

**Построяване на мостове между местната  
власт и гражданите чрез управление на  
конфликтите и различията**

*Част I*

*Концепции и стратегии*

## Съдържание

<b>Предговор</b>	<b>3</b>
<b>Пролог</b>	<b>4</b>
<b>Активиране на демокрацията на местно ниво</b>	<b>5</b>
<b>Целевата аудитория</b>	<b>5</b>
<b>За това ръководство</b>	<b>6</b>
<b>Смятайте това като пътуване към откритието</b>	<b>7</b>
<b>Глава 1. Въведение</b>	<b>8</b>
<b>Глава 2. Разбиране природата на конфликта</b>	<b>19</b>
<b>Глава 3. Преглед на стратегиите за управление на конфликти</b>	<b>32</b>
<b>Глава 4. Изкуството на диалога и други важни умения за общуване</b>	<b>42</b>
<b>Глава 5. Преговорите: да постигнем резултати без участието на трета страна</b>	<b>48</b>

## Предговор

Тази серия от обучителни материали съвпада със стартирането на Световната кампания за Гражданско управление на Центъра на ООН за човешките заселища. Темата за “включването”, отразяваща визията и стратегията на тази кампания, е дълбоко залегнала в темите и обучителните стратегии покрити от тези ръководства. Макар да бяха създадени за нуждите на развитието на неправителствените и гражданските сдружения, за техните ръководители и служители, контекста на учебното приложение е в дълбоко съответствие и се провежда в духа и реалностите на дълбоко сътрудничество.

Има увеличаващи се свидетелства и нарастващо признание за няколко теми, които определят и рамкират нуждите на управлението за новия век и за хилядолетието. Първата, включването, налага щото местните самоуправления и общности, които искат да са водещи в социалните и икономическите промени трябва да признаят важността на включването на всеки един, независимо от имотното му състояние, пола, расата или религията, в процеса на вземане на решения, които засягат качеството на техния колективен живот.

Второто признание включва споделеното водачество, което пресича целия спектър на институционалната и обществената тъкан. В идеалния случай, тези споделени форуми на водачите са базирани на взаимното доверие, открития диалог между всички заинтересовани и широк спектър от стратегии за превръщане на добрите идеи и стремежи в конкретни действия.

Както е описано в Пролога, тази серия от приложни учебни помагала е създадена с общите усилия на Partners Romania Foundation for Local Government, UNCHS (Habitat) и Open Society Institute. Основното финансиране на проекта беше предоставено от програмата за местно самоуправление на Open Society Institute с допълнително финансиране от UNCHS (Habitat) и правителството на Кралство Холандия. Partners Romania ръководеше проекта в рамките на своята Регионална Програма за Изграждане на Капацитет в Управлението Местното ръководство за централна и Източна Европа. В рамките на тези отговорности беше включено и полево изпитание на ръководствата за Съвместно Планиране и Управление на Конфликтите в програма за подготовка на обучители включваща 18 участника от 13 Централно и Източно Европейски страни, както и представители на СНД.

Инициативата за създаване на тези ръководства дойде от две различни точки на света. Инициативния Комитет за Програмата за Изграждане на Местен капацитет в Самоуправлението на Централна и Източна Европа определи управлението на конфликтите и съвместното планиране като две от нуждите за обучение още през 1997. В добавка, група от различни представители на НПО, граждански сдружения и местни ръководители от региона на Централна Африка се срещнаха през 1998 също определиха тези теми, както и още други, разгледани от тази серия, като важно теми за обучение.

Накрая, искам да благодаря на Фред Фишер, основния автор на тази серия, както и на великолепия екип от сътрудници, които той събра за създаването на тези ръководства.....

## Пролог

Има интересна история зад създаването на тези ръководства. Струва си да отделия няколко минутни да я споделя с вас. Както беше посочено в Предговора, този специфичен проектът има корени в два различни региона на света, Централна и Източна Европа и Централна Африка. Все пак усилията за създаване на удобни за потребителите учебни пособия започнаха преди много години с ангажимента на UNCHS (Habitat) да подготви и предостави учебни пособия за представителите на местното управление в развиващите се страни.

Серията учебни помагала за изборните власти на UNCHS (Habitat), разработена в рамките на програмата за обучение на местните ръководители и лидери, беше особено популярна. Тя включва 13 ръководства, проектирани да помагат на избраните местни ръководства да повишават своите знания и умения в ключови роли от ръководството и управлението. Серията, разпространена на повече от 15 езика, се използва по целия свят не само от избраните местни ръководители, но и от ръководители и водачи на НПО, граждански сдружения и др. Стартирането на тази серия беше провокирано от адаптирането на тази съществуваща серия учебни помагала.

За успеха на това начинание помогнаха няколко фактора. Първо, те бяха лесни за ползване от обучаемите. Обучители за тези програми могат да се подготвят за по-малко от две седмици, като втората седмица на практика е посветена на провеждане на семинари с избрани представители на местното управление, които представляват или своята собствена страна или страни, представлявани от обучаващите. Второ, UNCHS (Habitat), поощрява адаптирането и промяната на ръководствата с цел да отразяват културните, езиковите и други различия, които съществуват в конкретното общество. Групите обучаеми биваха поощрявани да правят промени в текста, изложението и съдържанието на учебните модули за да посрещнат нуждите на конкретните потребители. Потенциалните потребители на учебни помагала рядко имат такава свобода да адаптират и променят учебните пособия да посрещат нуждите на техните потребители. Трето, насочеността за развиване на практически умения, заложената в тези материали, привлече вниманието и на други аудитории. Ръководители на обществения сектор, представляващи НПО и граждански сдружения, също ги намериха много полезни за задоволяване нуждите от подготовка на своя персонал и членска маса.

В отговор на ползването от обществения сектор на материалите за обучение на изборните ръководители както и на техните чести молби за съдействие в обучението, Програмата на UNCHS (Habitat) за обучение събра избрана група от ръководители на НПО и граждански сдружения от 15 страни от централна Африка (23 – 28 Ноември 1998 г.) да посъветват UNCHS (Habitat) за своите нужди от обучение. Към тях се присъединиха и известен брой местни ръководители от Кения, тъй като една от най-често споменаваните теми беше темата за взаимодействието с местното управление. Участниците в тази работна сесия, проведена в Накуру, Кения постигнаха консенсус за това, кои са нуждите от обучение на техните организации. Тези теми в последствие бяха преработени в подробна учебна програма, която да се приложи при наличие на бъдещи финансови възможности.

Повече от година преди срещата в Накуру, Инициативния Комитет на регионалната Програма за Развитие на кадрите в управлението местните ръководства за Източна и Централна Европа, определи участието в планирането и управлението на конфликти като най-приоритетни нужди за обучение. Независимо, че участници в тази програма са предимно органи за местно управление, нуждите за обучение, които те определиха, съвпадат с някои от нуждите, дефинирани от НПО и граждански сдружения на срещата в Накуру.

Тъй като UNCHS (Habitat) работи съвместно с всички тези институции, имаше смисъл да се комбинират усилията и в двете посоки. Като следствие, две от ръководствата са финансирани

в голяма част от Инициативата на Отворено общество за Реформа в Местното Самоуправление и публичните Услуги със съдействието на Холандия и в съвместна работа с UNCHS (Habitat).

## **Активиране на демокрацията на местно ниво**

Начина по който се разви създаването на тези учебни материали извади най-вече няколко тенденции, които се наблюдават по целия свят. Първо, възможностите да се постигне действително местно самоуправление в света никога не са били по-добри. Тоталитарните управления в голяма част от света се разпаднаха бързо след няколко десетилетия на лошо управление и измами. След тяхното изчезване се появиха възможности за гражданите да възстановят местното самоуправление за да запазят същността на местата, които наричат свой дом. Инициативата на Partners Romania за създаване на местни кадри за самоуправление чрез обучение е едно признание на тези промени в политическия пейзаж на тези региони. Тя също така признава важноста от свързване местното самоуправление и гражданските сдружения в усилията за гарантиране на процесите на самоуправлението и демократичните ценности.

В други части на света, където местното самоуправление съществува на хартия, но централните правителства изцяло контролират процеса чрез ограничаване достъпа до ресурси, гражданите стават неспокойни, често дори сърдити. Гражданите все повече искат по-голямо и по-силно влияние в върху начина на функциониране на своите общности. Централизираните правителства постепенно отпускат хватката си в управленския процес като признание на неизпълнените обещания и под нарастващ натиск връщат властта и ресурсите на местните органи на властта и техните мрежи от обществени организации. Неправителствените организации и гражданските сдружения се явяват ефективни адвокати в усилията за възстановяване процесите на самоуправление в много райони на света. Този проект е едно признание на симбиотичните взаимоотношения, които често съществуват между институциите на местното самоуправление и обединените мрежи на НПО/ГС на местно обществено ниво.

## **Целевата аудитория**

Трябва да е вече станало ясно, че целевата аудитория на тези материали е много разнообразна. Очевидно, тя включва първоначално избраните НПО/ГС институции и тези индивиди, които изпълняват ръководни и управленски роли. Голяма част от материала, включен в тези учебни пособия, може да посрещне нуждите от обучение на избраните органи на местно самоуправление, както и на назначените служители и професионалисти в тези органи.

Съществува една важна междинна група, върху която бихме искали да се фокусираме за момента. Това е мрежата от обучаващи и консултанти, които предоставят обучение на местните органи на самоуправление и на обществените организации. Към тях се включват специализирани институти за обучение кадри на местното управление, институции за подпомагане на НПО/ГС, както и сдружения, които виждат своята роля в предоставяне и разпространение на полезен опит за другите, обучаващи организации за частния сектор и разбира се индивидуални консултанти и обучители.

Нашето обръщение към всички представители на тази разнообразна аудитория е да бъдат съзидателни и изобретателни при използването на тези материали както и при определянето на възможности за обучение на изброените по-горе групи и индивиди. Потенциала на учебни материали като тези, разглеждани като основни градивни елементи при проектиране и изграждане на обучителни програми и курсове, е значително по-голям. Например, Ръководствата за Колективно Планиране и Управление на конфликти са проектирани да подпомагат усилията за планирана промяна на общностите. Други ръководства и помагали биха били полезни на водачите на НПО/ГС за прилагане при организирането на програми за развитие. Литературата в областта на управлението е пълна с препратки към учещи организации. Ние подтикваме вас – които споделяте идеите, изложени до тук – да помислите за възможностите и отговорностите за създаване на учещи общности. Започнете това като създавате възможности за използване на тези материали с управленските кипи, групи от местни активисти, активни НПО и отделни граждани, които искат да станат по-ефективни в работата си за своята общност.

## За това ръководство

Основното намерение на тези учебни помагала е да посочи възможности, които могат да помогнат на индивиди, групи, организации, общности и местни органи на управление да разрешат различията помежду си преди те да са станали неуправляеми и разрушителни. Помагалата могат да се използват за:

- ❖ Обучение на персонала на местните органи на управление и самоуправление, граждански сдружения и НПО както и заинтересовани индивиди в основите на воденето на преговори, посредничество и целенасочен процес на вземане на решения;
- ❖ Да увеличат знанията и уменията на тези, които вече работят в такива роли и са убедени, че могат да спечелят от допълнително обучение;
- ❖ Провеждане на ориентационни семинари за граждани и представители на официалната власт, които искат да знаят повече за възможностите за управление на конфликти в своите общности, организации и др.;
- ❖ За подпомагане обучаването на обучители в знания и умения насочени към практиките за управление на конфликти.

Възможностите за използване на тези помагала за ограничени само от въображението на тези, които са решили да ги използват. Конфликтите са ендемични във всички общества и обстоятелства. Доколкото културната среда в която се развиват би могла да изисква уникален или просто различен подход за разрешаване на конфликтите и следователно, изменение на идеите и инструментите предложени в тези ръководства, ние все пак ви подканяме да помислите как бихте могли да използвате тези идеи в своя полза.

Рискувайки да бъдем обвинени за прекалено опростяване и тривиализиране на сложния процес на изучаване и прилагане на методологиите за управление на конфликтите, ние искаме да споделим скорошен опит от един от авторите. Той посетил едно селско начално училище и там научил, че 10-12 годишните момичета и момчета се обучават да служат като посредници за разрешаване на конфликти между учениците. Когато тези деца трябва да преминат в по-горно училище, те помагат за обучаването на свои заместници. Въпреки че не се очаква от тези деца да станат експерти за разрешаване на сложни конфликти на игрището

или в общността, има две важни идеи в тази среда. Първо, демонстрира се потенциала за разрешаване на противоречията чрез диалог и дискусия. И по-важно – помага за установяване на нормите и ценностите за разрешаване на конфликтите във времето и на мястото където те съществуват от тези, които са страни в конфликта. Установяването на норми и създаването на умения за разрешаване на конфликтите между младите изглежда една обещаваща инвестиция в бъдещето.

Част I включва подробен обзор на известен брой признати и установени подходи за управление на конфликтите и различията в общностите и местните органи на самоуправление. Формата на изложение на тази част предполага вие да спирате от време на време за да помислите върху това, което сте прочели и как бихте мигли да използвате научените идеи и новите възгледи за подобряване качеството на живота във вашата общност. Това е буквално еквивалент на това, да се спирате покрай пътя за да усетите аромата на цветята.

