

Mäkké zručnosti a emancipačné hnutia





Mäkké zručnosti a emancipačné hnutia

Spracoval: Peter Vittek

Spolupracovala: Eva Riečanská

Grafická úprava: Mariana Mažgútová



Vydavateľ: **Utopia**, Lipského 2, 84101 Bratislava, Slovakia

<http://nova.utopia.sk>

Vyšlo v roku 2024.

Text neprešiel jazykovou úpravou.



Táto publikácia a jej jednotlivé časti podliehajú licencií Creative Commons 4.0 a je ich možné použiť v nezmenenej podobe na nekomerčné účely, s uvedením autorstva a zachovaním licencie.

Publikácia vznikla v rámci projektu „Emancipované rómske ženy bojujú proti diskriminácii“, ktorý bol podporený z Nórskeho fondov a štátneho rozpočtu Slovenskej republiky.

Partneri projektu:

Únia rómskych materských centier (ÚRMC)

<https://uniaromskychmaterskychcentier.webnode.sk/>

Selvhjelp for Innvandrere og Flyktninger/Svojpomoc pre migrantov a utečencov (SEIF)

<https://seifnorge.wpcomstaging.com/>

Obsah

Čo sú mäkké zručnosti?.....	2
Komunikácia.....	2
Rozhodovanie.....	5
Organizovanie.....	7

Čo sú mäkké zručnosti?

Keď hovoríme o zručnostiach, zväčša máme na mysli získané návyky alebo vedomosti, ktoré ľuďom umožňujú dobre vykonávať nejakú činnosť. Pomáhajú nám pri práci, ale aj v každodennom živote. Vo verejnej diskusii sa obvykle spomínajú zručnosti, ktoré musíte získať, aby ste sa uplatnili na „trhu práce“, pri vykonávaní konkrétnych pracovných úloh. Dajú sa ľahko identifikovať a merať: napríklad podľa dosiahnutého vzdelania alebo pracovných skúseností. V posledných desaťročiach sa však čoraz viac hovorí aj o zručnostiach, ktoré priamo nesúvisia s vašou schopnosťou vykonávať nejakú činnosť alebo pracovnú úlohu, ale uľahčujú a skvalitňujú spoluprácu s inými ľuďmi: napríklad schopnosť prispôbiť sa, efektívne komunikovať, riešiť problémy a podobne. Získali označenie „mäkké zručnosti“. A práve tieto zručnosti môžu napomôcť aj emancipačným organizáciám a iniciatívam, aby svoje ciele dosahovali efektívnejšie a vyhli sa rozpadu, konfliktom alebo vyhoreniu a odchodom členstva.

Keď premýšľame o organizáciách a iniciatívach, ktoré sa snažia zdola odstrániť rozličné formy diskriminácie a útlaku, nemôžeme sa vyhnúť diskusii o formách organizovania (sa) a rozhodovania. Ak sa niekto snaží odstrániť javy, ktoré považuje za negatívne, nedáva veľký zmysel, aby ich reprodukoval vo vnútri vlastnej iniciatívy. Najlepšou prevenciou pred nimi je vytváranie prostredia, v ktorom sa nedarí nerovnostiam, hierarchiám a autoritárstvu. Teda prostredia, ktoré je čo najdemokratickejšie a najinkluzívnejšie.

Komunikácia

Demokratické formy organizovania a rozhodovania si vyžadujú intenzívnu a efektívnu komunikáciu. Ich súčasťou je množstvo stretnutí, na ktorých sa členky a členovia organizácií a iniciatív snažia vypočuť ostatných, ponúknuť im svoje nápady, spoločne uvažovať a rozhodovať o riešeníach problémov a budúcich aktivitách. Rozvíjanie komunikačných zručností by preto malo patriť medzi priority emancipačného hnutia.

Nenásilná komunikácia

Nenásilná komunikácia je technika, pomocou ktorej môžete predchádzať konfliktom, alebo ich riešiť. Vyžaduje si čas a trpezlivosť, ale výsledok obvykle stojí za to.

Celý proces na prvý pohľad vyzerá veľmi jednoducho:

1. Na základe pozorovania popíšeme **fakty**. Popisujeme to, čo vnímame zmyslami a snažíme pozorované fakty nehodnotiť a ani neinterpretovať. Hodnotenie často vyvoláva v ľuďoch odpor a bráni im v porozumení a prijatí toho, čo sa im snažíte povedať.
2. Pomenujeme **pocity**, ktoré v nás tieto fakty vyvolali. Nehovoríme o svojich predstavách, myšlienkach a ani si nevymýšľame príbehy. Sústredíme sa výhradne na to, čo cítime.
3. Vysvetlíme, aké sú v danej situácii naše **potreby**. Hovoríme o potrebách, ktoré sú univerzálne, t.j. majú ich všetci ľudia: napríklad potreba lásky, pochopenia, bezpečnosti, autonómie, zmyslu a podobne.
4. Sformulujeme naše **požiadavky** / návrh riešenia. Návrhy musia byť čo najjasnejšie a najpresnejšie a zároveň brať do úvahy potreby ostatných, aby ich mohli prijať.

