całkiem nowe doświadczenie.

**Krok piąty** miał na celu zapewnienie ciągłości procesu dialogu. Rozpoczęcie takiego procesu oznacza bowiem przyjęcie na siebie zobowiązań. Organizatorzy oraz facylitatorzy musieli przygotować grunt pod kontynuację procesu. Można to było osiągnąć, od samego początku angażując wszystkie uczestniczki, tak by czuły się odpowiedzialne zarówno za grupę, jak i za efekty pracy w lokalnym środowisku. Ponadto kontynuacja dialogu musiała odbywać się w konkretnych ramach prawnych i organizacyjnych. W przypadku Skedsmo miejscowe władze oraz politycy działający w strukturach gminy zapewnili środki niezbędne do stworzenia ram organizacyjnych dla kolejnych etapów procesu.

### Osiągnięcia

Trwałe zmiany w relacjach międzyludzkich zależą w równym stopniu od tego, co dzieje się na poziomie jednostki, jak i na poziomie strukturalnym, a także od powiązań między tymi poziomami. Oba poziomy są od siebie zależne. Proces nawiązywania dialogu w Skedsmo rozpoczął się od jednej konsultantki pracującej w dziale kultury miejscowego magistratu. To ona wybrała uczestników pochodzących z rozmaitych lokalnych stowarzyszeń. Fundusze na realizację projektu pochodziły natomiast z wyższych struktur rządowych. Chodziło

o wsparcie projektu, który mógłby zainteresować inne gminy w Norwegii. Nansen Center zapewnił profesjonalne know-how. W trakcie trwania projekt wzbudził zainteresowanie przedstawicieli lokalnej administracji oraz polityków, którzy zdecydowali o kontynuowaniu inicjatywy na rzecz dialogu niezależnie od pierwotnych źródeł finansowania. Forum dialogu wpłynęło na planowanie strukturalne w Skedsmo, gdyż stało się częścią działań gminy na rzecz społeczeństwa inkluzywnego. Oznacza to, że forum dialogu zainspirowało zmiany i zachęciło lokalną administrację oraz burmistrza Skedsmo do skorzystania z narzędzi, które sprzyjają budowaniu społeczności różnorodnej, ale opartej na zasadach szacunku i równości.

### Wnioski

Dialog jest narzędziem przekraczania podziałów. Przykład z Skedsmo opisuje proces dialogowy stanowiący element trzyletniego projektu realizowanego w jednej z wielokulturowych gmin w Norwegii. Podziały etniczne istniejące w niektórych norweskich gminach nie są celem żadnej krajowej czy lokalnej instytucji politycznej, lecz raczej nieuświadomionym i przypadkowym zjawiskiem napędzanym przez korzyści finansowe graczy z rynku mieszkaniowego. W rezultacie powstają dzielnice, w których dostępne są tanie mieszkania przeznaczone na wynajem, zajmowane w dużej części przez imigrantów, oraz dzielnice bogate zdominowane przez etnicznych Norwegów. Taki model mieszkalnictwa ogranicza codzienne interakcje między przedstawicielami mniejszości i większości, a tym samym utrudnia pokonywanie barier i lepsze rozumienie różnic.

Zaangażowanie w projekty wolontaryjne pomaga zmienić ten stan rzeczy. Niestety

wiele organizacji, które je realizują, jest homogeniczna, składa się z osób z tego samego kręgu kulturowego. Każda z tych organizacji ma swój program i obszar działania, ale w społeczeństwie demokratycznym nie można wskazywać ludziom, czym powinni się zajmować w wolnym czasie ani zmuszać ich do uczestnictwa w projektach, które ich nie interesują. Jedyną drogą – o czym przekonała się mądra konsultantka zatrudniona w dziale kultury – jest odpowiednie zmotywowanie członków różnych stowarzyszeń do wspólnych działań i uczenie się od siebie nawzajem.

Wybrano metodę dialogu, ponieważ opiera się na równości i wzajemnym szacunku. Status materialny, pozycja społeczna, pochodzenie etniczne i wykształcenie nie mają tu znaczenia. Liczy się chęć słuchania drugiej strony, otwartość na jej historię oraz ciekawość, która pozwala zadawać właściwe pytania. Do najowocniejszych rozmów dochodzi wówczas, gdy obie strony dialogu zaczynają rozumieć się w nowy sposób. Projekt w Skedsmo pokazał, że dialog jest właściwym narzędziem do przekraczania podziałów. W konsekwencji ci najbardziej rozmowni zaczęli słuchać, a ci, którzy ze względu na swoją znajomość Norwegii i pochodzenie uważali się za bardziej kompetentnych, zyskali wgląd w życie przedstawicieli drugiej strony, dzięki czemu stali się pokorniejsi i bardziej otwarci. Wreszcie ci, którzy z początku czuli się najbardziej onieśmieleni, znaleźli w sobie odwagę i zaczęli mówić. Ostatecznie wszystkie strony dialogu poczuły się bezpiecznie w rozmowie o wzajemnych różnicach. Były to pierwsze kroki na drodze ku przekroczeniu podziałów.

*Christiane Seehausen  
Nansen Center for Peace and Dialogue*



Współpraca międzyszkolna miast Lillehammer i Bujanovac z udziałem Tatjany Popovic oraz Lumnije Mustafi, NDC Serbia.

## Serbia Południowa: dialog międzyetniczny jako proces długofalowy

### Wprowadzenie

Dialog międzyetniczny to długofalowy proces, którego celem jest ponowne nawiązanie relacji i współpracy różnych grup etnicznych w podzielonych społecznościach lokalnych. Ośrodki NDC umożliwiły podjęcie licznych inicjatyw tego typu po zakończeniu konfliktu w rejonie Bałkanów Zachodnich. Obejmowały one sesje dialogu, treningi i wspólne aktywności, które dały mieszkańcom regionu możliwość spotkania się oraz podjęcia wysiłku wzajemnego zrozumienia. Chodziło o odbudowę zerwanych przez konflikt więzi, stopniowe nawiązywanie współpracy na rzecz poprawy życia w lokalnych społecznościach, tak by wszystkie grupy etniczne mogły pokojowo współistnieć, zamiast żyć obok siebie w oddzieleniu. Proces ten polega – mówiąc w największym

skrócie – na stopniowym pojednaniu i świadomym zaangażowaniu na rzecz pokoju.

Budowa mostów porozumienia w podzielonych społecznościach to rozłożony w czasie proces, którego celem jest pojednanie. Pierwszy krok to zrozumienie obaw, interesów oraz potrzeb każdej ze stron. Krok drugi to budowanie zaufania i zgody co do wspólnych celów. Ostatnim etapem prowadzącym do zdefiniowania konkretnych sposobów kształtowania dialogu jest udrożnienie kanałów współpracy. Celem jest zainicjowanie zmian społecznych możliwych dzięki procesom długofalowym, a te z kolei wymagają czasu, cierpliwości, zaangażowania oraz wytrwałości.

W powojennych społeczeństwach byłej Jugosławii istniała potrzeba wspierania



aktywności obywatelskiej. Ludzie żyjący w społeczeństwach podzielonych według linii etnicznych byli bardzo nieufni wobec siebie nawzajem i względem decydentów, zarówno na poziomie lokalnym, jak i krajowym. Przeważało poczucie, że wojna wybuchła za sprawą kilku nacjonalistycznych liderów i że przez całą dekadę o istotnych aspektach życia mieszkańców byłej Jugosławii decydował ktoś inny. Kultura współpracy i demokratycznego uczestnictwa w rządzeniu krajem nie istniała. W oparciu o badania w terenie facylitatorzy Nansen Dialogue Network nakreślili podstawową strategię pracy w lokalnych społecznościach zawierającą cele i działania przygotowawcze.

#### Cele:

- odbudowa relacji, pokonywanie podziałów;
- przejście od stanu zamrożonego konfliktu i pokoju negatywnego<sup>a</sup> do procesu transformacji konfliktu;
- stopniowe pojednanie i stworzenie podwalin pod współpracę, a także wspólne budowanie mostów (nowe działania w skali lokalnej, strategię zmiany);
- działania służące umacnianiu pokoju, nakierowane na budowę trwałego i zrównoważonego pokoju w społeczeństwie.

#### Działania i wydarzenia w terenie:

- organizowanie spotkań z każdą grupą etniczną mających na celu odbudowę zaufania;
- organizowanie sesji dialogu: wspólnych międzyetnicznych spotkań i seminariów, w ramach których uczestnicy mają szansę otwarcie rozmawiać;
- szkolenia mające na celu budowanie w lokalnych społecznościach

potencjału do prowadzenia dialogu, negocjacji i mediacji oraz korzystania z narzędzi analizy konfliktów;

- rzecznictwo pokojowego współistnienia na różnych szczeblach struktury społecznej.