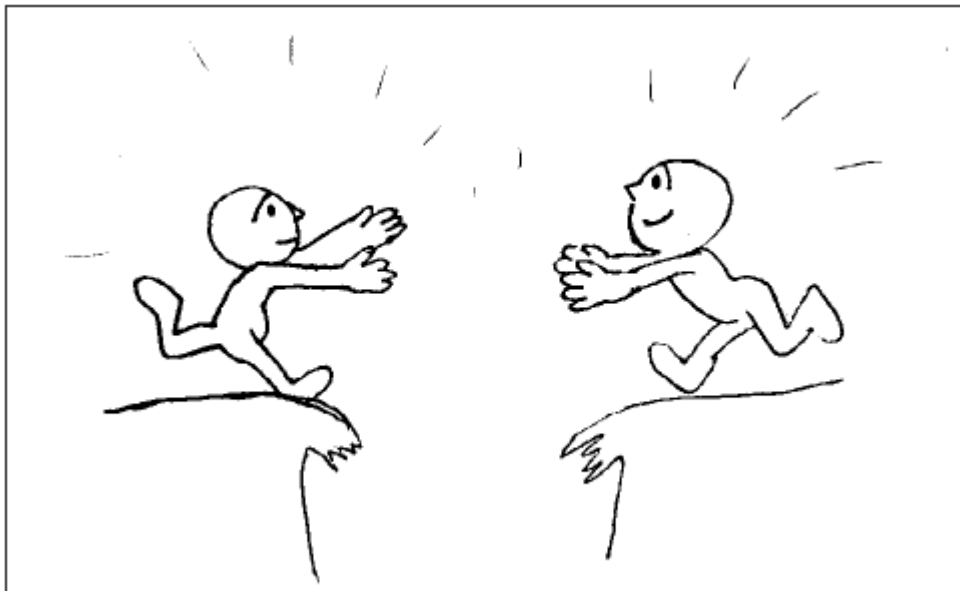
Част II е проектирана да ви помогне да поставите тези концепции, теории и стратегии в практически решения. Тя включва учебни подходи, които да помогнат на вас и на другите да се научите как да управлявате тази изумителна област с малко по-малко стрес и доста повече успех. Тя също така съдържа инструменти, които можете да ползвате за управление на конфликтите и споровете в различни обстоятелства. Например разногласията и конфликтите могат да възникнат между отделни индивиди или групи в дадена организация, както и между отделни групи граждани. Възможностите за възникване на конфликти изглеждат безгранични. Инструментите, които бихте могли да ползвате зависят и се определят от типа на конфликта или недоразумението, което бихте искали да разрешите. Така, че ние ви подканяме да бъдете избирателни.

## **Смятайте това като пътуване към откритието**

Бихме искали да мислите за учението като за *пътешествие към откритието*. Както всяко пътешествие и това пътешествие ще ви заведе в нови и непознати територии. От време на време ще ви препоръчваме известни отклонения за да стане това *пътешествие* по-продуктивно и приятно на основата на вашите собствени нужди и перспективи. Или пък, бихте могли да пропуснете част от пътуването, защото вече сте били там. Няма никакъв проблем за това. Ние дори предпочитаме да нямаме скучаещи пасажери на борда.

За да ви помогнем да получите повече от това откривателско пътешествие, ние от време на време ще издаваме *Препоръки за Пътуването*. Целта на тези препоръки е да насочат вниманието ви към обекти или условия, за които ние знаем от опит и от препоръки на много индивиди, които са ни помагали за крайния вариант на тези и други ръководства и пособия. Надяваме се това пътешествие към откритието да ви хареса.

## Въведение



Конflikта и демокрацията	11
Изкуствата на демокрацията	12
Защо конфликтите са важни за демократичното самоуправление	13
Управление на конфликтите и съвместно планиране	13
Споразумение и посредничество	14
Объркани ли сте?	15
Въпроси на мощта и културата	16
Ключови моменти	17
Заклучителни бележки	



Ако за първи път се срещате с Препоръки за Пътуването, и не сте съвсем сигурни какво точно представляват те, предлагаме да се върнете към предната страница, където ние сме се опитали да опишем този метафоричен скок във вашето откривателско пътешествие. А сега и нашите първи препоръки за пътуването.

Опита да се вкара бизнеса с управление на конфликти и спорове в едно кратко ръководство е трудна работа. Първо съществуват много различни школи на мисълта занимаващи се с управлението на конфликти и тези школи имат стремеж да се роят в собствени под-школи на мисълта. Ние сме се опитали да представим някои от най-важните подходи в управлението на конфликтите.

Второ, ние целенасочено използваме термина *управление на конфликтите и различията* а не *разрешаване на конфликтите* защото вярваме, че конфликтите и различията са важни елементи на динамичните организации, общности и обществото като цяло Те представляват стремежа за преодоляване на status quo и продължаване на движението. Разрешаването на конфликтите и различията преди те да са се изявили може да се окаже непродуктивно. Авторитарните режими на управление в обществата и организациите се опитват да задържат тези явления под повърхността. За съжаление конфликтите и несъгласието могат да се окажат и разрушителни. Все пак, в повечето случаи те могат да бъдат управлявани ефективно.

Накрая, това ръководство *не е* проектирано да подготвя читателя да посредничи при разрешаване на конфликта между персонала и ръководството на една въздушна линия група терористи, отвлечли самолет на десет хиляди метра нито пък емоционално силно заредени етнически конфликти през национални граници. Такива ситуации обикновено се оставят на професионални посредници и преговарящи

Като се имат предвид посочените изключения, настоящата публикация има три цели: (1) Да помогне на ръководителите и другите, които вече са в ситуация на управление на конфликт да се справят по-добре; (2) Да помогне на читателите по-добре да разберат какви са наличните възможности за управляване на конфликти и различия в различни ситуации, и (3) Да помогне на тези, които вземат решение за търсене професионална помощ като услуга от посредници, да имат по-добри знания и по-критичен поглед при своя избор както и при наблюдаване на изпълнението от страна на наетите професионалисти.

Надяваме се нашите допускания за тази сложна материя и последващите усилия да се разискват те по един полезен начин да не излъжат вашите очаквания. Ако това не стане, можете да преосмислите това откривателско пътешествие да потърсите за себе си друг водач.



**КОНФЛИКТ.** Той изглежда съществува навсякъде. Ние го срещаме в личния си живот в нашите домове между деца и родители, както и между съпрузите. Ние го срещаме на работното място между работодател и наеман работник. Той съществува между мъжете и жените. Виждаме изправени религия срещу религия, нация срещу нация. Това темата под линия за цялата история на човешкия род. С нарастването сложността на живота на тази планета, експлозивното увеличаване на населението, създаването и притежаването на мощни оръжия, които биха могли да предизвикат нашето пълно унищожение, конфликта става най-критичната тема на нашето време.

- ТОМАС Ф. КРЪМ

По-нататък Кръм продължава: важно е не дали има конфликт или не във вашия живот. Важно е какво вие правите с конфликта за да промените нещата.<sup>1</sup> Това ръководство ще помогне на ползващите го да разберат по-добре какво е конфликта и как да го разрешат по-ефективно. То е предназначено за много специална аудитория: тези, които желаят да изградят по-силни, по-жизнени по-продуктивни общности. Ние говорим за общности, които ценят различията и разнообразието, които практикуват съвместно планиране на ползването на всички ресурси и които развиват културата на демокрацията. По-конкретно тази аудитория включва:

- ❖ Избраните и назначените служители в органите на местното управление, както и тези, на които е поверено управлението на обществените ресурси;
- ❖ Водачите и членовете на местните граждански сдружения и неправителствени организации;
- ❖ Граждани, които действат индивидуални или като самоизбрани екипи за търсене на промяна в тяхната общност; и
- ❖ Хора, които поемат отговорността да помагат на другите да се справят с конфликтите, започвайки от професионалните посредници до активисти на граждански и местни сдружения и до загрижени общественици и избрани ръководители.

Забележка: периодически ще ви молим да спрете четенето за кратко и да изпълните две малки задачи: (1) да помислите над това което току що сте прочели; и (2) да нахвърлите някои бележки за това, как прочетеното се свързва с вашия личен опит. Ние ги наричаме места за размисъл, където можете да се оттеглите и да помислите за тази част от пътешествието, която току що сте завършили. Ето и първото такова място за размисъл.

**Конфликта има лоша репутация. Спрете за момент и се опитайте да оцените своите чувства по отношение на конфликта Когато видите думата КОНФЛИКТ или я чуете, какво ви идва незабавно на ум? Нахвърлете на празното място по-долу няколко думи, които описват вашите мисли и чувства.**

**Време за размисъл**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Вашите реакции на думата *конфликт* вероятно са както на повечето хора – смесени. Ние знаем, че конфликта е неизбежен, естествен и дори важен като агент на промяната. Но той може да бъде болезнен, да разрушава взаимоотношения, да ни прави нетърпеливи и накрая да завърши със ситуация “победител-губещ”. “Победител-губещ”: това се получава когато конфликтите стигнат за разрешаване в съда, законовия процес за разрешаване на спорове. Някой губи; някой печели. Има само едно нещо, което е по-лошо от загубата в конфликта и

това е победата в този конфликт Победителите трябва непрекъснато да пазят гърба си в очакване на нов процес или отмъщение. “Не се побърквай, изравни резултата.” Това е нашият съвет към загубилите такъв процес

Ние често се отбиваме от пътя си за да избегнем пряк конфликт. Ние затваряме хора от различни религии, етнически, разсол или икономически статус в анклави, така, че те да не се конфронтират един друг. Ако сме ръководители, ние наемаме хора, които “не мътят водата”. Ние сме любезни към своя началник, когато той отхвърля една добра идея, след което се прибираме у дома и изливаме раздразнението си върху своето семейство. Е – добре – схващате картинката.

Конфликта също така има добра репутация. Той подпомага промяната. Той ни помага да поемаме нови предизвикателства, да раждаме нови идеи и да създаваме нови взаимоотношения. Конфликта е естествен и е нито положителен нито отрицателен. Той е само една надпревара, която може да бъде спечелена или загубена. Нашата естествена среда се оформя от конфликтите, от избухванията на енергия, които оформят планините, бреговете или осветяват и оцветяват нашето небе. Конфликта е дар от енергия, от който ние можем да създадем нови възможности и нови начинания. Много рядко конфликта е за правилно и неправилно. Той е за приемане и признаване на различията. Изкуството на демокрацията е конфликт в действие.

## Конфликта и демокрацията

Франсис Лап и Пол Дюбоа отишли в дълбоката провинция на Америка за да потърсят ежеднемиите проявления на демокрацията в действие. Те открили едно общество, както те го определят “ на ръба на откриването на оценката на приноса на обикновените хора за решаване на обществените проблеми”.<sup>2</sup> Те открили хора, които поемат властта и преопределят кое е действено. Те също така открили, че има много общности, които не знаят как да се съберат заедно за решаване на проблемите. Надяваме се, че помагалото “*Построяване на мостове чрез съвместно планиране*” ще разгледа и разработи тези проблеми в други краища на света, където това също е предизвикателство.

Те също така открили конфликт. Това били тези, които смятали, че обществения живот, активното ангажиране в и с обществото, означава конфронтация. Други смятали, че обществения живот е арената за откриване и изявяване на различията, за придобиване на нови възгледи за самите себе си и нови перспективи за решаване на проблемите. Демократичното управление, когато работи добре, поощрява и легитимира конкуренцията и противопоставянето в гражданското общество. Демокрацията е правене на избор за това, кои сме ние като личности или общество и къде искаме да отидем. Вътре в този процес идва противопоставянето на идеи, ценности, и дори представи за това, какво трябва да донесе бъдещето.

За трите години, които те прекарвали изпитвайки значението на демокрацията в Америка, Лап и Дюбоа определили това, което видели да се случва в обществения живот (ангажираността на гражданите, гражданските сдружения и публичните институции) като прилагане на нови умения аз вземане на решения и решаване на проблемите. Те нарекли тези умения *Десетте Изкуства на Демокрацията*. Пет от тези изкуства имат пряко приложение към това, което ние ще разискваме в това ръководство: успешното управление на конфликта. Конфликта и демокрацията са неотделими. Заедно те създават полето от енергия, което движи самоуправлението и продуктивната промяна. Ние искаме да се върнем за момент към тези пет “изкуства” за да изследваме по-дълбоко тяхната важност като умения за управляване на конфликтите и запазване на демокрацията. Но най-напред нека погледнем на конфликта и

демократията от перспективата на страните в преход и променящите се общества. Случайно това включва почти всички от нас.

Раймонд Шонхолц, основател и Президент на Партньори за демократична Промяна, донесе в страните от предишния комунистически блок в Централна и Източна Европа нови идеи и умения за използване на конфликта като средство за заздравяване на демократичните принципи и стойности.

*Демократията легитимира конфликтите, които се изразяват и разрешават миролюбиво. С възникването на демократичната идеология, изразяването на конфликта стана идеологически приемливо де демократичните общества в преход. В демократичните общества конфликта има потенциала да създава потребност за приемане на нови нормативни правила за функциониране на обществото в съзнанието, и не само в съзнанието на спорещите страни, но и на обществото като цяло... Обратно на страха о конфликта, внушаван от старите режими, много граждани и водачи, особено активисти на различни малцинствени групи, борци за независими медии и водачи на неправителствени формации, разбират демокрацията като установяване на нормативни правила за използване на конфликтите за регулирана промяна.<sup>3</sup>*

Взаимовръзката между демокрацията като политически стил и конфликта като конструктивен метод и средство за трансформация, което помага за осъществяване на промените в демократичните общества в преход от Източна и Централна Европа, се явява фундамента за голяма част от работата и приноса на Мрежа Партньорство. Фокуса е бил върху предоставяне на водачите на НПО и управляващите с една оценка на конфликта като ценност на демократичното общество, структурните форми необходими за управление на конфликта и промяната и уменията, необходими за колективни споразумения и решаване на проблемите. Голяма част от това, което ще разглеждаме в това ръководство ще се опира на опита на Мрежа партньорство и други сходни организации в техните усилия да управляват конфликтите в безбройни обществени ситуации.

## Искусствата на демокрацията

Казахме по-горе, че ще се върнем към Искусствата на демокрацията както са ги определили Лап и Дюбоа. Тези изкуства, или приложни умения, помагат да се заздравят неизбежната и продуктивна връзка между демокрацията и конфликта. Пет са основни за нашата дискусия.

- ❖ **Активно слушане.** Това умение е средишно за управление на конфликтите и различията. Без всички страни в конфликта или различието да имат желанието активно да се изслушват един друг, надеждата за намиране на обща основа за решение остава нищожна.
- ❖ **Съзидателен конфликт.** Съзидателното, открито противопоставяне, което уважава различията и създава среда, където разликите могат да се изразят, довежда конфликта до повърхността и се фокусира върху решенията.
- ❖ **Посредничество.** Казано най-просто, посредничеството е неутрален слушател, който играе подпомагаща роля. Или, както го описва Едгар Боно, процеса на използване на трета страна “която да превърне двуизмерна битка в триизмерно изследване, което да доведе до проектиране на резултата”.<sup>4</sup> Посредничеството е заучено поведение и ние ще се върнем към неговия същностен процес и умения с повече задълбочаване.

- ❖ **Споразумение.** Това е решение на проблем, което задоволява някои ключови потребности на страните. Ние всички се ангажираме в споразумения, всеки ден от своя живот. Някои са по-добри от други. Демокрацията предоставя равно игрално поле за тези, които искат да преговарят и се споразумяват на принципна основа. Ще се върнем към това малко по-късно.
- ❖ **Публичен диалог.** Публичния диалог е ангажиране в публична дискусия, в която се ценят всички различия, за неща, които имат досег до всички нас. Тези “публични разговори” често са по-продуктивни при използването на неутрален “водещ на дискусията”,<sup>5</sup>

## **Защо конфликта е важен за демократичното самоуправление**

Нашата дискусия за управление на конфликта ще се състои в контекста на местното управление общности, работещи по-ефективно заедно. Ето някои от причините защо конфликта е важен за демократичния процес.