Na jednoduchom príklade si ukážeme, ako by nenásilná komunikácia mala vyzeráť v praxi. Váš spolupracovník viackrát sľúbil, že vám pomôže s dôležitou úlohou. Vo chvíli, keď ste pomoc potrebovali, vám ju však neposkytol a aj preto ste nedodržali dôležitý termín. Nahnevali ste sa a povedali ste mu: „Si klamár. Stále len niečo sľubuješ a nič z toho. Nemôžeme sa na teba spoľahnúť.“ Ak použijete metódu nenásilnej komunikácie, bude vaše posolstvo spolupracovníkovi vyzeráť úplne inak a pravdepodobnosť, že vašu kritiku prijme, bude vyššia. Pri formulovaní vašej pozície sa vyhýbajte vetám, ktoré začínajú zámenom „ty“ (aj keď je zamlčané) a snažte sa použiť vety so zámenom „ja“. Budte empatický a vecný. Ako by teda vyzerala vyššie uvedená kritika v „nenásilnej“ verzii? Napríklad takto: „Nestihol som dokončiť prácu v termíne. Viackrát si mi sľúbil, že mi s tým pomôžeš, ale neurobil si to (fakty). Prežíval som stres a hneval som sa (pocity). Keď si plánujem prácu, musím presne vedieť, koľko času na ňu budem potrebovať a či na ňu budem sám (potreby). Chcel by som ňu poprosiť, aby si mi nabudúce nesľuboval nič, čo nesplníš, alebo aspoň včas dal vedieť, že to nebudeš môcť urobiť (požiadavky).“

Nenásilná komunikácia nie je všeliak, ale môže pomôcť zlepšiť vaše vzťahy s okolím. Dôležité je však mať na pamäti aj to, že niekedy nemusí byť chyba v komunikácii na vašej strane.

Aktívne počúvanie

Ďalšou dôležitou komunikačnou zručnosťou je aktívne počúvanie. Ak chceme naozaj správne porozumieť tomu, čo nám chcú ľudia povedať, musíme sa o to aktívne snažiť. Mnohokrát nám v tom bránia rozličné prekážky: naše vlastné predsudky, nedostatok sústredenia, vážne osobné problémy alebo emócie. A určite ste zažili, že vám niekto skákal do reči, dával vám nevyžiadané rady alebo bol nervózny a podobne. S trochou tréningu a dobrej vôle sa tieto prekážky dajú prekonať a z každého z nás sa môže stať dobrý poslucháč.

Ak chcete správne pochopiť, čo vám ľudia hovoria:

- **sústredte sa.** Venujte človeku, ktorý vám niečo hovorí, svoju plnú pozornosť a keď ju začnete strácať, vedome sa snažte vrátiť do rozhovoru.
- **dajte hovoriacej osobe vedieť, že ju počúvate.** Ak sa chcete dozvedieť, čo sa vám človek snaží naozaj povedať, povzbudzujte ho, aby pokračoval. Občas prikývnite, alebo položte doplňujúcu otázku.
- **so svojimi reakciami počkajte a nehodnoťte.** Nesústredte sa na to, čo by ste odpovedali a neprerušujte rečníčku protiargumentami. Na vaše reakcie bude čas, keď hovoriaca osoba dohovoria.
- **poskytujte spätnú väzbu.** Ak sa chcete stať efektívnym poslucháčom, musíte porozumieť tomu, čo sa vám ľudia snažia povedať. Niekedy je dôležité, aby ste položili doplňujúcu otázku alebo požiadali rečníčku, aby niektoré tvrdenia zopakovala či prerozprávala. Skúste parafrázovať, čo ste počuli a pýtajte sa, či ste rozumeli správne.
- **reagujte s rešpektom a primerane.** Keď niekoho začnete znevažovať, nič sa spravidla nedozviete. Správajte sa k iným ľuďom tak, ako chcete, aby sa správali oni k vám. Skúste ich považovať za partnerov.

Všetci máme potrebu byť vypočutí. Nezabudnime si ju spoločne navzájom naplňať. Je to koniec koncov nevyhnutné, ak chceme, aby bol priestor, ktorý spoločne vytvárame, demokratický a inkluzívny.