W ciągu piętnastu lat podejście to zaowocowało stworzeniem sieci współpracowników oraz sympatyków działających na rzecz pokonywania podziałów etnicznych.

Poniżej zaprezentowano przykład z południowej Serbii, gdzie ośrodek Nansen Dialogue Center Serbia pracował przez siedem lat z przedstawicielami lokalnych władz, nauczycielami oraz uczniami w ramach dwóch równoległych projektów.

1) Pierwszy projekt dotyczył poprawy organizacji i funkcjonowania lokalnego samorządu, tak by wszystkie grupy etniczne miały jednakową reprezentację i udział w procesach decyzyjnych.

2) Drugi projekt obejmował profesjonalne szkolenie dla nauczycieli, którzy mieli za zadanie tworzyć w swoich miejscach pracy kluby mediacji uczniowskiej oraz nawiązywać i wspierać międzyetniczne kontakty pomiędzy serbskimi i albańskimi szkołami. Obydwa projekty były wdrażane przy aktywnym wsparciu gminy Lillehammer i udziale ekspertów z obu dziedzin, którzy pomagali tworzyć programy, organizowali spotkania i czuwali nad rozwojem wydarzeń.

W 2003 r., gdy ośrodek Nansen Dialogue Center Serbia rozpoczął pracę w mieście Bujanovac, powojenne podziały wśród miejscowej ludności były nadal silne. Szkoły, do których uczęszczały tylko dzieci serbskie, oraz te, do których chodzili dzieci serbskie

i romskie, były zlokalizowane w różnych częściach miasta. Seminaria dialogowe skierowane do kadry nauczycielskiej miały na celu przygotowanie gruntu pod współpracę międzyetniczną oraz stanowiły wstęp do profesjonalnego szkolenia z zakresu mediacji szkolnej. Początkowo nauczyciele trzymali się swoich grup etnicznych, nie czuli się wystarczająco bezpiecznie, by dzielić się opiniami i ograniczali kontakty z kolegami z innych szkół do uprzejmych gestów. Grupa facylitatorów składała się z przedstawicieli lokalnej społeczności oraz obywateli Norwegii. Odegrali oni ważną rolę w procesie budowy wzajemnego zaufania i poprawy relacji. Uwagę uczestników zwróciła bezstronność, empatia, otwarcie i elastyczność towarzyszące konkretnym działaniom facylitatorów – takim jak spotkania, wizyty w szkołach i szkolenia. Również fakt, że każdy uczestnik projektu mógł szkolić się w ojczystym języku, przyczynił się do efektywności nauki i był odbierany jako wyraz szacunku. W trakcie tworzenia ram dla mediacji szkolnej facylitatorzy oraz koordynatorzy na bieżąco konsultowali się z dyrektorami szkół, przedstawicielami lokalnych władz oraz departamentem szkolnictwa w ministerstwie edukacji.

Dzięki takim metodom wzmocniono współpracę międzysektorową, a urzędnicy zbliżyli się do ludzi. Facylitatorzy pokazali, jak praktycznie realizować założenia demokracji partycypacyjnej, aby wspólnymi siłami odbudować instytucje i poprawić warunki życia.

Grupy nauczycieli-mediatorów przeszkoliły uczniów, stworzyły rówieśnicze zespoły mediacyjne oraz kluby mediatorów, w ramach których rozwiązywane są poważne konflikty. Zespoły złożone z przedstawicieli różnych szkół zorganizowały wspólne szkolenia dla młodzieży albańskiej, serbskiej i romskiej. Owocem tej inicjatywy było wspólne spotkanie, podczas którego zespoły te zaprezentowały przykłady mediacji w swoich szkołach. Miało to miejsce w 2012 r. i było ukoronowaniem długofalowego zaangażowania miejscowej społeczności wspieranej przez facylitatorów. Zmiany na lepsze przejawiające się w konkretnych osiągnięciach wymagają cierpliwości, wytrwałości i zaangażowania.

*Tatjana Popović*

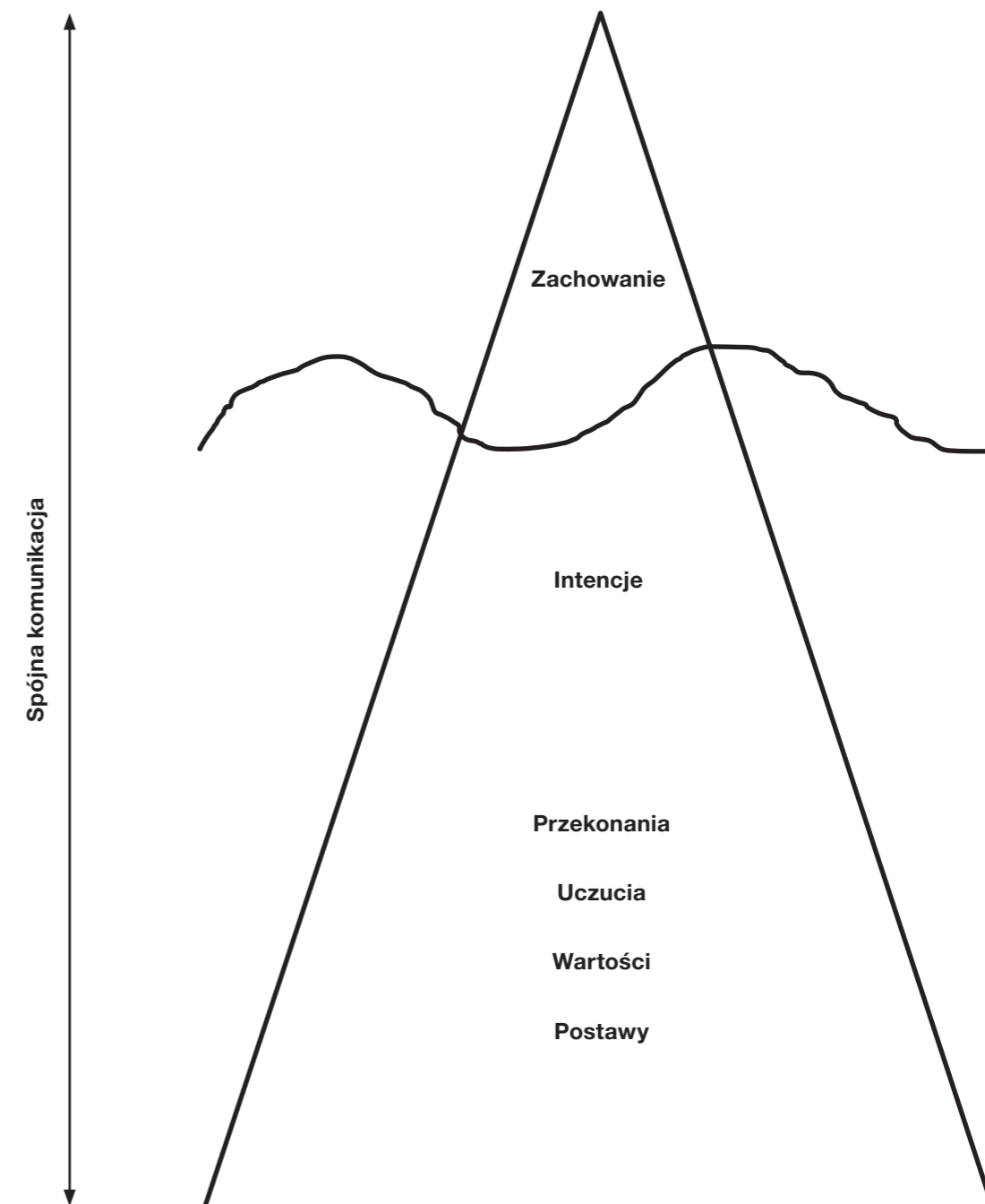
*Nansen Dialogue Centre Serbia*

<sup>a</sup>Pokój negatywny to stan, w którym strony zawieszają użycie przemocy i nie ma już zagrożenia wojną, ale wciąż nie istnieje między nimi współpraca ani właściwa komunikacja (przyp. red. wydania polskiego).