- ❖ Конфликта предполага представянето на различни интереси на съжителстващите на масата за дискусия.
- ❖ Конфликта помага да се разкрият нови перспективи и да се конфронтират тясно дефинирани гледни точки. Конфликта може да ни помогне да видим последователността на нашите възгледи през погледа на тези, които не са съгласни с нас.
- ❖ Конфликта може да ни помогне по-добре да разберем начините по които ние дефинираме своите проблеми и последствията от нашите предлагани решения.
- ❖ Конфликта създава нови алтернативи и повече възможности.
- ❖ Конфликта изгражда дълбочина на общественото ръководство.
- ❖ Конфликта фокусира вниманието върху тези казуси, които трябва да се разрешат при изграждането на по-отговорни и устойчиви общности.

Предизвикателството е да има дълбочина на разбирането и умение на общността за да се гарантира управлението на конфликта с равноправие и честност като обичаен начин за правене на бизнес.

## **Управление на конфликтите и съвместно планиране**

Това ръководство, както и придружаващото го ръководство за съвместно планиране, донякъде орат едно и също поле. Те и двете се грижат за по-добро общуване, по-добри решения и – в много случаи – ползването на външен специалист за подобряване на процеса за вземане на решение и решаване на проблема. Въпреки размиването на границата и смесването на ролите, съществуват някои различия.

Първата разлика е в причините. Съвместното планиране има своите корени в нуждата от увеличаване на публичното участие в управлението. Участието в съвместното планиране е било и все още е определяно в някои местни управления като по-добра комуникация между избраните и назначени ръководители и гражданството. Това включва начини за подаване



информация навън към публиката и информация от публиката в управленския процес. Информационния поток към публиката се подпомага от тактики като: публична информация, публични срещи, информационни бюлетини, използване на средства за масово осведомяване и политика на отворените врати. Гражданите биват въвличани в комуникация с техните местни органи на управление чрез публични изслушвания на общественото мнение, изследвания на общественото мнение, работни групи и комитети, фокусни групи, както и използване на обществен омбудсмен и центрове за жалби и оплаквания.

Тези колекции от практически еднопосочни процеси на комуникация са важни, но те рядко водят до значими промени в начина на работа на местните органи на управление. Нито пък поощряват конфронтацията. Това са по-скоро учтиви начин за взаимно информиране. Някъде по средата на ничията земя между любезните монолози с претенция за диалог и конфронтацията се намират усилията за сътрудничество. Тези усилия се простират в диапазона от консултативни комитети и комисии (заинтересовани е конкретни проблеми) до местнически сдружения, където фокуса е по-широко определен в аспекта на качеството на живот в техния местен микрокосмос. Тези публични механизми за участие и сътрудничество в планирането започват да разпределят властта за вземане на решение извън стените на кабинетите на местните органи на управление.

Участието и сътрудничеството в процеса на планиране дава на публичния диалог правото на власт. Обикновено тези усилия за планиране са по-целенасочени, представляват различни интереси, имат официален мандат да излизат с препоръки и използват външни специалисти за подпомагане групата за планиране за изработване на стабилни и обосновани решения. Външните специалисти биват наричано с различни имена, понякога не съвсем учтиви, но ние ги наричаме “фасилитатори” (хора, които помагат за активиране на другите за определена работа). Ако тяхната надница е по-голяма от тази на кмета ние ги наричаме консултанти. Фасилитаторите подпомагат дискусийните умения и опит в групови процеси като изграждане на екипи, колаборативно решаване на проблемите, постигане на консенсус, разбиване на леда в началото на дискусията.

Процесите на планиране могат също да доведат до конфликт и опитните фасилитатори в групови процеси, междуличностна и вътрешно-групова динамика, методики за организационно изграждане, обикновено съумяват да управляват конфликтните ситуации като неразделна част от професионалните услуги, които предлагат. Една теоретична и приложна школа за разрешаване на конфликти се корени в управлението и организационното изграждане, като по този начин споделя много от същите умения и ценности, които намират приложение в процеса на сътрудничество в планирането. Ние ще коментираме този принос към управлението на конфликта когато разглеждаме специфичните подходи. Преди да направим това, нека да продължим дискусията си за приликите и разликите между процеса на сътрудничество в планирането и подходите, най-често използвани за управление на конфликта.

## **Споразумение и посредничество**

Има две специфични роли и дисциплини, които определят територията за управление на конфликта много повече от всички останали. Това се посредничеството и преговарянето. Вътре във всеки един от тези подходи за управление на конфликта, ние откриваме един непрекъснато разширяващ се спектър от идеи и препоръки за тяхното реализиране. Тъй като ще ги разглеждаме подробно по-късно, ние просто искаме само накратко да ги споменем на този етап на дискусията.

Посредниците съществуват за да помагат за разрешаване на конфликтите. Обикновено те се появяват в ситуации, когато страните ангажирани в спора са изложили своите позиции и са стигнали до невъзможност да напредват към решения, които са приемливи за тях. Посредниците обикновено работят в ситуации “лице в лице”, въпреки че понякога се налага да изпълняват “совалкова” дипломация, когато страните не могат да бъдат събрани заедно на една и съща маса. Мнозина от посредниците следват една по-стриктно предписана методология при прилагане на уменията за разрешаване на конфликта, докато фасилитаторите извличат своите решения от една по-еклектична смесица от теория и практика. Този коментар извлича основание от тези, които свързани с възникващите школи за посредничеството, но това наблюдение е все пак валидно. Повечето от посредниците, които работят в общностите и които представляват основната група на управляващи конфликтите към която ние се обръщаме, следват една в голяма степен предписана методология в своята практика.

Докато неутралитетът е бил една от основните ценности, определящи процеса на посредничество, тази ценност все повече се поставя под въпрос. Ще се върнем на тази дилема по-късно, когато разглеждаме посредничеството в по-голяма дълбочина. Една от трайните силни страни на посредничеството, въпреки някои колебания напоследък, е била декларирането на неутралитет при работа с противостоящите страни в конфликта. Преговарящите от своя страна ясно заемат една страна – тази на клиента, който ги е наел. Въпреки това съществуват примери на преговарящи, които не представляват никоя от страните.

От посредника се очаква да разреши конфликта в най-добрия интерес на страните, ангажирани в този конфликт. В този смисъл клиент се явява самият конфликт. Фасилитаторите и преговарящите по-малко се интересуват от запазване на неутралитета и много често декларират съюза си с една от страните, ако това не е предварително известно на страните. В конкретни случаи те могат да бъдат адвокати на кауза, позиция или становище, или представители на трета страна, лице или организация, която определено има интерес в изхода би могла да ги наеме.

## Объркани ли сте?

Ако това е така, нека ви кажем че е съвсем нормално на този етап на изложението. Дори експертите срещат трудност да определят ясно разликите между тези инструменти и дисциплини. В реалния живот всички ние упражняваме някои от тези роли на фасилитатори, посредници или преговарящи всеки ден от нашия живот, освен ако не сме отшелници на самотен остров или недостъпен планински връх.

Нека да се опитаме да обобщим с няколко думи есенцията на тези разнообразни роли, представени от активисти за управление на конфликти от трета страна. Разбира се ние признаваме факта, че всички обобщения, направени за тези професии, както и това, което сега правим биха могли да бъдат обявени за погрешни от някого

- ❖ Обществените адвокати обикновено виждат своята роля в предпазването от конфликт в обществото чрез разширяване кръга на вземащите решения и споделяне на властта. Понякога те биват наемани (или въвличани) в разрешаването на конфликта, но обикновено участват по своя инициатива.
- ❖ Традиционно посредници и посреднически умения се наемат когато конфликт вече съществува. Техните клиенти вече са стигнали до точка на замразяване на своите позиции и искат помощ за разрешаване на различията. Те оценяват важността на

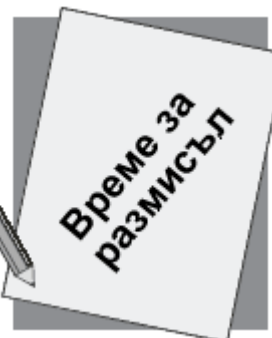
намесата на трета страна, която да ги предпази от въвличане в системата на закона, където те губят влиянието си върху резултатите от процеса.

- ❖ От преговарящите се очаква да постигнат възможно най-добрата сделка за своите клиенти както и възможно най-малко отрицателни ефекти в краткосрочен и дългосрочен план. Те биват въвличани за да разрешат различията и да намалят до минимум възможността за бъдещ конфликт.

## Въпроси и аспекти на мощта и културата

Има два аспекта, които правят писането на това ръководство на моменти особено трудно и с това то става едно особено предизвикателство. Първото е неизбежното различие в източника на мощта и как тя се използва в конфликтни ситуации. Докато мощта се описва като способност да се направи нещо, това определение е твърде опростено за да оправдае огромния масив от променливи на взаимодействията, които потенциално съществуват при повечето конфронтации. Мери Каваноу, която е провела задълбочено изследване на тенденциите, осветлени в литературата през вековете, разглежда мощта от пет различни перспективи:

- (1) като характеристика на индивида, базирана на мотивацията и индивида като катализатор на промяната.
- (2) Като междуличностно проявление, т.е способността на едно лице да задвижва сили в друго лице;
- (3) Като стока, нещо, което може да бъде придобито и действието му разпространено върху договаряния и последствия;
- (4) Като случайно построение, поставящо мощта в уравнението на причинно-следствените връзки и последствията;
- (5) Като философско понятие, повдигащо въпроси за морал, ценности и взаимодействие между мощта и отговорността.



---

Тъй като съществуват множество гледни точки за мощта, и се опитайте да си представите проста конфликтна ситуация, която сте преживели наскоро. Помислете за МОЩТА на мотивацията на всяка от страните аз разрешаване на конфликта или дори евентуално за неговото продължаване а също и за динамиката на междуличностните взаимодействия и как те повлияват на изхода. Например, дали сте имали конфликт със свой подчинен или началник? какво ще кажете за мощта на паричните, емоционалните и други разходи, съпътстващи разрешаването или продължаването на конфликта, както и за мощта на ценностите, които са заложили при търсене на решение. Какво ще кажете за мощта да не се прави нищо в отговор на конфликта. Понякога тази позиция може да се окаже много “мощна”.

---

Въпроса за разликите в “мощта” при посредничество в спорове и конфликти между индивиди, организации, обществени групи, става основен въпрос за дискусия между тези, които посредничат, както и за тези, които изследват и пишат за посредничеството. В ранните дни, когато посредничеството се превръщаше в процес на избор между тези, които адвокатстват на различните стратегии за разрешаване на спора, неутралността беше широко възприета като една от определящите ценности и норми. Този “знак на честта” все повече се



поставя под въпрос. “Ефективното” използване на разликите в мощта от страните в диспута е сърцевината на противопоставянето. Но за това малко по-късно.

Друг важен въпрос, който особено затруднява писането на “как да...” ръководства за разрешаване на конфликти особено трудно е **културата – тази колекция от ценности, норми, допускания и поведение, която определя кои сме ние за всеки един момент и създава гордост, чувство за посока и принадлежност на нашия живот**. Ако допуснем, че ръководството ще пресича граници, ние със същото основание можем да допуснем, че каквото и да кажем за управлението на конфликта, някъде ще се окаже непригодно.

Тази дилема ни дава няколко възможности. Някои са по-малко лоши от други в смисъла на своята полезност. Например, бихме могли да се окажем прекалено общи, академични и абстрактни, една дефиниция, която предизвиква противопоставяне от определени места. Такова четиво е вероятно безопасно, но също така скучно и допускаме – не особено полезно. Или, бихме могли да се квалифицираме всичко, което казваме. Такъв подход би довел до серия от “да, обаче...”, “от друга страна...”, “както и да е, ...” и “преки, че...” в нашето изложение, които може би потвърждават нашата теза, но звучат като еклезиастични изповеди.

Ние сме се опитали да поемем някои рискове и да опишем известен брой стратегии и инструменти за управление на конфликти, които биха могли да бъдат полезни когато търсите начин да повишите актива си от успешно разрешени конфликти или за да придобиете умение най-напред да се предпазвате от спорове. Правейки това, ние отчитаме, че някои от тези инструменти и стратегии са неподходящи в някои обществени формирания и културни общности. За такива случаи ни предварително ви поднасяме своите извинения с молба да не обръщате внимание на казаното от нас или да си помислите как бихте могли да се възползвате от част от този инструмент или стратегия, която би ви била полезна за разрешаване на спорове и конфликти, възникващи във вашата специфична среда. Ще намерите допълнителни препратки и референции за тази дискусия, тъй като ние разработваме различни алтернативи и затова д- вървим напред.

*Винаги ще намерите някой ескимос, който да поучава конгоанците как да се справят с горещината.  
- СТАНИСЛАУС ЛЕК*

## **Ключови моменти**

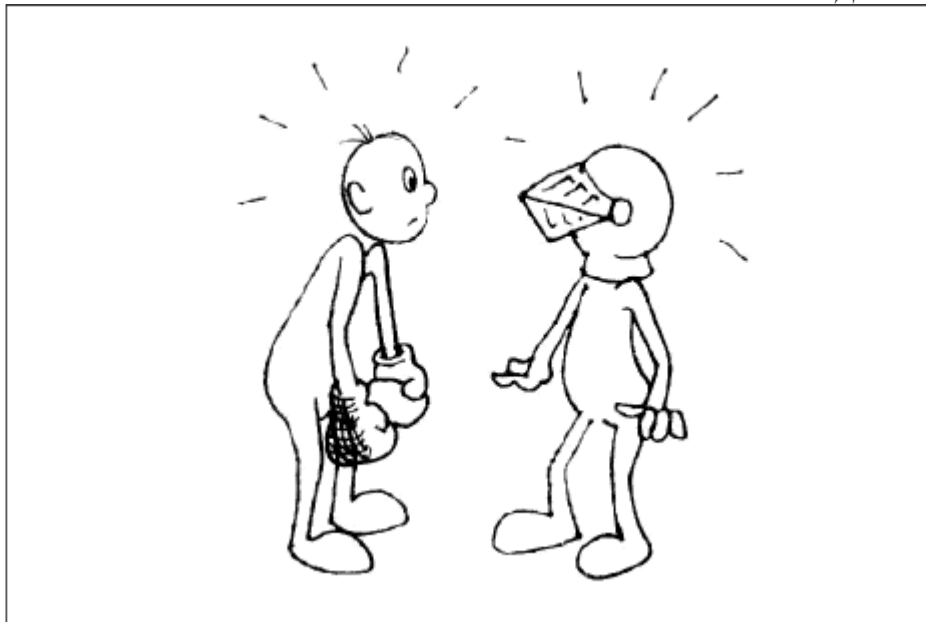
- Въпроса не е дали имате конфликти в живота си. Важно е какво правите с конфликта за да промените положението
- Конфликта може да бъде разрушителен, съзидателен или поучителен. Какво получаваме накрая много често е въпрос на избор.
- Конфликтите и различията са неразделна част от демократичния процес. Демокрацията е средство за даване на прозрачност на конфликтите и различията, както и да се разрешават те със средствата на обществения диалог и действие.
- Четирите инструмента, които помагат на демократичните институции и организации да управляват конфликтите ефективно са активно изслушване, конструктивен и честен диалог, посредничество и договаряне.
- Друг инструмент е съвместното планиране. Ние сме посветили специално ръководство на този процес и се надяваме също така да ползвате това ръководство в своите усилия за управление на конфликтите и различията.