Prijímanie a odovzdávanie spätnej väzby

Ak chcete skvalitniť prácu vašej organizácie, je nesmierne dôležité, aby ste sa naučili odovzdávať a prijímať spätnú väzbu. Spätná väzba vám na jednej strane sprostredkuje pohľad ostatných na vaše konanie, na druhej otvára možnosť, aby ste ostatným predostreli ten váš. Pri správnom postupe sa tak dá predchádzať konfliktom a nedorozumeniam alebo vzniku napätia vo vašej iniciatíve. Môže vám tiež priniesť nové a užitočné pohľady na problémy, ktoré riešite alebo nápady, ktoré vám prácu môžu uľahčiť.

Abyste **spätná väzba** pôsobila **konštruktívne**, mali by ste sa držať niekoľkých základných pravidiel:

- V prvom rade si vyberte správnu chvíľu. Osoba, ktorej spätnú väzbu dávate, musí byť v rozpoložení, v ktorom je pripravená a ochotná ju prijať, t.j. nesmie byť unavená, prepracovaná, rozrušená a pod.
- Budte konkrétny a otvorený, prezentujte svoj názor jasne a presne popíšte, aký dopad mala záležitosť, o ktorej hovoríte, na vás.
- Dbajte na to, aby spätná väzba vyznela vecne. Hovorte iba o veciach, ktoré sa týkajú pracovných situácií, komunikácie a správania.
- Nepoukazujte na osobnostné charakteristiky ľudí, ktorým dávate spätnú väzbu. Je oveľa užitočnejšie, ak sa zameriate iba na to, čo by sa dalo zlepšiť, než sporiť sa o tom, kto má akú povahu a pod.
- Pýtajte sa ľudí, ktorým dávate spätnú väzbu, na ich pohľad na vec a na možnosti riešenia.
- Nehovorte iba o negatívnych stránkach situácie, vyzdvihnite aj jej pozitívne aspekty.

Spätnú väzbu by sme sa mali naučiť aj **prijímať**. Snažte sa počúvať, čo sa vám ostatní snažia povedať, nezabúdajte však pri tom ani na svoje pocity a potreby:

- **Premýšľajte o tom, ako sa cítite.** Dôležité je predovšetkým, aby ste si uvedomili, či nie ste defenzívny – vtedy je veľmi ťažké počúvať, čo sa vám ľudia snažia naozaj povedať. Defenzívne správanie sa prejavuje skákaním do reči, odpovedaním „áno, ale...“ alebo odvádzaním pozornosti od obsahu toho, čo nám ľudia hovoria.
- **Starajte sa o seba.** Uvedomte si, že pri spätnej väzbe vám iní ľudia prezentujú len svoju vlastnú perspektívu. Nemusíte ju prijať, ani povedať, že s ňou súhlasíte, snažte sa len počúvať. Je v poriadku, ak požiadate o nejaký čas na spracovanie informácie. Ideálne je pokračovať v diskusii, keď sú na ňu všetci pripravení a správne naladení.
- **Počúvajte.** Snažte sa pochopiť, z čoho človek, ktorý vám dáva spätnú väzbu, vychádza. Položte vyjasňujúce otázky. Zhrňte, čo ste vnímali a opýtajte sa, či ste porozumeli spätnej väzbe správne.
- Ak je to vhodné, **ponúknite svoju perspektívu a navrhnete riešenie.**

Modely spätnej väzby

Spätnú väzbu sa môžete naučiť odovzdávať aj sami, nikdy však nie je na škodu zamyslieť sa nad rozličnými modelmi, ktoré vznikli na základe skúseností so spoluprácou v rozličných organizáciách. Model spätnej väzby je nástroj, ktorý má pomôcť pri poskytovaní výstižnej, zrozumiteľnej a konkrétnej spätnej väzby iným ľuďom.¹

1 Viac informácií v anglickom jazyku o modeloch spätnej väzby nájdete napríklad na adrese: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/feedback-model>

Za všetky dva príklady:

SBI model

Umožňuje okamžitú spätnú väzbu na mieste. Poskytuje možnosť ukázať situáciu z inej perspektívy a diskutovať o možnostiach nápravy.

Situation (situácia): Presne popíšte, o akú situáciu ide, aby bol kontext jasný a konkrétny.

Behaviour (správanie/konanie): Hovorte o konkrétnom správaní, o ktorom chcete diskutovať.

Impact (dopad/vplyv): Vysvetlite, aký vplyv má dané konanie na vás alebo váš kolektív, či iniciatívu.