# MATERIAŁY POMOCNICZE

- 1) **Model góry lodowej** (2 strony, model graficzny na jednej stronie, tekst na drugiej)  
*Rozdz. 1 Komunikacja*
- 2) **Komunikacja niewerbalna**  
*Rozdz. 1 Komunikacja*
- 3) **Kluczowe cechy dialogu**  
*Rozdz. 2 Dialog*
- 4) **Zadawanie dobrych pytań**  
*Rozdz. 2 Dialog*
- 5) **Arkusz pytań do refleksji**  
*Rozdz. 3 Tożsamość*
- 6) **Król i królowa**  
*Rozdz. 4 Kultura*
- 7) **Źródła i rodzaje konfliktów**  
*Rozdz. 5 Zrozumienie konfliktu*
- 8) **Ludzkie potrzeby** (2 strony, na jednej schemat Masłowa, na drugiej schemat Maxa-Neefa)  
*Rozdz. 5 Zrozumienie konfliktu*
- 9) **Mapowanie konfliktu**  
*Rozdz. 6 Analiza konfliktu*
- 10) **Model cebuli** (2 strony)  
*Rozdz. 6 Analiza konfliktu*
- 11) **Trójkąt ABC**  
*Rozdz. 6 Analiza konfliktu*
- 12) **Style zachowań w sytuacjach konfliktowych** (2 strony)  
*Rozdz. 6 Analiza konfliktu*

## MATERIAŁ POMOCNICZY NR 1 – Model góry lodowej



### Wyjaśnienie modelu

Większa część góry lodowej znajduje się pod powierzchnią wody. Oznacza to, że jej nie widzisz. Wyobraź sobie, że góra lodowa przedstawia człowieka. Część ponad powierzchnią wody jest widoczna – to nasze zachowanie. Wszyscy widzą, co robimy, słyszą, co i w jaki sposób mówimy, oraz interpretują to po swojemu, w zależności od swoich wcześniejszych doświadczeń i przekonań.

Pod powierzchnią wody, niewidoczne dla nikogo poza nami, znajdują się nasze intencje – to, co zamierzamy, to, co stoi za naszymi działaniami. Możemy wyrazić je wobec ludzi, którzy nas otaczają, albo je ukryć z różnych powodów, takich jak zachowanie pozycji siły, manipulacja lub chęć zaskoczenia innych. Nasze intencje mogą być dobre lub złe, przemyślane lub spontaniczne – ktoś, kto nas słucha, nigdy tego nie wie. Jednak bez względu na charakter naszych intencji mamy wpływ na to, jak się komunikujemy.

Na dole góry lodowej znajdują się nasze przekonania, uczucia, wartości i postawy. Wartości i postawy to coś, co rozwijamy od samego dzieciństwa. W miarę upływu czasu możemy niektóre z nich zmieniać, inne modyfikować, a jeszcze inne wzmocniać. Zależy to od naszego otoczenia, pracy, relacji społecznych i zainteresowań. To, co czujemy w różnych sytuacjach, zależy od naszej osobowości, wartości i postaw. Jeśli jedną z moich naczelnych wartości jest sprawiedliwość, to w zetknięciu z niesprawiedliwością będę czuć dyskomfort, gniew lub smutek. To, co myślimy i jak myślimy, wiąże się z naszymi postawami i wartościami.

Nasz przekaz stanie się bardziej spójny, gdy wszystkie te elementy będą ze sobą połączone. Aby przekaz zyskał na spójności, musimy być świadomi własnych uczuć, wartości i postaw. Jednak niezależnie od stopnia naszej świadomości wszystkie te elementy ujawnią się poprzez naszą mowę ciała. Uświadomienie sobie, jakie relacje zachodzą pomiędzy językiem mówionym a mową naszego ciała, może pomóc nam wyrażać jednakowe treści zarówno werbalnie, jak i niewerbalnie. Dzięki namysłowi nad naszymi intencjami i dzięki odwadze wyrażania ich możemy uniknąć nieporozumień i zapobiec konfliktom.

## MATERIAŁ POMOCNICZY NR 2 – Komunikacja niewerbalna

Komunikacja niewerbalna – inaczej mowa ciała – to istotna forma komunikacji. Naturalna, nieświadoma mowa ciała przekazuje nasze prawdziwe uczucia i intencje oraz odkrywa przed nami uczucia i intencje innych.

### *Pozycja i ruchy ciała*

Zastanów się, jaki wpływ na postrzeganie innych ma sposób, w jaki osoby te siedzą, chodzą, wstają lub trzymają głowę. Twoja postawa i sposób, w jaki się poruszasz, przekazują bardzo wiele informacji.

### *Gesty*

Gesty są stałym elementem naszego życia. Machamy dłonią, wskazujemy palcem, kiwamy na kogoś albo wymachujemy rękami, mówiąc. Wszystko to jest często nieświadomym wyrażaniem siebie. Znaczenie poszczególnych gestów może być różne w różnych kulturach i regionach, dlatego powinniśmy brać to pod uwagę, by uniknąć nieporozumień.

### *Kontakt wzrokowy*

Przekaz, jaki niesie wyraz naszych oczu, może być nieograniczony.

### *Dotyk*

Bardzo wiele komunikujemy dotykiem. Pomyśl, co wyraża mocny uścisk dłoni, delikatne klepięcie po ramieniu, serdeczny uścisk „na misia”.

### *Przestrzeń*

Wszyscy potrzebujemy osobistej przestrzeni, choć potrzeba ta różni się w przypadku każdego z nas w zależności od kultury, sytuacji i bliskości relacji.

### *Głos*

Liczy się nie tylko to, co mówisz, ale jak mówisz. Kiedy mówimy, inni ludzie nie tylko słuchają naszych słów, lecz także „czytają” nasz głos. Zwracają uwagę na długość i tempo naszej wypowiedzi, na to, jak głośno mówimy, na ton, jego załamania oraz na dźwięki, potwierdzające, że rozumiemy, takie jak „aha”, „yhm”. Pomyśl, jak ton głosu może sygnalizować na przykład sarkazm, gniew, miłość lub pewność siebie.

### *Świadomość emocjonalna*

Aby wysyłać precyzyjne sygnały niewerbalne, dobrze jest być świadomym własnych emocji i tego, jak one na nas wpływają. Warto też umieć rozpoznawać emocje innych i prawdziwe uczucia kryjące się za sygnałami, które ludzie przekazują. Na tym właśnie polega świadomość emocjonalna.

## MATERIAŁ POMOCNICZY NR 3 – Kluczowe cechy dialogu

### Spójność

Dialog to spójne komunikowanie się. Niewerbalne aspekty komunikacji, intencje, postawy, wartości i przekonania muszą być spójne z naszymi słowami.

### Sprzeciw

W dialogu nie musimy w pełni, ani nawet w części, zgadzać się z innymi. Dialog może wymagać, abyśmy zakwestionowali stwierdzenia innych osób lub wręcz się im sprzeciwili. Nasz sprzeciw powinien być wyrażony, tak aby uszanować godność innych i własną.

### Pokora

Dialog to poznawanie samego siebie oraz ukazywanie innym swoich mocnych i słabych stron.

### Troska o innych

Dialog wymaga podejmowania odpowiedzialności za innych ludzi bez oczekiwania wzajemności.

### Wspólny język

Dialog polega na dążeniu do znalezienia wspólnego języka.

### Po pierwsze zrozumienie

W dialogu staramy się najpierw zrozumieć, a potem być zrozumianym.

### Relacje

Dialog polega na rozumieniu i zgłębianiu relacji.

### Brak zgody

Dialog nie musi oznaczać wspólnej zgody albo upodobnienia się do innych.

### Słuchanie

Dialog bardziej polega na słuchaniu niż na mówieniu.

### Powstrzymanie się od ocen

Osąd, generalizowanie, obarczanie winą i stawianie diagnoz mogą zniszczyć dialog.

### Komunikacja niewerbalna

Dialog może zachodzić nawet w ciszy. Mowa ciała i wyraz twarzy są w nim bardzo ważne.

### Przemiana

Dialog oznacza osobistą i społeczną przemianę.

## MATERIAŁ POMOCNICZY NR 4 – Zadawanie dobrych pytań

Nikt nie wypowie dokładnie tego, co chciałbyś usłyszeć – w odpowiednim porządku, dogłębnie i szczegółowo. Dlatego głównym narzędziem dobrego słuchacza jest umiejętność zadawania dobrych pytań. Właściwe pytania mogą stymulować rozmowy i nadawać im kierunek.

Zadając pytania, możesz skorzystać z poniższych wskazówek:

- Zaplanuj swoje pytania. Przed spotkaniem zastanów się, jakie informacje chcesz otrzymać, i naszkicuj kolejność zadawanych pytań, aby skorzystać z tych notatek podczas rozmowy.
- Bądź świadom swojego celu. Każde z zadanych przez ciebie pytań powinno pomóc ci w uzyskaniu wiedzy o faktach lub w poznaniu opinii. Zdecyduj, jakiego rodzaju informacji potrzebujesz, i dostosuj do tego swoje pytania.
- Zaczynaj rozmowę. W przeciwieństwie do prostych pytań zamkniętych (o możliwych odpowiedziach „tak” lub „nie”) pytania otwarte zachęcają rozmówcę do wypowiedzi, tobie zaś dostarczają obszerniejszych informacji.
- Mów w języku rozmówcy. Odnoś się w swoich pytaniach do znanego mu kontekstu, używaj słów i zwrotów, które rozumie. Unikaj na przykład żargonu zawodowego, jeśli rozmawiasz z osobą spoza swojego miejsca pracy. Jeśli wydaje ci się, że twój rozmówca nie rozumie dokładnie tego, co mówisz, użyj parafrazy.
- Używaj neutralnego słownictwa. Staraj się nie stawiać pytań naprowadzających, które sugerują odpowiedź.
- Do pytań ogólnych dodawaj pytania szczegółowe. Ustawiaj swoje pytania w pewnej hierarchii, tak by od perspektywy ogólnej stopniowo przechodzić do szczegółów.
- Niech twoje pytania dotyczą jednej rzeczy naraz. Jeśli chcesz uzyskać pełniejszą odpowiedź, formułuj krótkie pytania, tak aby każde z nich dotyczyło jednego zagadnienia. Jeśli interesują cię dwie rzeczy, zapytaj o nie, zadając dwa różne pytania.
- Zadawaj tylko te pytania, które wydają ci się najważniejsze. Jeśli nie interesuje cię jakaś informacja, nie pytaj o nią. Szanuj czas i uwagę swojego rozmówcy, nie zadawaj pytań w nieskończoność.