- Мощта и културата са важни аспекти, с които трябва да се съобразяваме при всеки опит за управление на конфликт или различия. Правилното разбиране на тези аспекти е първата стъпка за да могат те да работят във ваша полза и да не са против вашите усилия за търсене и намиране на решения за конфликтите и различията.

# Глава 2

## Разбиране природата на конфликта

*Когато двама спорят, грешката рядко е само у един.*  
**ШВЕДСКА ПОСЛОВИЦА**



Възприятие	22
Фактори, влияещи на възприятието	23
Какво да правим	24
Кое предизвиква конфликта?	24
Динамика на конфликта	27
Анализиране на конфликта	28
Пътят към Абилен	29
Ключови моменти	31
Заклучителни бележки	31



Би било полезно да се “дефинира територията” като се представят някои определения за конфликт, тъй като експертите, работещи с тази материя я възприемат по свой различен начин. Между другото малко да се занимаем с възприятието.

Най-напред гледната точка на Слейкю и Хасон: “конфликта сам по себе си не е проблем, проблем е неразрешения конфликт”. Авторите отиват по-нататък “Конфликтът е неразделна динамична част от растежа и развитието на живите организми и групите. Той възниква когато се сблъскат идеите, интересите или поведението на два или повече индивида или групи.”<sup>1</sup>

Друга гледна точка имаме от Джон Кроли: “Конфликтът е манифестация на различията, работещи едно срещу друго.”<sup>2</sup>

Питър Блок казва: “Конфликтът е последица на съществуващите различия, които трябва да се управляват... Конфликтът е също: неутрален до положителен по отношение на причината, но не по отношение на човека и е източник на енергия... Конфликтът е резултат на различията, а не причина за тях.”<sup>3</sup>

Интересно възприемане на конфликта показват Ренсис и Джейн Гибърт Ликерт, ранни проповедници на необходимостта и възможностите да се управлява конфликта: “Конфликтът е активен стремеж за постигане желания резултат от едната страна в конфликта, който резултат, ако бъде получен, изключва възможността другите да получат желаните от тях резултат, като по този начин създава враждебност. Двата Ликерт отиват по-далече за да направят разлика между два вида конфликти: същностен, произтичащ от същността на задачата и емоционален, който произтича от ... аспектите на афекта в междуличностните отношения.”<sup>4</sup>

И, накрая, Хокер и Уилмот, определят конфликта като “изразена борба между поне две независими партии, които преследват несъвместими цели, недостатъчни ресурси и създаване на пречки от противната страна за постигане на целите”.<sup>5</sup>

Бихме могли да добавим много повече определения, като увеличаваме възможностите за обмисляне на конфликта. Можете да видите как индивидуалното възприемане на конфликта оцветява начина по който го определят различните автори. Конфликта е “изразена борба” за един авторитет; за друг е “източник на енергия”. Двата Ликерт говорят, че резултатите от конфликта са блокиращи или изключващи като източник на конфликта. Кроули вижда конфликта като резултат от манифестирането на различията, работещи едно срещу друго.

**Дали те не се заиграват с причинно следствените връзки? Как вие възприемате гледната точка, че конфликта не е проблема, а проблема е неразрешения конфликт, преди да продължим нататък.**

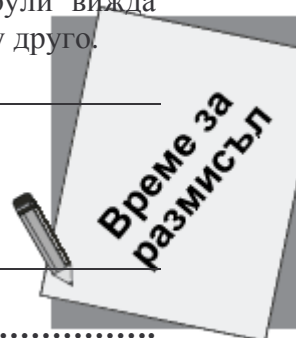
.....

.....

.....

.....

.....



**Как вашето собствено определение се сравнява с посочените по-горе определения? Прилики? Разлики?**

---

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Конфликта въвлича страните с различия във взаимно обвързани отношения. дори човек и да си мисли, че е в конфликт с някого, ако другия не преценява ситуацията като конфликт, то такъв може би и не съществува. Във всички конфликти, в които се конфронтираме, тези, които ние предизвикваме без чужда помощ, са може би най-трудните за управление.

Ако се пренесем над нивото на вътрешните конфликти, които всички преживяваме от време на време, скоро осъзнаваме, че конфликти се случват на всички нива в обществото.

- Между отделните индивиди
- В семействата
- Между организирани групи – работници и работодатели
- Между държави, религии и политически идеологии
- Ветре в общностите.

Те са резултат от:

- Несъвместими цели
- Дезинформираност или липса на информация, дори начин на интерпретиране на информацията
- Разлики в ценностната система поради начин на живот, религия, политически убеждения и др.
- Принципи, които смятаме за верни и трябва да бъдат поддържани
- Реална или въображаема несправедливост при разпределение на ресурсите
- Нуждата да се запази престиж
- Мощ, власт и влияние и как те се използват – или се злоупотребява с тях
- Пречки за постигане на това, което по право смятаме за свое или което искаме от другите, дори без да имаме право на това
- И още много, много различни причини.

Вие, на основание на собствения си опит, без съмнение можете да добавите още ситуации, които са довели до конфликт

Конфликта не винаги е обоснован или оправдан от важни причини. Войни ла били започвани по нищожен повод като например неприемливо поведение на другата страна. Конфликтите могат да имат своите корени в различните ценностни системи, норми на поведение, разпределението на богатата, дори и поради фантазии. Накрая конфликтите винаги са намирали благоприятна почва желаещи участници в неравностойните властови отношения, културните различия и възприятията, които имаме аз другите и света около нас. Възприятията са между най-действените, но най-малко обсъждани подстрекатели на конфликти. Нека отделим малко време за да изследваме значението и важността на възприятията.

## Възприятия

Казва се, че възприятията са 99% от *реалността*. Е - може би малко по-малко. Но след като възприятията са толкова важни, тук е мястото да започнем, когато приемаме предизвикателството да управляваме един конфликт. Ако мислим, че нещо е истинско, то е истинско поне докато не го възприемем по друг начин.. Докато това се случи, ние ще действваме според първоначалните си възприятия.

Предизвикателството има две и дори повече страни, в зависимост от броя на индивидите, които са въввлечени в конфликта. Важно е да се разбере какво мислят страните и какво стои зад начина им на мислене за да може ефективно да се помогне за разрешаване на конфликта. Ако подхода който използвате е преговори и вие сте преговарящите, трябва да се опитате да разберете вашите собствени възприятия за това какво предизвиква конфликта. Това значи не само да влезете в кожата на противната страна, но да прекарате качествено известно време пред огледалото.

Фишер и Урай в *Достигане до ДА*, тяхната добре известна книга за разрешаване на различията по пътя на преговорите, казват:

*Разбирането на мисленето на другата страна не е просто полезна дейност, която ще ви помогне да разрешите своя проблем. Тяхното мислене е проблема. Различията се определят от разликата между вашето и тяхното мислене...безусловно; конфликта съществува не в обективната реалност а в главите на хората. Истината е само още един аргумент – може би добър, може би не - за справяне с различията. Самото различие съществува, защото то съществува в тяхното мислене.*<sup>6</sup>

Авторите казват, че страховете, например, дори безпочвените, са истински стракове;надеждите, дори и реалистичните, могат да доведат до развод или война. Фактите, дори когато са доказани, не могат да направят нищо за разрешаване на конфликта. Да, възприятията са реалността, която виждаме и върху която въздействаме. Ако решим да започнем някъде другаде да разрешаваме конфликт, тези възприятия, колкото и странни да ни се струват, ще се върнат да ни въздействат отново.

Особено трудно предизвикателство могат да се окажат етническите конфликти. Както ни напомня Глен Фишер, “етническият конфликт възниква от ситуации, в които вероятно няма никакво съгласие за това, което е по същност рационално и разумно. Възприятията и причините не се поддават на унифицирани стандарти...тогава, обяснявайки възприятията, особено етнически специфичните възприятия, е голяма част от изкуството за поставяне на диагноза за причините за етнически конфликт”.<sup>7</sup> Като “разрешители” на конфликти ние сме изправени не само пред нашите собствени етнически предразсъдъци (или багаж), но трябва да погледнем етническият конфликт специфичната етническа леща на тези, които са въввлечени в конфликта. С други думи, как те възприемат техния свят по отношение на тези, с които са в конфликт? Ще се върнем към въпроса за етническите конфликти по-късно, защото са толкова сложни и важни за обществото и за отговорностите на местното управление.

Фактори, влияещи на възприятията

Съществуват множество фактор, които влияят на възприемането на света около нас. Нека да разгледаме четири от тях.

**1. Ние се стремим да оценяваме това, което виждаме около себе си през призмата на собствения си опит.** Едно упражнение, което често се използва в учебните програми за

комуникиране, междуличностни отношения или по-конкретно по нашата тема – *управление на конфликти* – е да се помолят участниците да опишат какво виждат на една картина. На основата на собствения си опит, отделните участници ще описват това което виждат по доста различен начин. Например картината може да изразява морски бряг. Един би могъл да има приятни спомени от ваканции на плажа, друг би могъл да си спомни за удавен приятел по време на сърфинг. Възприятията на тази една и съща сцена ще бъде оцветено от техния индивидуален опит.

Всеки от нас носи пълен склад от образи, звуци, аромати и докосвания, които отключват нашето мислене и формират нашите възприятия всеки път, когато сме изправени пред нова ситуация. Тези сетивни възприятия са свързани с нашия минал опит с хора, места, пространства, форми, светлини и сенки. Всички тези са готови да включат нашите филтри, които повлияват всичко, което виждаме, чувстваме, чуваме и изпитваме в момента.

Един от авторите е имал в детството преживяване, което било едновременно визуално и мирисно. Сцената представлява бедност и мръсотия. Въпреки, че двете не трябва непременно да се свързват помежду си, ние винаги сме склонни да правим такива ирационални асоциации. Миризмата беше от малък храст, който издаваше необичайно силна миризма. Автора продължава да свързва тази миризма с бедността и мръсотията – не с храста. И един ден той почувства този мирис близо до много скъпа къща – всъщност дворец. Можете да си представите неговия шок, когато осъзна, че неговите възприятия бяха напълно извън синхрон с неговия нов опит.

**2.** Изложеното по-горе ни навежда към втория фактор, който влияе на възприятията: *първото впечатление*. Нашите първи впечатления оказват мощно влияние на това, как възприемаме света около нас от този момент нататък. Защо те имат такава мощ? Джон Кроули вярва, че те:

- Носят огромен емоционален товар. В много от тези случаи ние сме принудени да взимаме много трудни решения;
- Са начин да правят непознатото по-познато. Верен или грешен, начина по който възприемаме миналото влияе на начина, по който виждаме настоящето и нашите минали впечатления често установяват модел, чрез който се осигуряват бъдещите възприятия.

**3.** Нашите възприятия също така са повлияни от това, как организираме това което виждаме. Ние непрекъснато правим връзка между един и друг образ и възприемаме и двата образа, както и връзката между тях за реалност. Например, мнозина от нас носят със себе си образи на хора в униформа и какво значи това за нашето поведение. Ако нашия опит е бил отрицателен, ние често ще реагираме по съответния начин. Ако ни е нужна помощ от полицаи, например, може не бихме искали да го помолим заради минал опит. Нашите възприятия от миналия опит биват организирани по такъв начин, че те отключват нашето настоящо поведение.

**4.** Нашите възприятия, след като се затвърдят, се превръщат в **стереотипи** един процес на обобщаване за група хора така, че ние виждаме всички членове на групата с подобни отличителни черти, обикновено отрицателни. И тези се превръщат в *предразсъдъци и отношение към определена група или индивид, на основата на частично знание*. Те са силно свързани с чувства и отношения, които са затвърдени, често от детството, от постоянни съобщения, основани на възприятия, които са негативни и емоционални. В етническите конфликти трябва особено да внимаваме как организираме това, което виждаме и да го отделяме от миналия опит, който от своя страна затвърждава нашите модели на предразсъдъци и стереотипи за света около нас.

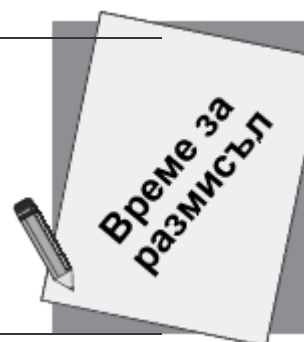


## Какво да правим

П-долу са изложени някои мисли за това как да се противопоставяме на нашите възприятия за да получаване по-точна идея за това, кое е реално или е възприето за реално от друга перспектива или да пренаредим възприятията по начин, по който те да съответстват с общоприетите понятия за реалността. Отново, ние изразяваме благодарност на Фишер и Юрай за възможността да бръкнем в техните интелектуални джобове.

- **Обуй техните обувки.** На северните чейени се приписва поговорката “не осъждай съседа си преди да си вървял две луни с неговите мокасини”. Това е, което ние често определяме като съпричастие.
- **Не извличай техните намерения от своите страхове.** Колко пъти сте общували членове на малцинство във вашата общност и сте си мислили най-лошото за техните мотиви и поведение? Ако страха се замени с любопитство много често можете да достигнете до сърцевината на тези дилеми на възприятието.
- **Не обвинявай другите за своя проблем.** “Колата ми се развали по вина на този монтьор!”
- **Седнете и разисквайте своите възприятия,** двупосочно.
- **Намирайте възможности за действие в противоречие с техните възприятия.** Ако твоя противник в спора те възприема като догматик, опитай честно да бъдеш гъвкав. Ако те възприемат като непродуктивен по отношение на материята на споразумението, предложи нещо, което да промени това възприятие.