DESC model

Model DESC (describe, express, specify, consequences – opíšte, vyjadrite, konkretizujte, hovorte o dôsledkoch) ponúka jednoduchý postup, ako inému človeku povedať, čo by mal robiť viac, menej alebo inak, aby vaša iniciatíva alebo kolektív dosahovali svoje ciele efektívnejšie.

1. Začnite krátkym popisom toho, čo ste pozorovali.
2. Potom povedzte, aký vplyv má dané konanie na vás a na váš kolektív, či iniciatívu.
3. Jasne popíšte, čo by ste uvítali, aby človek, ktorému dávate spätnú väzbu, nabudúce urobil inak.
4. Popíšte, aké dôsledky bude mať táto zmena konania.

Rozhodovanie

Kvalitu vzťahov v emancipačných iniciatívach a organizáciách ovplyvňuje aj forma a spôsob, akým sa prijímajú rozhodnutia. A aj v tomto prípade platí, že ak sa usilujete o zmenu a zrušenie všetkých foriem diskriminácie a vylúčovania, nedáva veľký zmysel, aby ste ich reprodukovali, teda aby ste opakovali vzorce diskriminačného a vylučujúceho správania. Snažte sa, aby vaše rozhodovacie procesy boli čo najdemokratickejšie a umožňovali, aby sa do nich v čo najväčšej miere zapájalo všetko členstvo, prípadne aj ďalší ľudia, ktorých sa konkrétne rozhodnutie týka.

Formy rozhodovania

Jednotlivé formy rozhodovania môžeme podľa úrovne ich demokratickosti rozdeliť na:

- **autokratické/autoritárske.** Rozhoduje konkrétny človek alebo malá skupina ľudí na vrchole hierarchie. Ostatní sú z rozhodovania vylúčení.
- **rozhodovanie v zastúpení.** V tomto prípade obvykle tiež rozhoduje malá skupina ľudí. Rozdiel je v tom, že si ich volíme. Ak majú zvolení zástupcovia príliš silný mandát, dávame im fakticky možnosť rozhodovať voľne, aj bez ohľadu na naše vlastné záujmy. Mandát volených zástupcov však môže byť aj obmedzený, môžu byť napríklad viazaní rozhodnutím celej skupiny, ktoré nemajú právo svojvoľne meniť. Druhá možnosť je omnoho demokratickejšia a v ideálnom prípade nemusí byť vylučujúca.

- **rozhodnutia prijaté väčšinou hlasov.** Niekedy je užitočné rozhodovať hlasovaním a prijať rozhodnutie, za ktoré sa postaví väčšina členstva. Výhodou je rýchlosť prijímania rozhodnutí, často sa však stáva, že niektoré názory nie sú pri prijímaní rozhodnutia vypočítané a niektoré možnosti zväžené.
- **konsenzuálne rozhodovanie.** Do rozhodovania je zapojené všetko členstvo. V diskusii je priestor na zväženie alternatív a rozhodnutie je možné prijať len ak ho nikto nezablokuje. Je to najdemokratickejšia forma rozhodovania, vyžaduje si však dostatok času.

Facilitácia

Súčasťou demokratického rozhodovania sú pravidelné stretnutia, na ktorých prebiehajú otvorené diskusie. Aby stretnutie naplnilo svoje ciele, musí byť dobre pripravené. Konkrétne to znamená, že musí byť jasné, aký je jeho cieľ, aký bude jeho priebeh a kto bude za čo zodpovedný. Za to, aby diskusia dopadla úspešne, teda aby sme sa úspešne dopracovali k očakávanému výsledku, sú obvykle zodpovední/é facilitátori/ky. Čo je facilitácia a čo od nej (ne)môžeme očakávať?

Facilitácia nie je riadenie:

- Nikdy nenúti alebo „nesmeruje“ skupinu k rozhodnutiam alebo prijatiu nejakej agendy, vždy sa pýta na súhlas
- Nikdy neprijíma rozhodnutia za skupinu
- Snaží sa byť neustále neutrálna a zdôrazňuje skupine, že všetky rozhodnutia a obsah stretnutia sú výhradne v jej kompetencii

Úlohy a ciele facilitácie:

- Pomôcť skupine, aby akceptovala realistickú agendu a časový rámec pre stretnutie
- Udržať diskusiu pri jednej téme, kým nie je uzavretá alebo odložená
- Regulovať priebeh diskusie, napr. dávať priestor menej sa prejavujúcim ľuďom, alebo ľuďom s najväčšími skúsenosťami
- Vyjasňovať alebo zhrňať obsah diskusie, pýtať sa na súhlas, aby skupina mohla prijímať jasné rozhodnutia
- Keď sa objaví konflikt, pomôcť skupine, aby sa ním zaoberala
- Preskúmať rozličné potreby, aby skupina dospela k rozhodnutiu, ktoré bude mať čo najväčšiu podporu
- Ak je to vhodné, využívať rozličné facilitačné nástroje, napr. zbieranie nápadov, aby vznikol priestor pre kreativitu účasti, alebo práca v malých skupinách, aby sa viac zapojili všetci ľudia
- Sledovať dodržiavanie časového rámca
- Zabezpečiť, aby každé rozhodnutie, návrh a podobne, bolo zaznamenané v písomnej podobe