- Nie przerywaj. Wysłuchaj całej odpowiedzi na twoje pytanie. Sztuka dobrego zadawania pytań polega na rzeczywistej chęci uzyskania informacji zawartej w odpowiedzi.
- Postaraj się, aby przejścia od zagadnienia do zagadnienia były naturalne. Użyj jakiegoś elementu odpowiedzi do wprowadzenia kolejnego pytania.
- Pytania, które tak naprawdę są wyrazem jakichś założeń, mogą zabrzmieć agresywnie, co często tworzy nieprzyjazną atmosferę. Zastąp je raczej pytaniami, które umożliwią twojemu rozmówcy lub twojej rozmówczyni wyjaśnienie zagadnienia na tyle, abyś je zrozumiał.

## MATERIAŁ POMOCNICZY NR 5 – Arkusz pytań do refleksji

### Sesja pytań do refleksji – Indywidualna refleksja nad tożsamością i wartościami

#### Środowisko pochodzenia

Gdzie się urodziłeś i gdzie dorastałeś?

Jaką tożsamość odziedziczyłeś po przodkach (niemiecką, zuluską, muzulmańską, chrześcijańską, kastową, robotniczą)?

#### Role

Jakie role pełnisz w rodzinie?

Kim jesteś, gdy pracujesz (matką, mężem, nauczycielem, pracownikiem administracyjnym, pracownikiem na rzecz praw człowieka, prezesem)?

#### Przynależności

Kim jesteś, gdy odpoczywasz i podczas rekreacji poza godzinami pracy (zawodnikiem footballu, pianistą, garncarzem, wspinaczem górskim, poetą)?

#### Cele

Kim zamierzasz być, co zamierzasz robić, co zamierzasz osiągnąć w ciągu najbliższych pięciu lat?

Jak opisałbyś siebie w kontekście celów osobistych i tego, jak starasz się wcielić w życie swoje plany (jako działacz na rzecz pokoju i sprawiedliwości, jako przedsiębiorca, osoba dążąca do rozwoju duchowego, osoba ucząca się)?

Co obecnie stanowi dla ciebie najważniejszy aspekt twojej tożsamości i dlaczego?

Co może sprawić, że w przyszłości twoja tożsamość się zmieni?

#### Wartości

Pomyśl o ludziach, których podziwiasz...

Co takiego w nich podziwiasz?

Pomyśl o jakiejś sytuacji, w której – gdybyś tylko mógł ją przeżyć ponownie – zachowałbyś się inaczej, niż się zachowałeś. Czemu wtedy nie zachowałeś się tak, jakbyś chciał?

Przypomnij sobie czas, kiedy broniłeś czegoś. Jakich wartości broniłeś? Pomyśl o wartościach odziedziczonych i nabytych.

Dlaczego angażujesz się w to, co teraz robisz? (Motywacja/inspiracja/intencja).

Z jakich swoich dotychczasowych działań jesteś najbardziej dumny?

Jaką lekcję odebrałeś, ucząc się na swoich błędach?

Jakiej zmiany w sobie spodziewasz się w ciągu pięciu lat?

## MATERIAŁ POMOCNICZY NR 6 – Król i królowa

Król kocha królową, ale musi udać się w długą podróż. Podejrzewa, że królowa ma kochanka, więc nakazuje straży zabić żonę, jeśli ta opuści zamek podczas jego nieobecności. Mówi o tym królowej przed wyjazdem.

Po odjeździe króla kochanek nawiązuje kontakt z królową i namawia ją, by do niego przysłała. Kobieta odpowiada, że nie może, ponieważ strażę mają rozkaz zabić ją, jeśli wyjdzie z zamku. Kochanek powtarza, że rozpaczliwie pragnie ją zobaczyć i że królowa koniecznie musi przyjść na spotkanie następnej nocy.

Królowa rozmawia z jednym ze strażników, który obiecuje chronić ją oraz pomóc jej wyjść i wrócić niepostrzeżenie, pod warunkiem że zrobi to przed północą.

Królowa spotyka się z kochankiem i wraca przed ustaloną godziną do zamku. Strażnik, który miał jej pomóc, zasypia przed jej powrotem. Inny strażnik, widząc wchodzącą do zamku kobietę, zabija ją.

Uporządkuj postaci według kryterium stopnia odpowiedzialności za śmierć królowej:

	Król	<input type="checkbox"/>
	Królowa	<input type="checkbox"/>
	Kochanek	<input type="checkbox"/>
	Strażnik, który zasnął	<input type="checkbox"/>
	Strażnik, który zabił królową	<input type="checkbox"/>

## MATERIAŁ POMOCNICZY NR 7 – Źródła i rodzaje konfliktów

### Konflikt wokół informacji

Zdarza się, że strony konfliktu nie mają wystarczających – lub tych samych – informacji na temat sytuacji. Zebranie i wyjaśnienie faktów może w dużym stopniu obniżyć napięcie. Strony mogą też interpretować informacje w różny sposób lub nadawać im różny poziom ważności. Otwarta dyskusja oraz dane dostarczone przez zaufaną stronę zewnętrzną mogą pomóc w ocenie jakości dostępnych informacji.

### Konflikt o zasoby

Konflikty dotyczące zasobów materialnych, takich jak ziemia, pieniądze czy przedmioty, są na ogół proste do zidentyfikowania i często nadają się do otwartej negocjacji. Jednak czasami okazuje się, że – choć na pozór strony sprzeczą się o zasoby – prawdziwy konflikt dotyczy czegoś innego, np. relacji lub potrzeb psychologicznych jednej lub obu stron.

### Konflikt relacji

Ludzie w relacjach rodzinnych, biznesowych czy organizacyjnych często nie zgadzają się w rozmaitych kwestiach. Czasami jednak zależności wynikające z tych relacji nadają destrukcyjny wymiar różnicom, które w innym układzie byłyby proste do przezwyciężenia. Wydarzenia z przeszłości, wieloletnia stereotypizacja mogą usztywniać postawy i sprawiać, że ludzie niechętnie sięgają nawet po najbardziej oczywiste i sprawiedliwe rozwiązania. W takich sytuacjach trzeba najpierw przyjrzeć się celom, rolom, zobowiązaniom i różnym perspektywom widzenia zdarzeń z przeszłości, zanim zajmemy się innymi konfliktami.

### Konflikt interesów i potrzeb

Istotne i silne ludzkie potrzeby związane z poczuciem tożsamości, szacunkiem czy

uczestnictwem często znajdują się u źródeł konfliktów, które na zewnątrz przyjmują formę sporu o rzeczy materialne. Realna możliwość wyrażenia tych potrzeb i poczucie bycia wysłuchanym mają fundamentalne znaczenie dla ich zaspokojenia. Zdarza się, że długofalowe rozwiązanie konfliktu interesów zależy w równym stopniu od zaspokojenia potrzeb zaangażowanych osób, jak i od właściwego podziału zasobów.

### Konflikty strukturalne

Struktury społeczne i organizacyjne decydują o tym, kto ma dostęp do władzy lub zasobów, komu należy się szacunek i kto ma prawo podejmować decyzje. Konflikty dotyczące struktur lub konflikty wewnątrz struktur często wiążą się z kwestiami sprawiedliwości i konkurencyjnych względem siebie celów. Zażegnanie tego typu konfliktów niejednokrotnie wymaga lat pracy i wysiłków.