Възприятията за мощни оцветители, които ние ползваме да оцветим ежедневната реалност. Потърсете в паметта си възприятие, което сте пазили дълго време след което сте изоставили, защото е било определено като невалидно или полезно. Опитайте се да си спомните как това първо впечатление, многократно трансформирано в “реалност” е било имплантирано във вашето мислене. Нахвърляйте няколко впечатления защо сте запазвали това възприятие и едно или две неща, които ви дадоха повод да се освободите от него.



.....

.....

.....

.....

.....

*Трудно е да биеш тъпан със сърп*

**-АФРИКАНСКА ПОСЛОВИЦА**

## КАКВО ПРЕДИЗВИКВА КОНФЛИКТА?

Конфликти възникват на всички нива на взаимодействието: международни, вътре в държавите, между местната власт и съседите, в организациите и семействата, между индивидите, дори вътре в самите нас. Това изявление може да накара някои да си мислят, че едно толкова широко разпространено явление не може да е само лошо. Но какво предизвиква



конфликта? Friends Conflict Resolution Program го описва по следния начин: “Конфликт възниква, когато несъгласията, различията, раздразненията, конкуренцията и неравенството заплашват нещо важно.”<sup>10</sup> Следното са някои примери, които влизат в тези категории:

- Различия в целите, които се надяваме да постигнем. Веднага идва на ум една политическа програма. Или пък е възможно целите да не са толкова ясни.
- Идеологии: един вярва в едно, друг вярва в друго
- Неточно определение на ролите: “ Мислех,че ти си отговорен за почистването на кухнята”
- Припокриващи се роли: “Мислех, че от теб се очаква да заключиш вратата” – казано с гняв след като коня е бил откраднат от обора.
- Терен или територия: “Махай се от земята ми!” или твърде много хора на малко пространство.
- Липса на информация: “Ако ми беше казал какво искаш да направя!” или погрешна информация: “Каза ми, че имаме пари в банката!” или дори смесени съобщения. Начина на структуриране на някои организации предопределя тези и подобни конфликти.
- Отричане: “Аз съм готов да те ударя, а ти отричаш, че нашите отношения са объркани!”
- Необходимост от контрол: “Никой повече не се съобразява с моята оценка на нещата!”
- Липса на умения за комуникация: “Тя никога не слуша!”
- Личностни особености” “Отпусни се! Ти си най-несъзидателния човек, с който ми се е налагало да работя!”
- Недостатъчни ресурси: Конфликти за пари, земя, вода, пространство, оборудване, стоки, квалифицирани хора, мощ и авторитет, и много други.
- Процедури: “Защо го направи по този начин?” “Защото то ми каза да го направя така!” Това също така би могло да е и край на взаимоотношенията.
- Ограничения във времето: “Нямам време сега да се безпокоя за това!”
- Егоизъм: “Кой ми изяде тортата?”
- Лоши намерения: “ще ги махнем от околността на всяка цена!”
- ЦЕННОСТИ: “Аз вярвам, че жените трябва да имат право на аборт, а ти мислиш, че това е грях!”
- И, разбира се, погрешни възприятия. Трябва ли още да говорим за възприятията?!

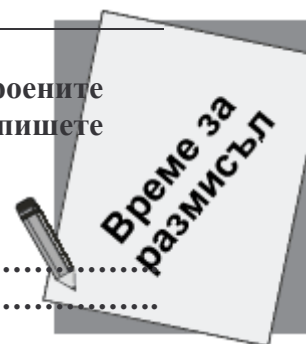
---

**Направете едно прекъсване за размисъл и опитайте да поставите изброените примери за конфликт в някоя от петте категории на Friends Program за да опишете какво предизвиква възникването на конфликт. Кои от тях се отнасят за:**

**Несъгласия?**

.....

**Различия?**



.....  
.....  
**Раздразнение?**  
.....  
.....  
**Конкуренция?**  
.....  
.....  
**Неравенства?**  
.....  
.....

---

**Сега, припомнете си ситуациите напоследък, в които сте имали различия с другите или сте били въввлечени в конфликт от някакъв вид. В коя от горните категории се вменстват тези лични преживявания с различия и конфликти? Нахвърлете кратко описание на конфликта и в коя категория той се вменства.**

---

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Конфликтите могат – и много често са предизвикани от повече от една причина. Съществуват множество сложни и припокриващи се причини. Един пример е защо местно управление “х” не може да се сработи с местно управление “у”, или жители на “тази” част на града не могат да се разберат с жителите на “онази” част и непрекъснато са гуша за гуша. За да стигнем до истинските причини за конфликта, ние трябва да влезем под симптомите и да обелим конфликта като глава лук докато стигнем до сърцевината.

Сигурно вече сте забелязали, че причините, които изброяваме имат различна тежест ниво на трудност, когато се дойде до тяхното разрешаване. Конфликта от недоразбиране на фактите е може би най-лесния за разрешаване. Недоразбирането често е много лесно да се потвърди с прилагане на рационален мисловен процес и то не е толкова лично. Трудността и предизвикателството за разрешаване на конфликта идват когато той е преминал на личностна основа и е обременен с оценки и съждения.

Съществуват множество начини да се мисли за причините за конфликтите и пишещите на тази тема и са превърнали разрешаването на конфликти в своя професия обикновено рисуват собствени карти, с които обикалят наоколо.

## Динамика на конфликта

Съществуват няколко предсказуеми етапа в развитието на конфликта. Като се научим да ги разпознаваме, ние често можем да управляваме конфликта преди той да е станал разрушителен и неуправляем. Специалистите ги определят по различен начин. Джон Кроули говори за експлозивен конфликт и *конструктивен* конфликт. Конструктивни са тези, които се разрешават в ранен стадий на недоразумението и двата типа започват по един и същи начин: преминавайки от *съставни елементи* – към – *комбинации* и *условия* – към – *искра*. Съставните елементи са всички различия, които са представени в конкретната ситуация като пол, раса, статус, роли, религия, ценности и още много. Комбинациите и условията са контактите между хората, околните структури и средата, в която те живеят. Искрата е момента, в който различията предизвикват сблъсък.



На този етап от развитието на своята теза, Кроули разклонява пътя. Отклонението, водещо към експлозивния конфликт преминава през предпазител (бушон), мястото, в което конфликта се затаява, известно с объркване, заемане на отбранителна позиция, смесване на разслояване на гледните точки, и невъзможност да се намери решение. Пътят води до експлозия на конфликта, последвана от преброяване на жертвите и възстановяване на

щетите. Второто отклонение води до конструктивен конфликт. Спирките надолу по пътя включват успокояване чрез размразяване или затопляне на отношенията и разрешаване на конфликта. Звучи като пътуване от далечна пустиня – до висок планински връх – и от там до морския бряг.

Питър Блок и неговите сътрудници предприемат един по-малко термостатичен подход към конфликта. Те смятат, че конфликта не възниква внезапно. Той преминава през пет етапа.

1. **Очакване.** Няма конфликт, но етапа е задействан от промяна в политиката, или налагане на непопулярно решение.
2. **Неизразени различия.** Започва да се натрупва напрежение, но конфликта все още не се е проявил. Други наричат това латентен конфликт.
3. **Спорове.** Ангажираните в конфликта започват да изявяват своите различия, често към съмишленици, без да правят опит да идентифицират или разрешат тези различия.
4. **Отрит конфликт.** Различията са изяснени. Ангажираните в конфликта мислят за себе си като за правата страна, а другите като за грешната страна.
5. **Открит непродуктивен конфликт.** И двете страни задълбават навътре. Резултата се вижда като победа-загуба; изкарват навън тежката артилерия и са готови да издухат другата страна. По дяволите латентния конфликт: Нашата съдба е да манифестираме конфликта.<sup>11</sup>

## Анализиране на конфликта

Един от начините да разберем конфликта е да го разкъсаме на съставните му части, да го огледаме отвътре, отдолу, отгоре и отстрани за да видим какво го поддържа. С други думи, да се анализира конфликта на основата на всичко известно и всичко, което може да бъде положително установено с помощта на доза добри детективски умения. Ето някои от въпросите, които можете да задавате и да обмисляте за да разберете конфликта преди да решите да се заемете с неговото разрешаване.

- **КОЙ** най-много печели и най-много губи от поддържането на конфликта?
- **КОЙ** най-много печели и най-много губи от разрешаването на конфликта?
- **КОЙ** стои зад конфликта? Кой не е директно ангажиран, но доставя амуниците?
- **КАКЪВ** е основният въпрос, предизвикващ конфликта? Много бързо ще откриете, че е много трудно да откриете това или да го посочите. Като глава лук – има много пластове на сложност.
- **КАКВИ** ще бъдат последствията от разрешаване на конфликта? Би ли имало мир и спокойствие на някаква друга цена? Осъзнавайки, че конфликта не е винаги лош, какво би било загубено по пътя на неговото разрешаване?
- **КАКВИ** са културните аспекти в тази ситуация, ако такива има, които аз просто не разбирам? Ако това е така, от къде мога да получа помощ?
- **КОЛКО** дълго продължава конфликта? Дали може да бъде поддържан още дълго време или ще умре скоро под действие на собственото си тегло? Безполезно е да се предприема кръстоносен поход срещу нещо, което едва оцелява.

- **КАК** конфликта изразява себе си? С мъртъвци по улиците? С вестникарски статии изобличаващи противната страна? Злонамерени забележки за опозицията на обществени места? Открита военна кампания?
- **КОГА** се проявява конфликта? Само в петъците? Само след дъжд? **ПОСТОЯНО**?
- **КЪДЕ** се проявява конфликта? Само на пазара? На граничната линия? Зад гърба на другия?
- Изброяването може да продължи безкрайно, но най-важния аналитичен въпрос е **ЗАЩО**? **ЗАЩО** съществува конфликта? Следван от **ЗАЩО**? **ЗАЩО**? **ЗАЩО**? И отново **ЗАЩО**? Удивително е какво може да разкрие този прост въпрос като го задавате отново и отново.

Репортерите и детективите установяват, че въпросите кой, какво, кога, къде и особено защо са техните най-добри приятели за достигане до сърцето на историята или до дъното на престъплението. Разрешителите на конфликти ще установят, че тези въпроси са също така техни най-добри приятели за достигане до сърцевината на конфликтите и несъгласията. Веднъж появили се отговорите на тези въпроси, става удивително колко далеч могат да ни отведат те по пътя на разрешаване на конфликтите и различията.

## Пътят до Абилин

Искаме да завършим тази дискусия за разбирането природата на конфликта, като се обърнем към една от великите притчи на управлението от новото време. Тя ни води в странните тъмни ъгли на конфликта, в каквито на всички ни се налага да прекарваме известно време. Джери Харви, автор на *Парадокса Абилин*<sup>12</sup>, ни уверява, че неспособността ни да управляваме съгласието е много вероятно да доведе до бедствие в нашата неспособност да управляваме конфликта. Между другото, тази притча може много лесно да бъде перифразирана като семейна история за семейство от Бишкек, което взема влака за да отиде в Токамак на обед.

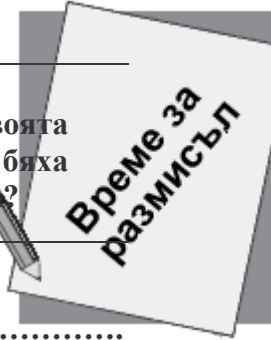
Както разказва Харви, семейството е насядало наоколо в един горещ и пращен следобед в малко градче в Тексас, когато тъстът казва: "хайде да се качим на колата и да отидем да вечеряме в кафетерията в Абилин." Джери не харесва идеята да шофира повече от сто километра в стария седан без климатик когато навън е доста над 30<sup>0</sup>C. Когато съпругата му приглася, че тя също би искала да отиде, той решава да се съгласи. В немощен опит да изпревари едно лошо решение той подхвърля: "Само се надявам майка ти да иска да отиде". "Разбира се, че искам" е нейният отговор. И така те поемат за Абилин. Четири часа по-късно, след ужасно ядене, те се връщат в къщи прегрели и посипани с фин тексаски прах. Всички се настаняват около кухненската маса и след продължително и проникващо мълчание Джери казва: "Беше страхотно пътуване, нали?" забележката е посрещната с мъртво мълчание, такова, каквото можеш да режеш с нож. Тъщата на Джери признала, че наистина не и е харесало. В същност тя по начало не искала да ходи. Съгласила само защото се почувствала принудена за това. Джери не можел да повярва това, което чува. Той знаел за себе си, че не иска да отива, но искал да достави удоволствие на тъста и тъщата. След това се обажда съпругата на Джери "Добре, единствената причина за мене беше, ч исках д бъде приятно на теб и родителите ми". Накрая се обажда баща и "По дяволите, никога не съм искал фда ходя в Абилин, Аз само си помислих, че ви е скучно."

Както посочва Харви, организациите и групите често предприемат действия в противоречие с това, което наистина искат и по този начин унищожават целта, която се надяват да постигнат. Те се страхуват от риска за несъгласие и ескалиране на възможността за по-голям конфликт

по-късно. Колко пъти като съветник или като член на общност вие сте поемали “Пътя за Абилин” нямайки възможност да бъдете искрени относно своите мисли и чувства? Както посочва Питър Блок, интерпретирайки по своему етапите на конфликта, посочва че ако ние се научим да разпознаваме началните етапи на конфликта, ние често можем да го предвидим и да го управляваме преди той да е станал непродуктивен. Понякога конфликта се маскира под нашата неспособност да управляваме несъгласията. И ние се качваме на влака за Бишкет или на парахода за Белград.

На Томас Джеферсън се приписва изказването:”различията поражда въпроси, а въпросите раждат истината.” Харви е перифразирал това така: “Въпросите могат да доведат до разкриване на различието в мненията и може би само истината ще ви освободи”.