Aké by mal/a mať facilitátor/ka zručnosti a kvality:

- Rešpekt ku všetkým zúčastneným ľuďom a skutočný záujem o to, čo môžu ponúknuť
- Dobrá schopnosť počúvať a porozumieť, vrátane schopnosti klásť otázky, ktoré pomôžu vyjasniť stanoviská a tvrdenia účasti
- Viera v schopnosť skupiny spolupracovať a nachádzať riešenia
- Asertívnosť – facilitátor/ka by mal/a vedieť, kedy rozhodne zasiahnuť a usmerniť priebeh stretnutia
- Schopnosť udržať pozornosť – sledovať obsah diskusie, aj samotný proces. Sledovať ako sa ľudia cítia a čo presne je práve téma diskusie

Pri väčších stretnutiach alebo zložitejších rozhodovacích procesoch je užitočné poveriť účasti aj **ďalšími úlohami** ako napríklad:

- Sledovanie poradia/moderovanie: jeden človek môže sledovať, kto je na rade a ak je to potrebné, sledovať časový limit pre jednotlivé vstupy
- Sledovanie nálady: niekto môže sledovať atmosféru a nálady v skupine a zasahovať v prípade vznikajúceho konfliktu alebo napätia – môže si vyžiadať prestávku a vypočúť si námietky alebo návrhy nespokojného účasti alebo využiť nástroje na zlepšenie atmosféry v skupine
- Sledovanie času: sleduje dodržiavanie časových rámcov pre jednotlivé body agendy a vedie diskusiu o možných zmenách v časovom pláne
- Zapisovateľ/ka: kľúčová úloha, ktorá zaznamenáva prijaté rozhodnutia, rozdelenie úloh, návrhy na ďalšie kroky a podobne
- Uvádzač/ka: pri verejných diskusiách prichádza niekedy účasti neskôr. Je užitočné ak ho niekto informuje o prediskutovanom obsahu a technických veciach a usadí
- Spolufacilitácia: pri veľkých stretnutiach je niekedy potrebné, aby ich facilitovalo viacero ľudí. Spolufacilitácia je užitočná napríklad keď účasti rozdělíme do viacerých menších pracovných skupín

Organizovanie

Komunitné organizovanie

Komunitné organizovanie nie je charitou, ktorá poskytuje náravovú a časovo obmedzenú pomoc ľuďom v núdzi. Je to dlhodobé úsilie o zmenu spoločenských vzťahov, ktoré vytvárajú nerovnosť medzi ľuďmi. Grassrootové kolektívy a iniciatívy usilujúce sa o odstránenie všetkých foriem diskriminácie zvyčajne nemajú k dispozícii väčšie finančné prostriedky, organizačné zázemie pre svoju činnosť alebo rozsiahlejšiu infraštruktúru. Najmä ak sú na začiatku svojej činnosti. Ich hlavným „kapitálom“ a najdôležitejším zdrojom moci sú predovšetkým ľudia, ich vedomosti a zručnosti. Každá takáto iniciatíva si preto potrebuje vytvoriť komunitu ľudí, ktorí ju budú podporovať a ktorí budú základom jej ďalšieho rozvoja a udržateľnosti. Organizátorky a organizátori sa preto usilujú, aby sa do ich úsilia o emancipáciu a pozitívnu zmenu zapojilo čo najviac ľudí.

Komunita sa môže utvárať okolo spoločnej témy a zdieľaných hodnôt, alebo môže vzniknúť na územnom základe ako je napr. obec, mestská štvrť alebo celé mesto. Vytváranie komunity a organizovanie ľudí zasadzujúcich sa za spoločnú vec je otvorený proces. Komunitné

iniciatívy a organizácie nie sú nemenné, prebieha v nich ustavičná zmena a sú skôr výsledkom každodenných činností než jednorázovou aktivitou. Pri ich vytváraní je potrebné rozumiť, aké mocenské vzťahy sa podieľajú na udržiavaní nerovnosti, ako formovať strategické spojenectvá, ako zapájať nových ľudí a ako s nimi hovoriť o ich potrebách, problémoch a ich možných riešeniach.

Kto ste ako organizácia a kto je vaša komunita?