### Konflikty wartości

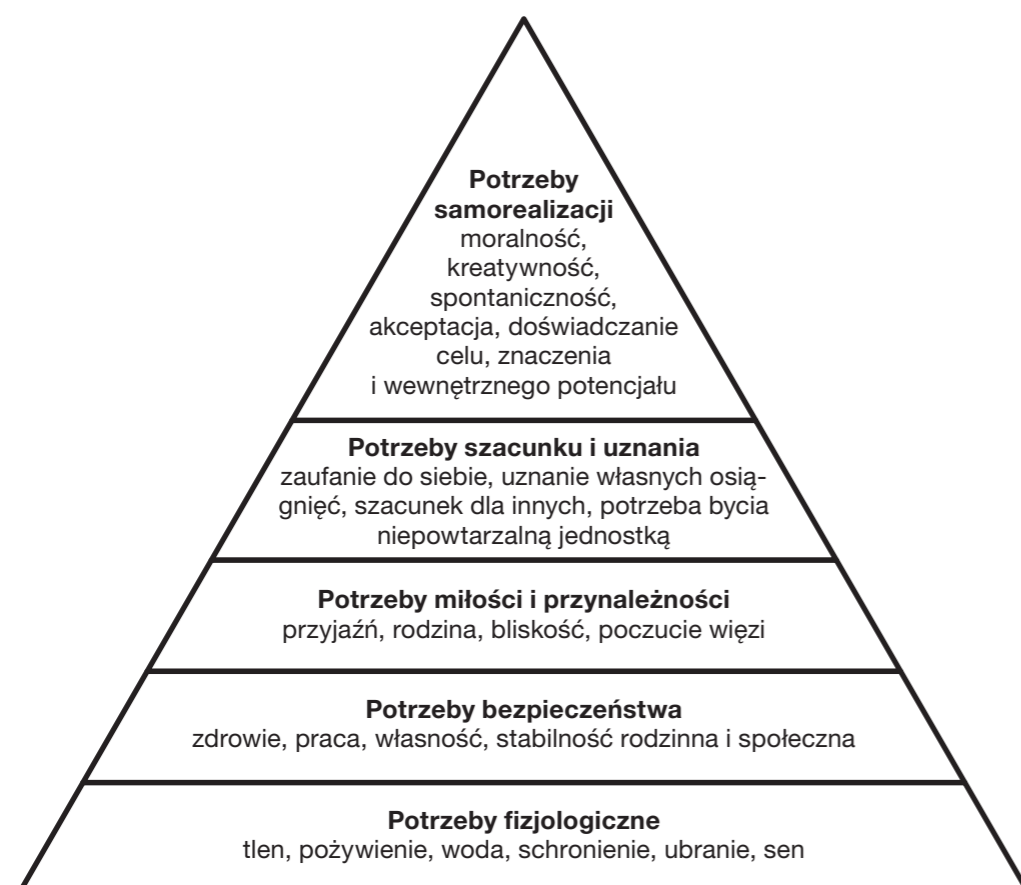
System wartości i przekonań formuje się w toku doświadczeń życiowych i w związku z przekonaniami religijnymi. Kwestionowanie systemu wartości jest często postrzegane jako zagrożenie dla poczucia tożsamości, co czyni ten rodzaj konfliktu najtrudniejszym do rozwiązania. Większość ludzi przyjmuje postawę defensywną wobec takiego zagrożenia i wycofuje się z wszelkich negocjacji, zakładając, że w tym wypadku rozstrzygnięcie sporu będzie wymagało naruszenia systemu wartości. Gdy jednak pojawia się szansa na objaśnienie tych wartości, na bycie wysłuchanym i zrozumianym, strony konfliktu rezygnują z postawy obronnej, a nawet dochodzą do pokojowego współistnienia w oparciu o wzajemne zaakceptowanie różnic.

## MATERIAŁ POMOCNICZY NR 8 – Ludzkie potrzeby<sup>24</sup>

Człowiek musi zaspokajać kilka podstawowych potrzeb, by przeżyć. Dla uznanego psychologa Abrahama Maslowa oraz twórcy teorii konfliktu Johna Burtona potrzeby te wykraczają poza pożywienie, wodę i schronienie. Obejmują zarówno elementy materialne, jak i niematerialne konieczne dla rozwoju, a także wszystko to, co człowiek w sposób naturalny pragnie w życiu osiągnąć.

Według Maslowa potrzeby ludzkie mają charakter hierarchiczny. Oznacza to, że każda z nich ma swoje określone miejsce w hierarchii. Tak zwana piramida potrzeb Maslowa ma w podstawie pożywienie, wodę i schronienie, wyżej znajduje się potrzeba bezpieczeństwa, dalej potrzeby przynależności i miłości, szacunku oraz – na końcu – potrzeba osobistego spełnienia.

### Piramida potrzeb Maslowa



### Model rozwoju człowieka wg Maxa-Neefa<sup>25</sup>

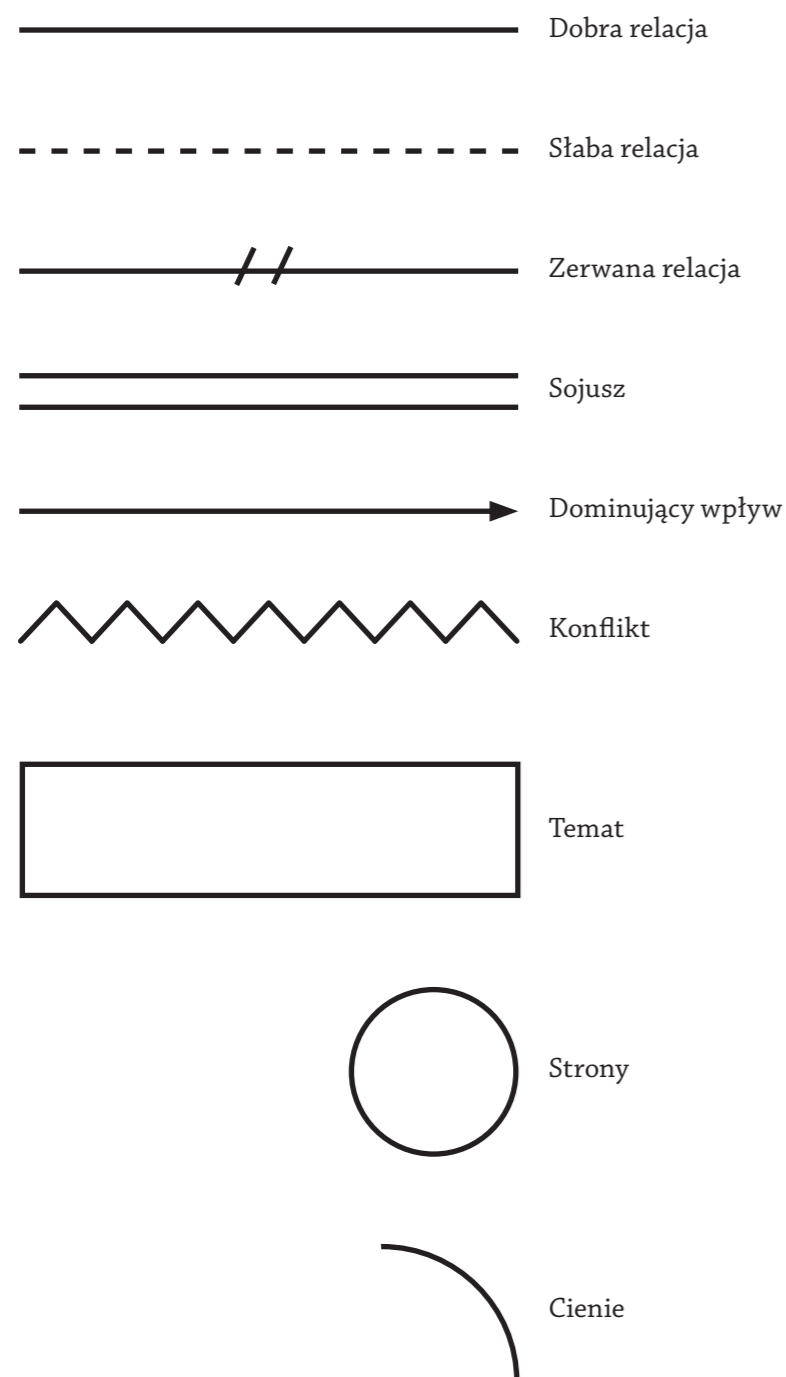
Manfred Max-Neef był chilijskim ekonomistą i autorem modelu systematyzującego potrzeby ludzkie. Model ów opisuje, w jaki sposób społeczeństwa mogą definiować swoje bogactwo i ubóstwo w zależności od stopnia zaspokojenia tych potrzeb. Według Maxa-Neefa zdefiniowane w ten sposób potrzeby są niezmiennie dla wszystkich kultur i wszystkich okresów historycznych. Czynnikiem, który podlega zmianie, jest sposób, w jaki są one zaspokajane. Zgodnie z tym modelem potrzeby ludzkie powinny być postrzegane jako system, co oznacza, że są one powiązane i wzajemnie na siebie oddziałują.