**Помислете за свое неотдавнашно пътуване към Абилин в резултат на своята неспособност да постигнете съгласие със своите приятели или колеги. Какви бяха последиците? Какво ще направите следващия път при подобни обстоятелства?**



.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## Ключови моменти

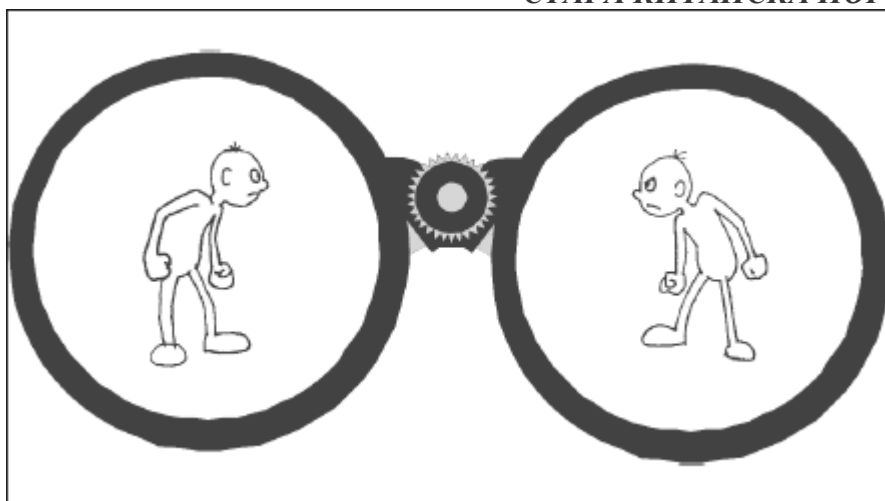
- Конфликта се дефинира по много различни начини . Той може да бъде пряк, непряк, позитивен, негативен, външен, индивидуален, или смесен.
- Как се справяме с конфликтите и различията зависи от нашите възприятия за конфликта и ролята, която той играе в нашия живот.
- Нашите възприятия за конфликта и съответно начините, по които се справяме с него се повлияват от множество фактори: филтрите, през които оценяваме предишния си опит; нашите първи впечатления; начина, по който организираме това, което виждаме; стереотипите, предразсъдъците и отношенията, които построяваме в главите си за другите.
- Конфликтите възникват когато несъгласията, различията, раздразнението, конкуренцията и неравенството заплашват нещо важно.
- Конфликта ангажира хора, процеси на мисъл и дейност и възприети проблеми.
- Най-добри приятели на този, който разрешава конфликти са въпросите: Кой? Какво? Защо? Къде? Кога? Как? И после Защо? Защо? Защо?
- Помислете отново преди да поемете пътя за Абилин

# Глава 3

## Преглед на стратегиите за управление на конфликти

*Ако не променим посоката си е много вероятно да стигнем там, за където сме тръгнали*

**СТАРА КИТАЙСКА ПОГОВОРКА**



Начини на управление на конфликтите	34
Указания за следване	35
Културни различия	36
Други различия	37
Някои общи основания	38
Фокусиране навътре в различните възможности	40
Ключови моменти	41
Заклучителни бележки	41



Конфликта е сложен. Той е важен, чести е разрушителен, стимулиращ, неизбежен, скрит, личен, организационен, публичен, международен, рискован, необходим и освободителен, когато се разреши. Управлението на конфликта изисква промяна на посоката; изместване на точката, в която ние чувстваме че постигаме по-добро равновесие със заобикалящите ни. За щастие възможностите за разрешаване на конфликта се увеличават драстично в последно време с по-доброто разбиране на това, кое е възможно и кое не. Повечето, ако не всички възможности включват определен риск. Те също така изискват старание в обучението как да ги използваме. И те са предизвикателство за хората, подготвени да навлязат в конфликтите с отговорността да помогнат на другите да търсят решение.

Това ръководство е насочено най-напред към тези, които биха станали посредници, преговарящи, помирители и по-ефективни разрешители на ежедневни проблеми

“елате до ръба на скалата” каза той  
“страх ние” отвърнаха те  
“елате до ръба на скалата” каза той  
“страх ние” отвърнаха те  
“елате до ръба на скалата” каза той  
“страх ние” отвърнаха те  
Те дойдоха.  
Той ги бутна.  
Те полетяха

— Гийом Аполинер

Някои възможности за разрешаване на конфликти съществуват от векове, включително войните, царските декрети, изселване на непокорните в новооткрити земи, дипломацията и позоваването на по-висок авторитет. За съжаление, повечето от тези стратегии, имат тенденцията да са едностранчиви, често погазвайки тези, които имат по-нисък статут, богатство, мощ, очарование или връзки. Тогава идва ерата на психологическото просветление. Разбира се просветените подходи към разрешаване на конфликтите съществуват много 1940 –те и 1950-те. Но те изглеждат по-слабо организирани и институционализирани. Или може би причината е била в трудността за разпространение идеите.

Института Тависток във Великобритания започва изследвания през 1940 за въпросите на мощта и авторитета, фактори, в центъра на личностните, организационните и международните конфликти. Националните Тренировъчни лаборатории в САЩ започват да предлагат семинари за обучение в “чувствителност”, по време на които индивидите, по свое желание, могат да се ядосат един на друг и след това как да разчистят създадената бъркотия. Познати са като обучение чрез дейност. От тези опити започва да се оформя ролята на фасилитатора като персонализирана стратегия за подпомагане на другите да се ангажират по-ефективно с вземане на решение и решаване на проблема.

Тези отчаяни опити за разбиране на човешкото поведение, бързо еволюираха в изследване на груповите процеси, как индивидите могат да работят заедно по-ефективно. Тези усилия от своя страна започнаха да променят начина на действие на организациите, частните, публичните и благотворителните сдружения. Неразделна част от тези от тези нови обществени технологии беше загрижеността за управление на конфликтите на различни нива на човешките взаимодействия. Намирането на нови начини за управление на конфликтите и подобряването на съществуващите в тази област стратегии бързо се превърна в разрастваща се индустрия.

Книги “Как да..” за преговарянето започнаха да се появяват на щандовете през 60-те. Все пак стратегиите за които те пледираха изглеждаха по загрижени за постигане на еднократно предимство за добрия преговарящ повече отколкото за постигане на колективно споразумение, свободно от продължително изостряне на отношенията. Напоследък

изкуството на преговорите набра авторитет благодарение на усилията на автори и преподаватели като Фишер и Юрай, които превърнаха принципното преговаряне в стандарт за бизнеса за постигане на решения когато конфликта наднича от ъглите. Въпреки това, тези автори са под обстрел за пледирането за принципност без да се вземат предвид културните различия. Ние ще разгледаме тези принципи, съпровождащите ги стратегии и противните мнения по-късно.

Както споменахме по-рано, съществуват очевидни връзки между публичното участие и посредничеството като подход при разрешаването на конфликти. Според Сюзън Карпентър тези два подхода към по-демократично и ефективни стратегии за вземане на решения и разрешаване на проблемите, са възникнали като професии през 70-те. Въпреки, че посредническият статус става професия едва наскоро, като подход за разрешаването на спорове съществува от 14 век. Арбитража и помиряването са също така отдавна, като корените им могат да се проследят до 15 век.

Нека да погледнем как тези разнообразни стратегии са организирани и описани от съвременни автори и практики в разрешаването на конфликти. Полето е разделено две отделни, но взаимно-свързани арени. Първата се занимава с възможностите, които можем да използваме, когато се изправим пред конфликт, като избягване на конфликта и сътрудничество. Втората се занимава с уменията и стратегиите за разрешаване на конфликта. Съществува едва доловимо различие между двете, което за момента е полезно да изследваме.

## Начини на управление на конфликти

Модела за състояние на конфликт, който изглежда помага на останалите да организират своите мисли за поведението на индивидите в конфликтни ситуации е двуизмерен, като описва пет стратегии за разрешаване на конфликта. Двете измерения са: 1) настоятелност, нивото до което индивида възнамерява да задоволи своите желания и 2) сътрудничество, степента, до която индивида възнамерява да задоволи желанията на другата страна. Петте възможности са:

1. **Конкуренция.** Настоятелно и некооперативно поведение, фокусирано на в личния интерес за сметка на другите.
2. **Задоволяване.** Ненаятелно и кооперативно поведение, което пренебрегва собствения интерес за да задоволи интереса на другата страна.
3. **Избягване.** Ненаятелно и некооперативно поведение, което не преследва задоволяване на интересите на нито една от страните.
4. **Сътрудничество.** Едновременно настоятелно и кооперативно поведение, което поставя ударението на сътрудничеството с другата страна за разрешаване притесненията и на двете страни.
5. **Компромис.** Междинно положение на настоятелност и кооперативност, често разглеждано като разделяне на различията и търсене на средно положение.



## Принципи за обмисляне

Съществува тенденция за поставяне на специфични стойности на тези възможности, но те всички имат своите приложения при несъгласия и конфликти. Нека да погледнем какво казва Томас за тях и кога не трябва да използваме нито една. Не забравяйте променливите. Например конкуренцията се свързва с настоятелност и липса на сътрудничество; сътрудничеството, от своя страна, се свързва с висока степен на сътрудничество и ниска настоятелност.

Използвайте **конкуренцията** когато:

- Ви е необходимо бързо, решително действие.
- Трябва да си извърши непопулярно действие.
- Когато знаете, че сте прав.
- Когато няма избор.

**Сътрудничеството** може да има смисъл когато:

- Очевидно “две глави са повече от една” и резултата е по-добър при съвместна работа.
- Интересите и на двете страни са твърде важни за да се пренебрегнат.
- Искате да постигнете ангажираност от всички страни.
- Искате да подобрите работни взаимоотношения.
- Когато се учите, т.е. искате да проверите своите идеи и допускания и да разберете своята и чуждата гледна точка.

**Избягването** на конфликта и несъгласието е всъщност добър избор, когато:

- Има по-важни неща, които да се вземат предвид.
- Има минимален шанс да се задоволят вашите искания.
- Трябва да дадете на хората от двете страни възможност да се успокоят.
- Нужна ви е повече информация.
- Когато другите могат да разрешат конфликта по-ефективно.

Опитайте **задоволяването** в тези ситуации на конфликти и несъгласие, които:

- Осъзнавате, че не сте прав.
- Въпросите може да са по-важни за другите.
- Искате да изградите подкрепа за по-късно.
- Искате да намалите загубите до минимум.
- Когато постигането на хармония е важно.

И накрая, може би ще направите **компромис**, когато:

- Целите, които ще постигнете наистина не си струват.
- Страните в конфликта се стремят да постигат несъвместими неща както в трудовите спорове.
- Постигането на междинни решения ви спечелва време за да разрешавате сложните въпроси.
- Когато е необходимо бързо решение.

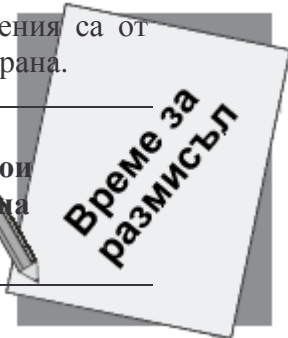
И все пак тези предложения може и да не пасват в културния контекст, в който вие работите. Нека да разгледаме някои от културните вариации, които могат да окажат влияние на използването на различните стратегии за разрешаване на конфликта.

## Културни различия

В уводните бележки споменахме, че културната среда, в която работим оказва влияние върху начина на разрешаване на конфликтите. Под култура ние разбираме тези ценности, допускания, норми и поведение, които определят как ние реагираме на житейските ситуации в определена среда. Само за да направят живота по-интересен, тези атрибути могат да са различни дори в една малка общност. Например, културата на мултинационална компания, работеща в дадена общност може да се различава от организационната култура на общинското ръководство. Или, студентите, учещи в нов университет в същата общност могат да “изобретят” различен набор от норми и поведенчески реакции, основани международни учебни програми, факултетни или студентски организации.

Когато разглеждаме описания модел, осъзнаваме, че той определя няколко различни възможности за управление на конфликта, като доколко те са подходящи, ще се определя от контекста, в който ще бъдат прилагани. В този смисъл, модела не трябва да се разглежда като норма, въпреки че авторите имат особена нагласа по отношение на сътрудничеството. Сюзън Шнайдер и Жан-Луи Барсо, разглеждат интересен случай за това, как екип от ръководители, съставен от представители на различни нации, действат в конфликтна ситуация. Например ръководител от нация, в която властта е неравномерно разпределена, може да се стреми да избягва конфликта, като се осланя на по-горните нива на йерархията, където рано или късно ще възникне конфликт. Представител на нация, за която добрите взаимоотношения са от особена важност, би бил склонен да избягва конфликта, като задоволява другата страна.

**Всички ние използваме тези възможности да разрешаваме конфликтите – някои по-често, други по-рядко. Обърнете се към собствения си опит в разрешаване на конфликти и отбележете една от възможностите**



Време за размисъл

Опит, когато се **конкурирах**:

.....  
.....

опит, когато **задоволявах**:

.....  
.....

опит, когато **избягах** конфликта:

.....  
.....

опит, когато си **сътрудних** с някой друг:

.....  
.....

опит, когато направих **компромис**:

.....  
.....

след като сте отбелязали собствения си опит, прегледайте го от следните перспективи: (1) възможността, която използвате най-често; (2) възможността, която използвате най-рядко при разрешаване на конфликти и (3) стратегията за разрешаване на конфликти, която трябва да усъвършенствате.

## Други различия

Както споменахме по-рано, този двуизмерен модел с пет възможности стана трамплин за други. Роберт Куин и неговите колеги взеха тези пет стратегии и ги свиха до три:

1. Не-конфронтираща: свързана или с избягване или със задоволяване;
2. Контрол: конкурентния подход, и
3. Ориентирана към решението: усилия за сътрудничество или компромис

Много от концептуалните модели, които другите са развили за да ни помогнат да разберем принципите и практическите подходи при разрешаване на конфликти, също така прикачват формализирани и често специфични, основани на опита стратегии, към различните възможности. Карл Слейкю и Ралф Хасон, например, описват четири възможности и няколко стратегии.