Pri vytváraní komunity je dobré poznať vašu východiskovú pozíciu a vedieť, koho sa snažíte osloviť. Je preto užitočné položiť si niekoľko otázok, ktoré vám pomôžu zistiť, aké sú základné hodnoty a ciele vašej iniciatívy, aká je vaša predstava zmeny, ktorú chcete dosiahnuť (vízia) a čo chcete robiť, aké je vaše poslanie (misia).²

- Aký problém chcete vyriešiť?
- Aké sú vaše predstavy o riešení?
- K akým hodnotám sa hlásite?
- Ako sa tieto hodnoty odrazia vo vašej činnosti?
- Aké sú vaše konkrétne, merateľné ciele?

Hľadanie spoločných odpovedí na tieto a ďalšie prípadné otázky vám pomôže, aby ste si vyjasnili svoje postoje a názory a skonkretizovali predstavu o vašej iniciatíve. Jasne formulovaná vízia a poslanie organizácie sú základným vodidlom nielen pri vytváraní rozvojovej stratégie a konkrétnych plánov, ale aj pri zapájaní ďalších ľudí do vašej činnosti. Môžete napríklad zorganizovať osobitné stretnutie (napr. jednoduché alebo víkendové „sústredenie“) úzkeho jadra či najaktívnejšej skupiny ľudí, na ktorom spoločne sformulujete víziu a poslanie vašej iniciatívy.

Okruhy angažovanosti – kto sa zapája do vašej činnosti?

Je prirodzené, že sa ľudia do nejakého projektu či skupinovej spolupráce zapájajú rozličným spôsobom na základe svojho záujmu, schopností aj skúseností. Majú rôzne motivácie, ale aj rozdielne možnosti. Preto sú odlišné aj ich potreby a očakávania. Pri uvažovaní o tom, kto je súčasťou vašej iniciatívy, vám môže pomôcť, ak si ju predstavíte v podobe sústredných kruhov a na ich základe popíšete, kto sa akým spôsobom zapája do vašej činnosti. Najmenším, stredovým kruhom je najužšie jadro skupiny a do najvzdialenejšieho kruhu patria najnovší členovia a členky. Medzi týmito dvoma kruhmi môže byť viacero ďalších: okruh najviac zapojených ľudí, skupina prispievajúcich, pracovné tímy, alebo dobrovoľnícke skupiny. Všetko závisí od typu vašej iniciatívy. Hlavným cieľom takejto analýzy je zistiť, ako sa môžu odlišovať potreby zapojených ľudí a ako k nim máte pristupovať pri plánovaní aktivít. Napríklad pre najužšie jadro môže byť najužitočnejšie špecifické vzdelávanie v oblasti rozvoja mäkkých zručností. Pre širšiu skupinu podporujúcich ľudí, alebo takých, ktorí by mali záujem o zapojenie sa, by mohlo byť lepšie zorganizovať otvorené stretnutie alebo spoločný piknik. Rozmýšľajte aj nad tým, ako ľudí motivovať k intenzívnejšej účasti, aby sa stali súčasťou vnútorných okruhov angažovanosti.

Metóda individuálnych rozhovorov

Pri budovaní iniciatívy a vytváraní vzťahov s ľuďmi, ktorí by sa do nej mohli zapojiť, sa veľmi

2 Viac informácií o tom, ako sformulovať víziu a poslanie organizácie, nájdete na stránke roots.utopia.sk v publikácii *Pomáhajme si navzájom. Svojpomoc a solidarita v ekonomike*.

dobre osvedčila metóda individuálnych rozhovorov. Umožňujú vám, aby ste zistili, čo ich zaujíma alebo trápi a čo by chceli zmeniť. Lepšie tak spoznáte ich záujmy, motivácie a predstavy, hodnoty a priority a zistíte, v čom sa prelínajú s vašimi. Táto metóda sa často používa pri komunitnom organizovaní s rôznym cieľom (budovanie hnutia, organizácie, susedskej komunity a pod.) a v rozličných oblastiach (bývanie, prístup k službám, sociálna spravodlivosť a pod.).