Według Maxa-Neefa fundamentalne potrzeby człowieka to:

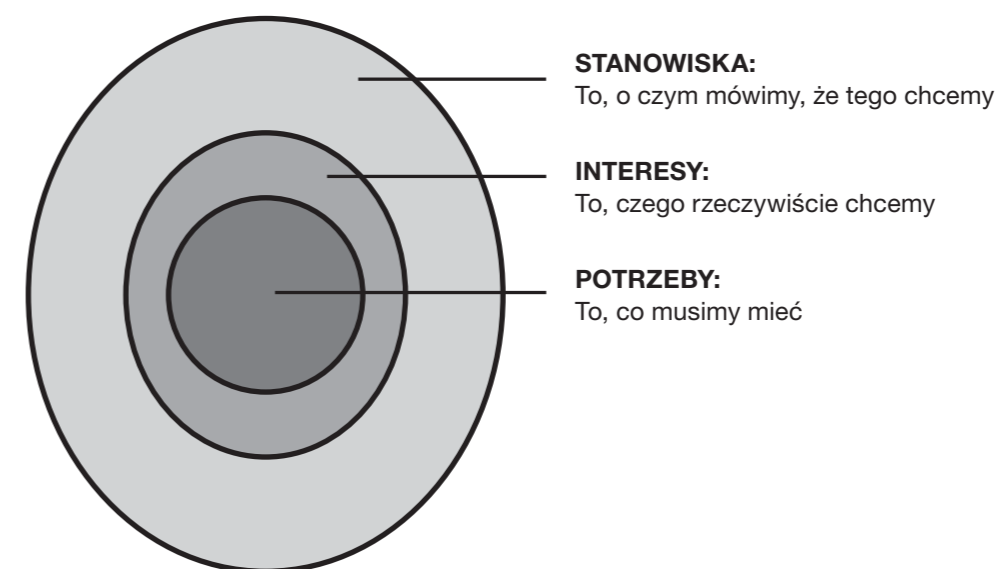
- Przetrwanie
- Bezpieczeństwo
- Emocjonalność
- Sens
- Partycypacja
- Wypoczynek
- Twórczość
- Przynależność
- Autonomia

## MATERIAŁ POMOCNICZY NR 9 – Mapowanie konfliktu

Legenda mapy



## MATERIAŁ POMOCNICZY NR 10 – Model cebuli<sup>26</sup>



### Model cebuli

Model ten zakłada, że warstwy konfliktu przypominają strukturę cebuli: ma on wiele aspektów, ale tylko te na powierzchni są dla nas widoczne. Dopiero gdy zaczniemy obierać kolejne warstwy, dotrzemy do jądra problemu. Założenie to daje większe szanse na zrozumienie stanowisk skonfliktowanych stron, a także ich interesów i potrzeb. Pomaga także odróżnić to, czego strony chcą deklaracyjnie od tego, czego faktycznie pragną i potrzebują.

W sytuacji bezkonfliktowej ludzie odnoszą się do siebie i działają w oparciu o swoje rzeczywiste potrzeby. Natomiast w sytuacji konfliktowej zablokowanie podstawowych potrzeb w połączeniu z nieufnością, która często charakteryzuje relacje w warunkach sporu, zmienia podstawę wzajemnych relacji.

Ważna jest świadomość różnicy pomiędzy stanowiskami a interesami:

- stanowisko to wypowiedzi, komunikat danej osoby odnośnie tego, czego (rzekomo) oczekuje w sytuacji konfliktu,
- interesy odnoszą się do tego, czego ludzie faktycznie pragną i co ich motywuje.

Zewnętrzna warstwa cebuli to stanowisko, które komunikujemy innym (to, o czym mówimy, że tego chcemy). Pod nią znajdują się nasze interesy (to, czego chcemy), odzwierciedlające cele, jakie chcemy osiągnąć w konflikcie. W jądrze cebuli znajdują się nasze potrzeby (to, co musimy mieć), które muszą być



zaspokojone, jeśli rozwiązanie sporu ma zadowalać wszystkie strony. O ile interesy bywają negocjowalne, o tyle potrzeby negocjowalne nie są. Odłożenie na bok innych aspektów konfliktu może być trudne, jednak momentem krytycznym jest zrozumienie przez wszystkich uczestników własnych podstawowych potrzeb oraz potrzeb strony przeciwnej. Tylko w ten sposób można osiągnąć konstruktywny i satysfakcjonujący wszystkich wynik.

Analizując interesy, powinniśmy pamiętać, że:

- każda strona sporu ma swoje interesy i potrzeby, które są dla niej prawdziwe i ważne;
- rozwiązanie problemu powinno uwzględniać maksymalną pulę interesów maksymalnej liczby stron;
- zawsze istnieje więcej niż jedno akceptowalne rozwiązanie problemu;
- każdy konflikt dotyczy zarówno interesów wspólnych, jak i rozbieżnych.

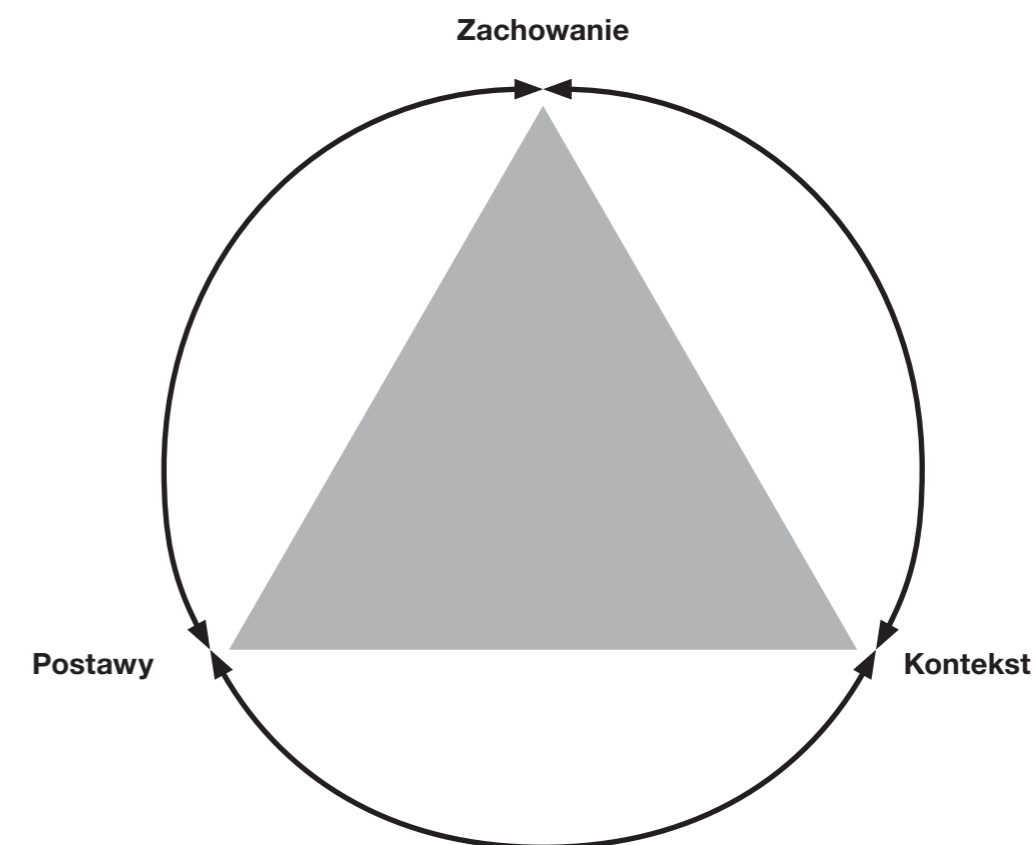
#### Kiedy stosować ten model?

Model cebuli można stosować jako narzędzie analizy dynamiki konfliktu, a także w przygotowaniu facylitacji dialogu między skonfliktowanymi grupami. Może być też użyty jako element procesu negocjacji czy mediacji, a nawet w ramach pokonfliktowej rekonstrukcji relacji.

Model bywa przydatny dla osób zaangażowanych w dialog, ponieważ warunkiem pomyślnych negocjacji jest pewność, że potrzeby każdej ze stron są w pełni zrozumiane. Można się także odwołać do niego przed rozpoczęciem rozmów, by lepiej poznać interesy, stanowiska i potrzeby drugiej strony, a także wyjaśnić własne oraz móc się następnie do nich odwołać w toku procesu. Chodzi o to, by analizie opartej na modelu cebuli zostały poddane wszystkie strony konfliktu, także my sami.

Model cebuli może ułatwić także zrozumienie długotrwałych konfliktów, a nawet przynieść nowe nadzieje na ich rozwiązanie, ponieważ zadawnione spory często biorą się z ukrywania lub zniekształcania prawdziwych potrzeb, co dodatkowo utrudnia sytuację. Potrzeby te da się poznać dzięki zdejmowaniu kolejnych warstw konfliktu!