### 1. Избягване

- Никакво действие за разрешаване на конфликта

### 2. Сътрудничество

- Индивидуална инициатива
- Договаряне между страните
- Посредничество от трета страна

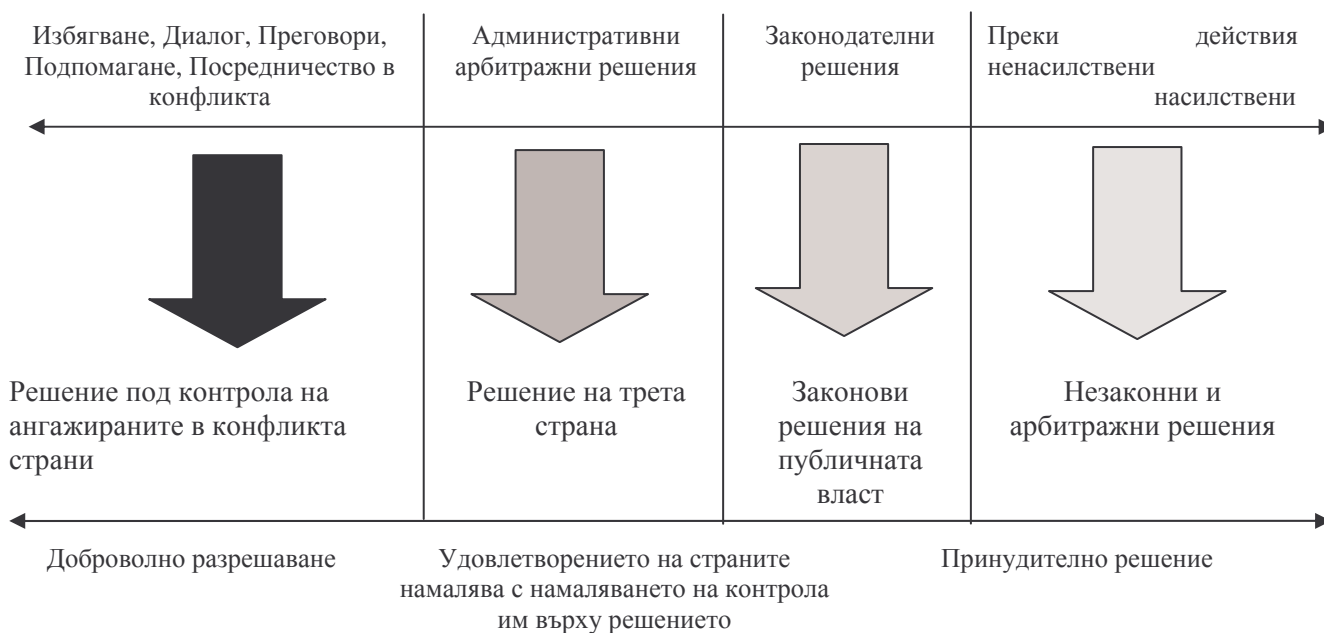
### 3. По-висш авторитет

- Позоваване на веригата за управление нагоре, вътрешни обжалвания и формално разследване – всички организационни типове на отговор
- Съдебна процедура: чрез съдебната система или обществени органи от по-висок ранг

### 4. Едностранна проява на мощ или власт

- Физическо насилие
- Стачки
- Маневри зад сцената

Предпочитаната от Сейкю и Хасон пътека за разрешаване на конфликта не е учудваща. Те препоръчват прилагане на стратегиите в следния ред: индивидуална инициатива; преговори; посредничество; използване на по-висш авторитет и накрая прилагане на сила. Може би забелязвате, че те не препоръчват *избягване на конфликта*, въпреки, че това е една от възможностите. Нека погледнем в дълбочина всяка една от възможностите.



## Възможности за избягване

Понякога възприемането на подхода “изчакай и виж” или просто избягването на konflikта има смисъл при условие, че всяка от възможностите ангажира съзнателно решение. Можем да решим например, че с минаване на времето нивото на konflikта ще се понижи. Разбира се, konflikта може и да се изостри. Или да допуснем, че другите подходи към разрешаване на konflikта са били блокирани поради различни причини. Или пък ни е необходима повече информация. Негативните аспекти на избягването на konflikта могат да бъдат значителни. Не правейки нищо ние можем да се изолираме от ситуацията, като по този начин правим изхода непредсказуем. И съответно можем да загубим да влияем на това, което се случва.

## Възможност за сътрудничество

Тази възможност включва множество стратегии, които ще изследваме в по-голяма дълбочина в следващите глави. Те са:

- **Индивидуални, групови или организационни инициативи.** Тук се включват неформални дискусии и решаване на проблеми, подпомагани от някой, който е вътрешен или външен за инициращата страна. Този процес е разгледан детайлно в придружаващото ръководство по съвместно планиране.
- **Преговори.** Това е процес на пазарлъци, който може, но не задължително, да ангажира професионално съдействие. Присъствието на професионалисти обикновено е от страна на една от страните в konflikта, не на двете или всичките страни. Преговорите обикновено се разглеждат като междуличностно умение, в което ръководителите и другите се ангажират да постигнат най-доброто от тяхна перспектива решение. Ние ще го разглеждаме като по-структуриран и с по-силно изразен процес за разрешаване на диспута.
- **Помиряване.** Тук се ангажира приемлива, неутрална и неангажирана трета страна. Помиряването често е етап от преговорите и посредничеството, целящ да намали

напрежението, да подобри комуникацията и да създаде атмосфера на доверие. На практика е трудно да се отдели помиряването от преговорите и посредничеството при участие на трета страна в процеса на разрешаването на конфликта. По-често това е продължаващо усилие за запазване на доверието и откритата комуникация между страните на конфликта.

- **Посредничество.** Често се характеризира като продължение и разработване на процеса на преговорите. Посредничеството ангажира трета страна като помощник, който оставя правото за вземане на решение във властта на хората, ангажирани в конфликта. Посредничество обикновено се търси когато тези, които са ангажирани в конфликта чувстват, че не могат да постигнат решение със собствени сили. Основният резултат от преговорите и посредничеството е постигането на обединителни решения, от които и двете страни печелят.

## Възможност с привличане на висшестоящ авторитет

Ако прилагането на стратегиите за преговори и посредничество не доведе до постигане на споразумение, има възможност за прилагане на други стратегии. Те изцяло включват процес на вземане на решение от трета страна, което: (1) намалява личния контрол на страните в конфликта върху крайния резултат(и); (2) увеличава ангажирането на външни фактори за вземане на решение; и (3) увеличава вероятността една от страните да се окаже губеща. Въпреки, че няма да разглеждаме в подробности тези стратегии, тъй като те не са особено желателен способ за разрешаване на конфликта, все пак е полезно да знаем какви са възможностите. Надяваме се вие и вашите клиенти да ги избягвате. Това могат да бъдат публично частни и изключително законови механизми за управление на процеса на вземане на решения, не непременно за разрешаване на конфликта.

- **Вътрешни.** Тези се изпълняват с административно или управленческо решение. Някой, в положението на по-висшестоящ авторитет взема решението, като някъде го наричат “изритване нагоре”. Предполага се, че такива решения са основани на факти и обективни критерии. Тези от на, които са работили под ръководството на началник, знаят че началниците не действат винаги обективно. Този подход възприема съществуването на някаква организационна структура, в която конфликта се управлява.
- **Външни.** Арбитражът е следващата стъпка преди отиване пред съдебната система за решение. Това обикновено доброволен, вътрешен процес, където тези, ангажирани в конфликта търсят външна и неутрална трета страна да вземе решението. Голямата разлика с преговорите и посредничеството е в процеса на вземане на решение. При посредничеството, третата страна работи и с двете страни в спора, като им помага да изработят и вземат решение. При арбитража, решението е извън ръцете на тези, които спорят, въпреки че спорещите страни могат съвместно да изберат лицето или лицата, които ще действат в техен общ интерес. За съжаление резултата е или печалба-загуба или загуба-загуба. В първия случай, едната страна е доволна от решението или поне по-малко недоволна от другата. В последния вариант и двете страни са недоволни.

Има още два пътя, по които могат да минат тези, които спорят, за да стигнат до решение. Първият минава през системата за правораздаване (съдопроизводство), където загубите на пари, време и репутация са големи и за двете страни. Вторият минава през процеса на законодателство. Такива спорове ангажират по-големи проблеми и по-голяма част от населението. И в двата случая решенията са обикновено базирани на печалба-загуба и или/или подходи.



## Силови или свръх-законни възможности

Тук се включват политически действия, стачки, физическо насилие и дори жестокости, акто всички тези са извън целта на настоящото ръководство.

Във всички краища на това цяло има възможности за управление на конфликта, които има вероятност да произведат резултати, които са или непредсказуеми, като избягването на конфликта, или довеждат до налагането на сила. Вътре в цялото, съществуват голям брой възможности, при които решенията се вземат без прякото участие на тези, които спорят, като например решенията на властите от по-висше ниво. Накрая, имаме възможности за сътрудничество или стратегии, които дават възможност на спорещите да контролират или управляват процеса на вземане на решения и разрешаване на проблемите. От този момент нататък, ние ще се концентрираме на върху тези именно възможности и стратегии.

### Някои общи основания

Джон Кроули употребява термина конструктивно управление на конфликти за да опише подхода си към управление на различията и споровете. Въпреки че не се различава значително от другите подходи, използването от Кроули на думата конструктивен дава не неговите концепции една целенасочена и развойна рамка. Неговата рецепта за конструктивно управление на конфликтите включва четири принципа и действия:

1. **Ясна представа и добра преценка.** Бъдете наясно за това, какво виждате, как преценявате и как реагирате на хора и ситуации. Ключовия въпрос, който трябва да се изясни е: Какво става?
2. **Самоосъзнаване и контрол.** Разберете и поемете отговорност за своите собствени чувства и поведение. Запитайте се: Как аз възприемам това?
3. **Възможност за анализиране и баланс между различни гледни точки и позиции.** Оттеглете се, огледайте нещата уравновесено и се запитайте: Дали съм цялостен и честен?
4. **Откритост към другите.** Бъдете готови да отговаряте позитивно.

**Основната цел на конструктивното управление на конфликта е да се търсят решения, които постигат най-добър баланс между вас, другите, ситуацията и последствията.**

### Фокусиране на различни възможности

Ние ще продължим да разглеждаме в дълбочина три стратегии за управление на конфликти: диалог, *принципно договаряне* и *посредничество*. Ние вярваме, че тези три подхода съдържат значителен потенциал за помагане на другите. Има тенденция в литературата и практиката преговорите и посредничеството да се дефинират широко. Нашият избор за дефиниция на възможността за прилагане на *Изкуството на Диалога и Други Важни Умения за Взаимоотношение* е смесица, която много трудно може да се представи в едно последователно определение. Диалога, като набор от методи и опит, може да се разглежда като определени във времето разделители по отношение на принципните преговори и посредничеството.





Исторически, стратегиите за преговаряне и посредничество са били обогатявани от наученото от диалози, целящи да намалят конфликтността и да помогнат на индивидите, групите и общностите да вземат по-добри решения. В по-непосредствен исторически аспект, загрижеността за някои аспекти на принципните преговори и посредничеството (така, както често се определят и практикуват) отвориха вратите за една нова вълна от подходи, обединени около диалога за подпомагане на другите при конфликтни ситуации.

Намерението в следващите глави е да бъдем по-конкретни за различни възможности, които местните власти, гражданските сдружения и общностите могат да използват за да управляват своите различия и несъгласие по-ефективно. За да подредим сцената за дискусия на тези възможности в по-голяма дълбочина, бихме искали да разгледаме някои междуличностни аспекти на управлението на конфликта. В сърцевината на успешните усилия за разрешаване на конфликти лежат някои идеи и умения, които ни помагат да общуваме по-ефективно с индивидите, които също са заинтересовани в разрешаване на различията.

## **Ключови моменти**

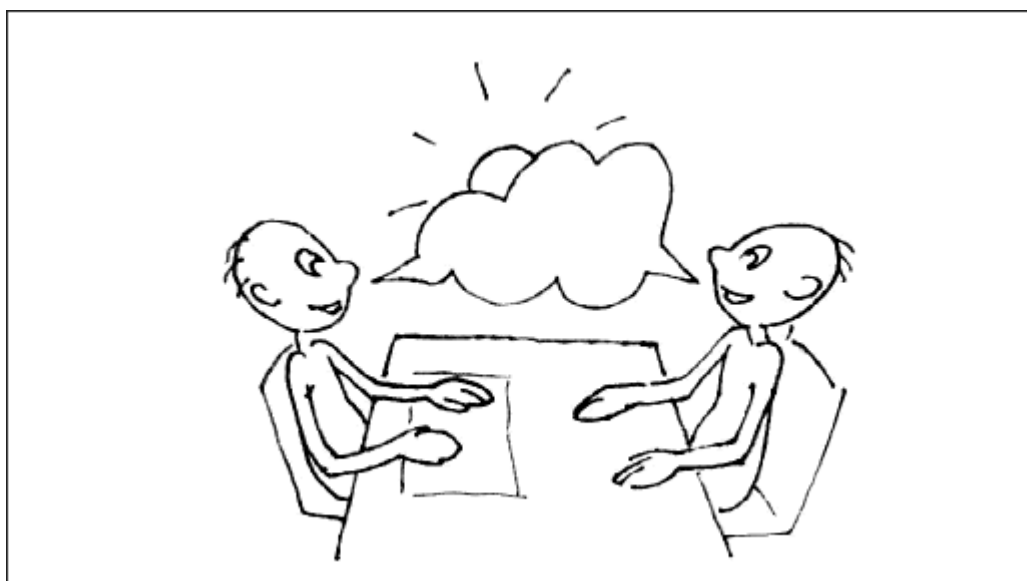
- Конфликта може да бъде сложен. Такива са и стратегиите за разрешаване на конфликти.
- Ефективни ръководители други индивиди са преговаряли и посредничели в разрешаването на конфликти от векове. Едва наскоро тези умения започнаха да се свързват с професионалисти. Които правят това за да преживяват.
- На основата на степента на настойчивост и сътрудничество ние можем да решим да се конкурираме, да задоволяваме, да сътрудничим или да направим компромис с тези, с които сме в конфликт, или просто да избегнем конфликта, ако това се диктува от нашия нужди.
- Културният контекст оказва влияние върху начина по който индивидите, организациите и обществата да управляват конфликтите и различията.
- Преговорите и посредничеството са между най-популярните и често използвани стратегии за разрешаване на конфликтите и различията.
- Посредничеството е най-благоприятния подход за тези, които са трета страна в разрешаването на конфликта или различията.
- Когато страните в конфликта отнесат техния случай нагоре по йерархията на властта, в арбитража или правосъдната система, те губят прекия контрол върху изхода от този конфликт.

# Глава 4

## Изкуството на диалога и други важни умения за общуване

*Построй на противника си  
златен мост, по който да отстъпи*

**СЪН ЦУ**



Да започнеш диалога е дълъг и труден процес	43
Създаване на връзки	43
Маски на съпротивата	44
Как да реагираме при съпротива	44
Отстояване на правата	45
Отстояването на позиции е избор	45
Ключови моменти	46

## Да започнеш диалога е дълъг и труден процес.

Диалогът може да бъде определен като процес, при които се изграждат успешни взаимоотношения и който, ако е проведен ефективно, води до взаимно разбиране и уважение. Три са основните отличителни характеристики на диалога:

1. **Равенство и липса на силови въздействия:** Всички страни в диалога са равни и не се използва никаква принуда като размахване на пръст, злоупотреба със служебно положение, налагане на санкции или други силови методи. Общественият диалог е единствено възможен, тогава когато между всички страни е създадено доверие и власт-имащите са свалили ”шапката на властта”, за да участват като равни.
2. **Внимателно изслушване и проявяване на съпричастност към това, което другите са казали**  
Съпричастност е способността да проникнеш в мислите и чувствата на другия. В основата на диалога е умението ни да изслушваме.
3. **Гласно изказване на мнения и предположения**  
Това обикновено не се случва на срещи, на които се вземат решения, но този критерий е жизнено важен за протичане на успешен диалог. Също така е необходимо, тези които участват в диалога да се въздържат от оценяване на чуждото мнение.