Ako postupovať a na čo nezabudnúť:

1. Pred stretnutím

- Uvažujte, kto by mohol mať záujem o zapojenie sa do vašej iniciatívy. Môžu to byť ľudia, ktorých poznáte zo školy, susedia či susedky, rodinní príslušníci či prislušníčky a pod. Môžete sa tiež zúčastniť stretnutí a podujatí, ktoré sa dejú vo vašej obci alebo meste a pozvať na stretnutie ľudí, o ktorých si myslíte, že vás môžu spájať spoločné problémy alebo záujmy.
- Vysvetlite im účel stretnutia. Napríklad: „Spájame sa, lebo by sme chceli zlepšiť našu situáciu a uvažujeme ako postupovať. Zaujímala by nás vaša skúsenosť a hľadáme spôsoby, ako sa navzájom podporiť...“
- Spravte si „domácu úlohu“. Rozmýšľajte, čo už o človeku, s ktorým sa chcete stretnúť, viete, aké otázky mu chcete položiť, aké skúsenosti s ním chcete zdieľať, ako by ste si predstavovali jeho zapojenie a pod.
- Vyčleňte si na rozhovor dostatok času (ideálne aspoň 30 – 45 min.).
- Stretnutie si dohodnite na mieste, kde vás pri rozhovore nikto nebude rušiť a kde sa budete obaja/obe cítiť dobre.

2. Počas stretnutia

- Podelte sa o svoj osobný príbeh:
Príbeh stretnutia, samozrejme, závisí od toho, ako dobre sa s danou osobou poznáte. Skúsenosti však ukazujú, že je efektívne podeliť sa v rozhovore nielen o svoje nápady, ale aj o váš osobný príbeh, napríklad o to, čo vás motivuje k tomu, o čo sa usilujete (antidiskriminácia, sociálna spravodlivosť, osobnostný rozvoj a pod.), aká bola vaša osobná cesta k aktivizmu a komunitnému organizovaniu, aké zlepšenia vo svojom živote a v živote vašej rodiny a širšej komunity si predstavujete a očakávate atď. Príbeh rozhovoru by sa však mal zamerať hlavne na človeka, s ktorým sa rozprávate.
- Pýtajte sa a počúvajte:
Účelom stretnutia je zistiť, či má človek pozvaný na rozhovor záujem o zapojenie sa do vašich aktivít. Kladte preto také otázky, aby ste sa dozvedeli, kde sa vaše záujmy a skúsenosti prelínajú so skúsenosťami a záujmami vašej potenciálnej spolupracovníčky/spolupracovníka alebo členky/člena. Môžete sa napríklad pýtať, čo by chceli zlepšiť vo svojich životoch a vo svojich komunitách, ako si túto zmenu predstavujú, čomu by sa chceli vo vašej iniciatíve venovať, aké majú skúsenosti a zručnosti, ktorými môžu prispieť k činnosti vašej iniciatívy, čo by sa chceli naučiť a podobne.
- Pýtajte sa otvorené otázky (teda také, na ktoré sa nedá odpovedať iba jednoduchým „áno“ alebo „nie“). Vytvoríte tak priestor na to, aby vám osoba, s ktorou sa rozprávate, mohla čo najviac povedať o sebe a svojich predstavách. Všimajte si, kde sú vaše spoločné styčné body. V ideálnom prípade sa vám môže stať, že rozhovor ukončíte dohodou o ďalšej spolupráci a jej konkrétnej podobe.

3. Po skončení rozhovoru

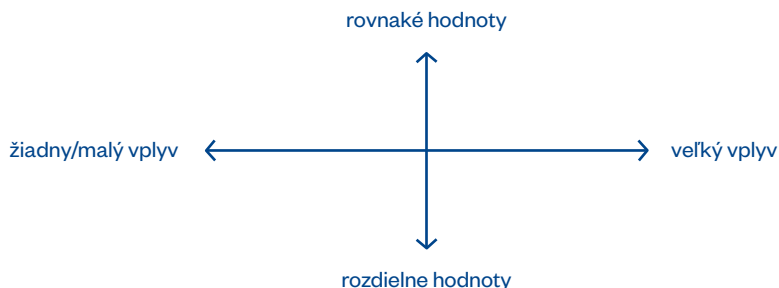
- Ďalšie kroky sú dôležité pre budovanie dôvery a prípadnú následnú spoluprácu. Je vhodné poďakovať za čas, ktorý vám človek pozvaný na rozhovor venoval. Vyberte si, ako budete v budúcnosti komunikovať – čo vám obojom najlepšie „sedí“: či už telefonicky, osobne, e-mailom alebo inak. Ak ste sa dohodli ako konkrétne budete pokračovať, je dôležité, aby ste to dodržali.

Čoho sa vyvarovať:

- Nesnažte sa druhú osobu presvedčať o svojich názoroch a predstavách. Je lepšie, ak iba počúvate a kladiete otázky. Nezmeškajte však príležitosť na zdieľanie vašich predstáv o ceste k pozitívnej zmene.
- Počas rozhovoru sa nenáhlite a neskáčte vašej spoločníčke/spoločníkovi do reči, aby ste urýchlili priebeh rozhovoru, alebo aby ste sa dostali „k veci“. Aj z tohto dôvodu je dobré vyčleniť si na rozhovor dostatok času, alebo si dohodnúť viacero stretnutí.