## MATERIAŁ POMOCNICZY NR 11 – Trójkąt ABC



*Ilustracja z materiału „Working with Conflict” opublikowanego przez Responding to Conflict.  
Copyright: Peace Direct.*

Analiza ta opiera się na założeniu, że każdy konflikt ma trzy główne komponenty: kontekst sytuacji, zachowanie zaangażowanych stron oraz ich postawy. Czynniki te przedstawiono jako wierzchołki trójkąta. Ich wzajemne oddziaływanie zaznaczono na rysunku jako strzałki prowadzące od jednego do drugiego wierzchołka.

## MATERIAŁ POMOCNICZY NR 12 – Style zachowań w sytuacjach konfliktowych

### Sprawowanie kontroli – Po mojemu

Postrzeganie konfliktów i problemów jako rywalizacji, którą można przegrać lub wygrać – najważniejsze jest, by zostać zwycięzcą. To podejście bywa rezultatem nieświadomionej ucieczki przed przykrością, jaką sprawia przyznanie się do błędu. W wypadku bezpośredniego zagrożenia taka reakcja może być konieczna, ale w konsekwencji często pogłębia konflikt, gdy porażka przekłada się na agresję.

### Kompromis – Daj i bierz

Każdy coś zyskuje i coś traci. To popularny sposób radzenia sobie w sytuacji konfliktu, ale zwykle działa na krótką metę. U wszystkich stron sporu może pozostawić wrażenie utraty czegoś ważnego i zamyka drogę do lepszych rozwiązań (np. poprzez zwiększenie dostępnych zasobów).

### Rozwiązanie problemu – Po naszymu

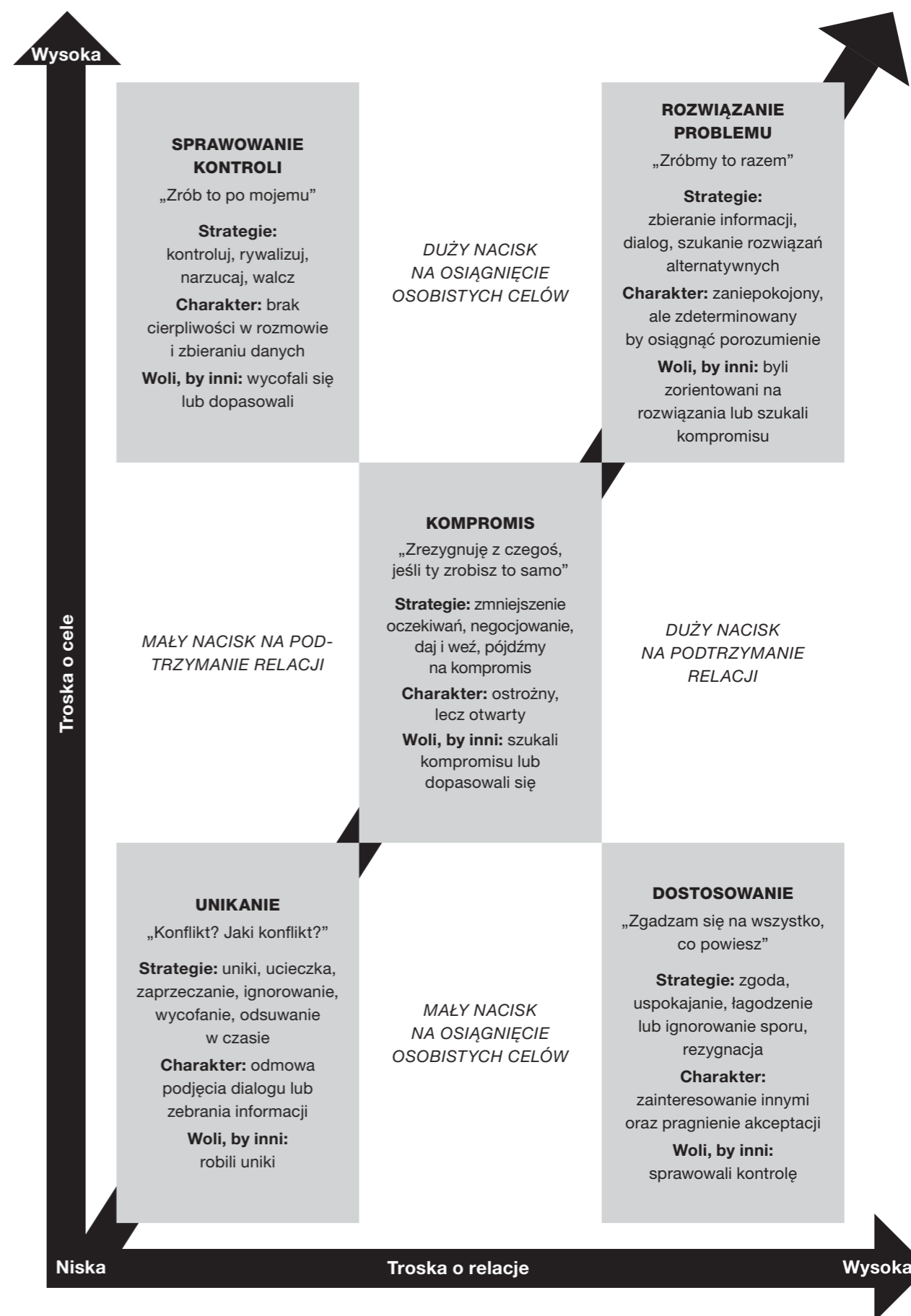
Strategia znana także jako win-win, zgodnie z którą konflikty są postrzegane jako problemy, które rozwiązujemy między sobą. W wielu wypadkach wszystkie strony odnotowują istotne zyski. W tej strategii przykładem się wagę zarówno do relacji pomiędzy stronami, jak i do satysfakcjonujących wszystkich rezultatów. Choć w wielu sytuacjach jest to najlepsza droga do osiągnięcia sprawiedliwych i trwałych rozwiązań, to nie należy ona do łatwych.

### Dostosowanie – Po twojemu

Za tym podejściem kryje się idea pokoju za wszelką cenę. Podkreśla się aspekty, które nie powodują różnicy zdań, łagodząc lub ignorując kwestie sporne. Jeśli nie mówimy tego, co myślimy, inni nie mają szansy poznać naszego stanowiska, a tym samym nie są w stanie poradzić sobie z konfliktem. Ta strategia może jednak być przydatna, jeśli konflikt miałby naruszyć relację. Czasami rozwiązanie przychodzi samo, ponieważ nadal jesteśmy dobrymi przyjaciółmi.

### Unikanie – Ani tak, ani tak

Wycofywanie się z konfliktu – fizyczne lub emocjonalne – pozbawia nas wpływu na rozwój wypadków, ale może być dobrym wyjściem, gdy kwestie, wokół których toczy się spór, nas nie dotyczą. Stwarza to jednak ryzyko, że problemy będą narastać w sposób niekontrolowany. Upór w braku zainteresowania może mieć charakter odgrywania się na innych. Ludzie często stosują tę strategię, by skłonić innych do zmiany zdania. Podobnie jak inne formy przymusu, ma to jednak swoją cenę.



Ilustracja pochodzi z materiału „Working with Conflict” opublikowanego przez brytyjską organizację Responding to Conflict. Copyright: Peace Direct.

# BIBLIOGRAFIA

A Little More Conversation, a Little More Action – a Manual in Dialogue, Oslo 2005.

Bryn Steinar, „Can Dialogue Make a Difference? The Experience of the Nansen Dialogue Network” w: *20 Years in the Eyes of the Storm, The Nansen Dialogue Network 1995–2015*, Lillehammer 2015.

Cleven Erik, *Key Qualities of Dialogue. Handout*, Norway, Lillehammer.

Dench Alison, *AVP, Alternatives to Violence Project: Manual, Second Level Course*, wydanie pierwsze w ramach Alternatives to Violence Project, Houston 1982.

Djuliman Enver, Hjorth Lillian, *Bygg broer, ikke murer 97 øvelser i menneskerettigheter, flerkulturell forståelse og konflikthåndtering*, Oslo 2013.

Evans Alice F., Evans Robert A., Kraybill Ronald S., *Peace Skills: Manual for Community Mediators*, San Francisco 2001.

Fisher Simon, *Working with Conflict: Skills and Strategies for Action*, Londyn 2008.