Mapovanie mocenských vzťahov

Budovanie komunitných vzťahov neprebieha iba vo vnútri komunity. Pre komunitné organizovanie a vytváranie pozitívnej zmeny je dôležité, aby ste vedeli osloviť aj širšiu verejnosť, rozširovali vašu členskú základňu a hľadali nové spojenectvá medzi relevantným aktérmi a hnutiami. Mapovanie mocenských vzťahov je vizuálna metóda, ktorá sa používa pri vytváraní komunikačnej stratégie. Služí na to, aby ste si lepšie ujasnili, v akom vzťahu je vaša iniciatíva s inými relevantnými osobami, inštitúciami a organizáciami. Môžu nimi byť samosprávy, médiá, susedská komunita, politici a političky, iné organizácie z okolia a ďalší aktéri. Ich pozíciu si môžete zobraziť prostredníctvom jednoduchého „grafu“ s dvoma osami. Na jednej osi ich umiestnite podľa vplyvu, ktorý v spoločnosti majú, na druhej podľa miery, do akej sa stotožňujú s vašimi hodnotami a cieľmi. Výsledkom bude graf/mapa, na ktorej budú prehľadne vizualizované možnosti vašej iniciatívy. Podľa nej uvidíte, s kým sa oplatí spolupracovať, o koho sa môže rozšíriť vaša členská základňa alebo ako zvýšiť povedomie o vašej iniciatíve.



Pri plánovaní ďalšieho postupu je dobré mať na pamäti zopár všeobecných východísk:

- Ak chcete presvedčiť nových ľudí, aby vás podporili, zamerajte sa na tých, ktorí sú uprostred grafu. Je to (aspoň teoreticky) skupina nerozhodnutých a môžu sa z nich stať vaši podporovatelia a podporovateľky.
- V hornej časti mapy sú aktéri, ktorých netreba presvedčať. Hlásia sa k rovnakým hodnotám a môžu sa stať vašimi spojencami či spolupracovníkmi.
- V dolnej časti mapy sú aktéri, ktorí nezdieľajú vaše hodnoty a môžu voči vám byť dokonca nepriateľsky naladení. Ak sa nachádzajú vľavo dole, je zbytočné, aby ste im venovali pozornosť a čas, ale ak sú vpravo dole, hľadajte spôsob, ako ich vplyv obmedziť.

V ďalších fázach mapovania sa môžete zamerať na konkrétne skupiny alebo individuálnych ľudí, aby ste zistili, koho a ako má význam oslovovať.

Popri všetkej vašej práci na potrebnej spoločenskej zmene však nezabúdajte ani **na starostlivosť o seba a členstvo vo vašej iniciatíve**. Spoločné neformálne stretnutia, pikniky, výlety a ďalšie aktivity, pri ktorých sa ľudia zabavia a oddýchnu si, sú dôležitou súčasťou bodovania pozitívnych vzťahov a môžu pritiahnúť nových ľudí. Každý úspech vašej iniciatívy si zaslúži aspoň malú oslavu. Takáto „psychohygiena“ zároveň pomáha predchádzať vyhoreniu a odchodom aktívnych ľudí. A je to zároveň aj spôsob, ako si do každodenného aktivistického života „pritiahnúť“ viac radosti. :-)

Zdroje v anglickom jazyku, ktorými sme sa inšpirovali a v ktorých nájdete aj mnoho ďalších informácií o mäkkých zručnostiach a organizovaní:

<https://www.seedsforchange.org.uk>

<http://rhizome.coop/resources/#facilitation>

<https://neighborhoodanarchists.org/facilitation>

<http://rhizome.coop/wp-content/uploads/2018/10/intro-mainstreammargins.pdf>

<https://roarmag.org/author/spadework/>

https://edib.harvard.edu/files/dib/files/inclusive_meeting_guide_final_1.pdf?m=1617641674

<https://app.sessionlab.com/sessions/yrfDE8?tab=info#I2Sx4Q>

V slovenskom jazyku:

softskills.utopia.sk



Publikácia vznikla v rámci projektu „Emancipované rómske ženy bojujú proti diskriminácii“, ktorý bol podporený z Nórskeho fondu a štátneho rozpočtu Slovenskej republiky.

Ak sa chcete dozvedieť viac o programoch a projektoch financovaných z Nórskeho grantov na Slovensku, navštívte stránku www.norwaygrants.sk.

Ďalšie informácie o projekte nájdete na stránke roots.utopia.sk.

Spoločným úsilím k zelenej, konkurencieschopnej a inkluzívnej Európe.