Maiese Michelle, *Elicitive Training* w: „Beyond Intractability”, 17 sierpnia 2016, dostęp: 23 kwietnia 2018, pobrane z: <http://www.beyondintractability.org/essay/prescriptive-elicitive-training>

Max-Neef Manfred A., Elizalde Antonio, Hopenhayn Martin, *Human Scale Development: An Option for the Future*, Dag Hammarskjold Foundation, Development Dialogue, Uppsala 1989:1

Marker Sandra, *Unmet Human Needs* w: „Beyond Intractability”, 5 lipca 2016, dostęp: 23 kwietnia 2018, pobrane z: <http://www.beyondintractability.org/essay/human-needs>

Place Eric De, recenzja książki „In the Name of Identity” *Violence and the Need to Belong* by Amin Maalouf, dostęp: 23 kwietnia 2018, pobrane z: <https://www.amazon.co.uk/Name-Identity-Violence-Need-Belong/dp/0142002577>

Pruitt Bettye H., Thomas Philip, *Democratic Dialogue: A Handbook for Practitioners*, Canadian International Development Agency, Quebec 2007.

Russell Jon, *The Essentials of Compassionate Communication. A Quick Tutorial of Marshall Rosenbergs Compassionate Communication*, dostęp: 23 kwietnia 2018, pobrane z: <http://www.listeningway.com/cctutorial-1.html>

Samovar Larry A., Porter Richard E., McDaniel Edwin R., Roy Carolyn S., *Education for Conflict Resolution*, Boston 2017.

Sørli Heidrun, *Fredsundervisning, En Veileder Med øvelser Og Undervisningsopplegg*. Lillehammer, Norsk Fredssenter 2007, 30 stycznia 2018, dostęp: 23 kwietnia 2018 pobrane z: <http://www.peace.no/nb/download/fredsundervisning-ovelsundervisningsopplegg/>

## Źródła uzupełniające

Boulding Elise, *New Agendas for Peace Research: Conflict and Security Reexamined*, Boulder 1992.

Boulding Elise, *Cultures of Peace: The Hidden Side of History*, Syracuse 2000.

Bryn Steinar, *Inter-ethnic Dialogue between Serbs and Albanians in Serbia / Kosovo 1996–2008*, PDF, Nansen Center for Peace and Dialogue, Lillehammer 2008.

Bryn Steinar, *Reflections from a Dialogue Worker*, w: Etter Lemkin, „Tidsskrift for Studier Av Folkemord Og Politisk Massevold”, 2009, Argang 2, nr 1: Tema Forsoning.

Eidsvåg, Inge. *Two Texts on Dialogue*, PDF, Nansen Center for Peace and Dialogue, Lillehammer 2011.

Fountain Susan, *Education for Conflict Resolution: A Training for Trainers Manual*, UNICEF, New York 1997.

Grande Norunn, *Midwives for Peace in Rural Afghanistan*, PDF, Nansen Center for Peace and Dialogue, Norwegian Afghanistan Committee, Lillehammer 2015.

Hella Trude Eide, Mathisen Tina, *Dialogue with Diaspora – An Evaluation of a Training Program for Practitioners in Peace and Dialogue Work*, PDF, Eastern Norwegian Research Institute, Lillehammer 2012.

*Human Scale Development: An Option for the Future*, Dag Hammarskjold Foundation, Uppsala 1989.

Lederach John Paul, *The Little Book of Conflict Transformation*, Intercourse 2003.

Maalouf Amin, *In the Name of Identity: Violence and the Need to Belong*, New York 2012.

Toskić Ana, *Mediation in Serbia – Achievements and Challenges*, Blažo Nedić, Manuarta, Beograd 2012.

Picard Cheryl Ann., Sargent N., Bishop Peter J., Ramkay Rena, *The Art and Practice of Mediation*, Toronto 2015.

Ramsbotham Oliver, Woodhouse Tom, Miall Hugh, *Contemporary Conflict Resolution: The Prevention, Management and Transformation of Deadly Conflicts*, Cambridge 2005.

Zahir Ehsanullah, „Where Have All the Students Gone?”, *Peace.no* (blog), 27 lutego 2017, dostęp: 24 kwietnia 2018, pobrane z: <http://www.peace.no/students-gone/>

## Przydatne linki

<http://www.educationforpeace.com/>  
<http://avp.international/literature/>  
<http://www.dialogguiden.se/> (po szwedzku)  
<http://dembra.no/> (po norwesku)

# Przypisy końcowe

- <sup>1</sup> S. Bryn, *Can Dialogue Make a Difference? The Experience of the Nansen Dialogue Network w: 20 Years in the Eyes of the Storm, The Nansen Dialogue Network 1995–2015*, red.: Kim Sivertsen, Nansen Center for Peace and Dialogue, Lillehammer 2015, str. 33.
- <sup>2</sup> Ibidem, str. 37.
- <sup>3</sup> B. H. Pruitt, Bettye, T. Philip, *Democratic Dialogue: A Handbook for Practitioners*, Canadian International Development Agency, Quebec 2007.
- <sup>4</sup> R. Selfridge, S. Sokolik, *A comprehensive view of organizational management w: „MSU Business Topics”, 23(1), 1975, str. 46–61.*
- <sup>5</sup> J. Russell, Jon, *The Essentials of Compassionate Communication. A Quick Tutorial of Marshall Rosenbergs Compassionate Communication*, dostęp: 23 kwietnia 2018, pobrane z: <http://www.listeningway.com/cctutorial-1.html>
- <sup>6</sup> L. A. Samovar, R. E. Porter, E. R. McDaniel, C. S. Roy, *Communication between Cultures*, Boston 2001.
- <sup>7</sup> E. Cleven, *Key Qualities of Dialogue. Handout*, Norway, Lillehammer.
- <sup>8</sup> A. Dench, *AVP, Alternatives to Violence Project: Manual, Second Level Course*, wydanie pierwsze, Alternatives to Violence Project 2005, P D63.
- <sup>9</sup> *A Little More Conversation, a Little More Action – a Manual in Dialogue*, Oslo 2005.
- <sup>10</sup> E. de Place, recenzja książki Amina Maaloufa *In the Name of Identity: Violence and the Need to Belong*, dostęp: 23 kwietnia 2018, pobrane z: <https://www.amazon.co.uk/Name-Identity-Violence-Need-Belong/dp/0142002577>
- <sup>11</sup> S. Fisher et. al., *Working with Conflict: Skills and Strategies for Action*, Londyn 2008.
- <sup>12</sup> Ibidem.
- <sup>13</sup> Sørli, Heidrun. *Fredsundervisning, En Veileder Med øvelser Og Undervisningsopplegg*, Norsk Fredssenter, Lillehammer 2007, 30 stycznia 2018, dostęp: 23 kwietnia 2018, pobrane z: <http://www.peace.no/nb/download/fredsundervisning-ovelsesundervisningsopplegg/>
- <sup>14</sup> E. Djuliman, L. Hjorth, *Bygg broer, Ikke murer 97 øvelser i menneskerettigheter, flerkulturell forståelse og konflikthåndtering*, Oslo 2007, str. 263.
- <sup>15</sup> *A Little More Conversation, a Little More Action – a Manual in Dialogue*, Oslo 2005, str. 27, copyright Mangfold og Dialog za zezwoleniem Norweskiego Czerwonego Krzyża.
- <sup>16</sup> A. F. Evans, R. A. Evans, R. S. Kraybill, *Peace Skills: Manual for Community Mediators*, San Francisco 2001, str. 14.
- <sup>17</sup> S. Marker, *Unmet Human Needs w: „Beyond Intractability”, 5 lipca 2016, dostęp: 23 kwietnia 2018, pobrane z: <http://www.beyondintractability.org/essay/human-needs>*
- <sup>18</sup> M. A. Max-Neef, *Human Scale Development: An Option for the Future*, Dag Hammarskjold Foundation. Development Dialogue, Uppsala 1989:1, str. 33.
- <sup>19</sup> S. Fisher, et. al., *Working with Conflict: Skills and Strategies for Action*, Londyn 2008, str. 28.
- <sup>20</sup> <https://workingwithconflict.wordpress.com/2013/04/15/conflict-analysis-tools/>
- <sup>21</sup> S. Fisher, et. al., *Working with Conflict: Skills and Strategies for Action*, Londyn 2008, str. 96.
- <sup>22</sup> Ibidem.
- <sup>23</sup> M. Maiese, *Elicitive Training w: „Beyond Intractability”, 17 sierpnia 2016, dostęp: 23 kwietnia 2018, pobrane z: <http://www.beyondintractability.org/essay/prescriptive-elicitive-training>*
- <sup>24</sup> S. Marker, *Unmet Human Needs w: „Beyond Intractability”, 5 lipca 2016, dostęp: 23 kwietnia 2018, pobrane z: <http://www.beyondintractability.org/essay/human-needs>*
- <sup>25</sup> M. A. Max-Neef, *Human Scale Development: An Option for the Future*, Dag Hammarskjold Foundation. Development Dialogue, Uppsala 1989:1, str. 33.
- <sup>26</sup> <https://workingwithconflict.wordpress.com/2013/04/15/conflict-analysis-tools/>





Dialogue  
and  
Conf  
an sfo



**Nansen Fredssenter**

Nansen Center for Peace and Dialogue