### Някои стратегии, които подпомагат диалога:

- Поемете риска да включите в диалога и тези които не споделят всеобщото мнение.
- Започнете диалога чрез жест на съпричастност.
- Уверете се, че използвате правилно трите критерия, описани по горе.
- Намалете до минимум недоверието преди да се впуснете в същността на диалога.
- Правете разлика между диалог и вземане на решение.
- Поставете вашите мнения и предположения на масата и ги изяснете.
- Фокусирайте се върху конфликтите, не върху хората.
- Преоценете и тествайте мненията, ценностите и нормите, които ни направляват и напътстват в контекста на настоящата действителност.

## Създаване на връзки

Кои са нещата, които влияят добре и на нас и на нашите взаимоотношения? Фишер и Браун изброяват шест критерии, които те считат за безусловни.

1. **Рационалност/ разумност.** Балансирайте емоциите с разума дори ако събеседниците ви отсреща реагират емоционално. Твърде много емоции могат да замъглят нашата преценка, а твърде малко могат да притъпят нашата мотивация и разбиране.
2. **Разбиране.** Дори когато сте останали неразбрани, опитайте се да разберете другите.
3. **Комуникация.** Само защото другите не ви слушат, не означава че вие не трябва да се консултирате с тях преди да вземете решение, което ги засяга. Питайте, консултирайте се, слушайте. Вземането на решение с цел разрешаването на конфликт винаги е всеобщото начинание. Комуникацията се разпада когато сметнете, че вече не е необходимо да говорите, когато започнете да “казвате” на другите какво вие мислите, че те трябва да чуят и когато казвате едно, а имате в предвид друго.
4. **Надеждност.** Дори ако хората срещу вас са измамни, не бъдете вие измамни. Или както Фишер и Браун препоръчват “изцяло заслужете доверието на другите, но не се доверявайте изцяло”. Бъдете предсказуеми, честни, ясни, надеждни, но не и наивни.
5. **Методи за влияние, различни от силовите.** Дори и ако се опитват да ви насилват, нито крещете, нито реагирайте по същия начин. По-добре бъдете убедителни и склонни да бъдете убедени. Управлението на конфликта не е свързано с победа, на която и да е от страните, а е свързано с разрешаване на проблема.

- б. Възприемане.** Дори когато те отхвърлят вашата гледна точка, отговорете им като приемете за ценно тяхното мнение по въпроса. Не бъдете безразлични към тези, които стоят срещу вас на масата и бъдете отворени да научите нещо ново от тях.

Един от знаците за несъгласие или потенциален конфликт е съпротивата. Съпротивата по отношение на управление на конфликти е нежеланието да се съгласим на каквато и да била цена. Тя присъства във всички подходи на вземане на решение. Нека да се запознаем с различните маски, които хората си поставят за да изразят своята съпротива, без дори самите те да са наясно, че са си “сложили” тази маска.

## Маски на съпротивата

- **Маска на яда.** Тя се проявява, когато съпротивата стане лична, както често се случва по време на различни преговори, където дискусиата се насочва върху служебни позиции, а не върху интереси; върху хора, а не върху проблеми.
- **Маската на подробностите.** Тя има две лица. Едната от страните казва ”дай ми повече подробности”, а другата те обсипва с подробности. Израза “ти го питаш колко е часът, а той ти казва как да направиш часовник” е абсолютно приложима в този случай.
- **Маската на времето.** При нея се използват такива изрази като “Трябва ми повече време да реша”, “нека да не се впусκαе толкова бързо в този проблем” и други такива отговори.
- **Маската на интелектуалеца.** При нея се срещат такива изрази като ”хипотетично, това изглежда като.....”, “теоретично казано..”, “бихте ли ми казали за различните технологии, които бихме могли да използваме, за да постигнем решение”. Всъщност тази маска може да се прояви при всяка една абстрактна дискусия, която има за цел да доведе до някакво решение.
- **Маска без уста.** Това е най-трудната маска за преодоляване. Отсрещната страна е пасивна, не дава никаква реакция и създава впечатление, че всичко върви нормално докато всъщност е изпаднала в състояние на паника или яд. Мълчанието тук не бива да се подразбира за съгласие.
- **Маска на теолога.** При нея винаги се ползва думата “би трябвало”. Други насочващи изрази са “онези хора.....”, “не разбирате ли.....”, “вие би трябвало да знаете”.
- **Маската на решението.** “Не се интересувам от дискутиране на миналото, какво е твоето решение”. С други думи “Нека да не хабим повече време в дискутиране на проблема. Аз искам да знам какво според теб е решението?”.

Когато една или повече от тези маски се появят по време на дискусията, опитайте се да разберете защо те са се появили и след това проникнете в тях. Може би причината е, че тези, с които работите и се опитвате да достигнете до общо решение, се чувстват уязвими или чувстват, че губят контрол. Съпротивата е често срещана реакция, когато въпросът опре до различия или противопоставяне чрез конфликт. Всеки един от нас пази тези маски под ръка в случай, че изпита нужда да се съпротивява. Но съпротивата стои на пътя на конструктивното управление на конфликти, не позволявайки ни да разрешим по-бързо и ефективно възникналите конфликти. Като осъзнаем какви са тези маски и в какви случаи ги използваме ще знаем как да ги държим затворени в кутията.

## Как да реагираме при съпротива

Питър Блок препоръчва три стъпки, които бихте могли да използвате, когато се сблъскате с една от тези форми на съпротива.

1. **Уловете намеците.** Те са тези, които издават съпротивата и възпрепятстват продуктивния диалог. Тези съобщения могат да бъдат вербални или невербални. Помислете какво вие бихте казали в случай, че се сблъскате с една от различните видове съпротива.
2. **Наименувайте съпротивата.** Кажете на вашия събеседник какви чувства поражда той във вас, но по начин, който няма да прозвучи осъждащо или наказателно. Например, когато той си е поставил маската на подробностите, вие бихте могли да кажете: “Даваш ми повече подробности, отколкото аз имам нужда.” Или когато е поставил маската на яда – “Изглеждаш ядосан.” Или може би маската без уста – “Много си тих.”
3. **Замълчете.** Дайте на другия човек възможност да реагира.

И най-накрая не приемайте съпротивата персонално, тя не е фокусирана върху вас. Блок също така предлага да отговорим на нашите противопоставящи се партньори в диалога, с два от така наречените “добронамерени” отговори. Например, ако човекът се съмнява във вашия източник на информация отговорете на неговите притеснения и то не само веднъж, а два пъти като използвате “добронамерени” отговори. След това наименувайте съпротивата и замълчете. Невероятно е какъв ефект може да има тази стратегия от три части.

Сега нека да погледнем една друга важна личностна черта или качество/умение да отстояваш правата си без да ставаш неприятен.

## Отстояване на правата

Да отстояваш правата си е важно качество при управление на конфликти и метод на въздействие, който е един от най-важните в процеса на преговорите. Това също е и качество, което има различно съдържание и смисъл в различните културни общности. Направено е проучване в три различни страни, според което отстояването на правата е една от седемте доминиращи стратегии, която директорите и управителите използват, с цел да увеличат влиянието си. За тези, които се интересуват, останалите шест са: причина, приятелско отношение, създаване на коалиции, пазарене, високопоставеност и санкции.

Според проучващите отстояването на позиции се използва често когато:

- Целите са в полза на организацията;
- Очакванията за успех са ниски;
- Когато силата на организацията е голяма.

През последните години много неща са научени по отношение на това личностно и групово явление. Тези знания ще ни помогнат да вземем по добри колективни решения. От тази перспектива ние ще разгледаме тема свързана с отстояване на позициите.

## Отстояването на позиции е избор

Отстояването на позиции влиза в модел на поведение свързан със силата/властта и влиянието. Другите три вида поведение свързани с отстояването на позиции са пасивно, агресивно и манипулативно или пасивно-агресивно.

1. **Агресивно поведение.** Базира се на липсата на уважение към другите. Използването му нарушава правата на другите. Това често е наказващо поведение. На масата за преговори то често се характеризира или се отличава с такива изблици като “вие трябва”, “на вас ви се налага”. “Добрите” аспекти на агресивното поведение са яснотата, с която съобщението се предава, силата на задължението и фокусирането върху резултата. “Лошите” му аспекти са, че то може да бъде грубо, често да поражда негодувание, бързъмщение и контра-атаки, и обикновено това поведение се използва от хора, които

нямат навика да изслушват другите. Агресивното поведение не е удачно да се използва, когато се разрешават конфликти или се изглаждат различия.

2. **Пасивно поведение.** Базира се на липса на уважение към самия себе си. Използването му нарушава вашите собствени права. Това поведение не изразява това, което човека иска или чувства, определя се като "да живееш в лъжа". Пасивното поведение често се възприема като почтително, чувствено и съпричастно. То също се възприема като изцяло почтително, идващо от човек, който има ниско себеуважение. Пасивното поведение не е удачно да се използва, при управление и разрешаване на конфликти.
3. **Манипулативно или пасивно-агресивно поведение.** Базира се на липсата на уважение към себе си и към другите. Използването му нарушава правата на другите, докато отрича и вашите собствени. Това поведение се проявява чрез създаване на чувство за вина у другите, чрез оттегляне от диалога или липса на реакция, чрез използване на неподходящи вербални изказвания и поток от смесени съобщения, които имат за цел да контролират останалите участници в дискусиата. Ако искате да станете диктатор на някоя от развиващите се държави, с много голям успех можете да използвате това поведение. Но бъдете сигурни, че другите най-вероятно ще възприемат това поведение като отвратително.
4. **Поведение на отстояване на позициите.** Базира се на уважение към себе си и другите. Използването му показва уважение към правата на другата страна и не нарушава правата на нито една от двете страни. Отстояването на позициите означава да бъдеш ясен и да изказваш ясно своите искания, притеснения и чувства, да предаваш лесно аз-съобщения и да балансираш уважението към себе си с уважението към другите.

Да отстояваш позициите си означава да познаваш своите силни страни и ограничения и да можеш да избираш как да управляваш своите чувства и чувствата на другите. Отстояването на позиции е подходящо умение и поведение при управление на конфликти или при взимане на решения и разрешаване на проблеми.

Да отстояваш позициите си също означава за казваш какво искаш. Ето някои съвети:

- Бъдете ясни по отношение на това, което искате;
- Бъдете конкретни;
- Избягвайте думи, които са двусмислени и неясни;
- В процеса на разговора поддържайте положително отношение;
- Проверявайте от време на време дали сте чути и разбрани. Винаги е подходящо да задавате въпроси. Също така изслушвайте внимателно.

## Ключови моменти

- Диалога е описан като взаимно изследване на двете страни, като начин на мислене и фокусиране върху проблема.
- Ефективните диалози продължават дълъг период от време, под формата на целенасочени разговори, подхранвани от търпение, съпричастност, разбиране и липса на принудителни влияния от двете страни.
- Изкуството на изграждане на ефективни взаимоотношения зависи от много неща като разумно балансиране на емоциите, проявяване на разбиране, изграждане на връзката между двете страни чрез надеждност и приемане, ясни комуникационни модели и липса на принуда.
- Съпротивата при разрешаване на конфликти и несъгласията могат да имат различни "маски". За да се справиш ефективно със съпротивата, трябва да разпознаеш маската, която твоя противник си е поставил.

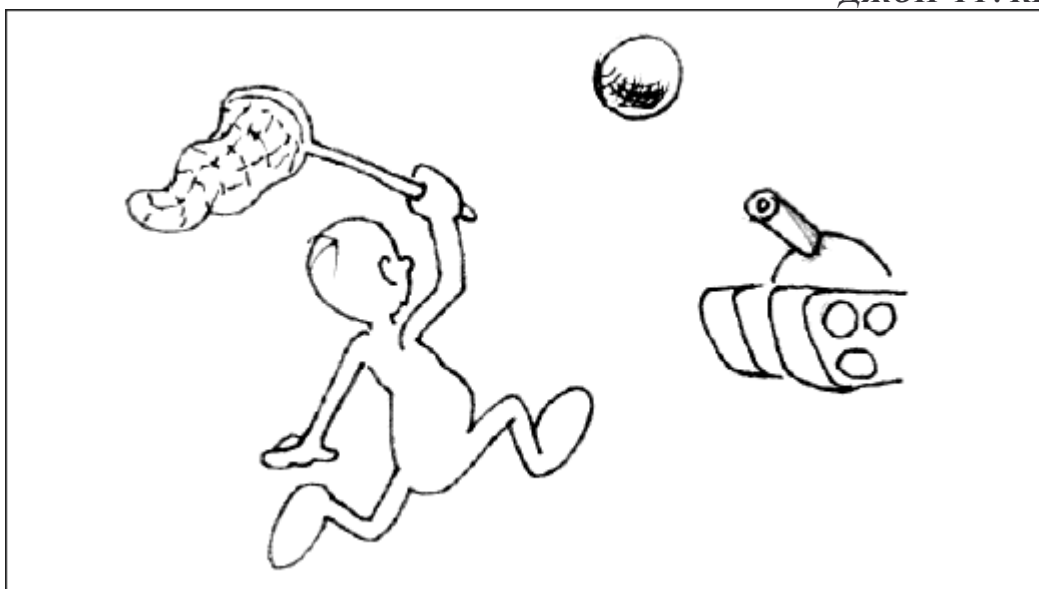
- За да имат ефект твоите действия срещу съпротивата на твоя опонент, П. Блок предлага първо да уловите намеците, да наименоват съпротивата или маската, която опонента носи и след това да замълчите, изчаквайки другият да отговори.
- Отстояването на позициите е важен инструмент в управлението на конфликти, но той не бива да бъде използван в различните културни общности.
- Управлението на конфликти е безкраен цикъл, който включва:
  - провеждане на предварителни разговори с цел изграждане на доверие и разбиране;
  - задълбочаване на тези разговори, за да се идентифицират и определят основните проблеми;
  - разглеждане на проблемите от всички страни и тяхното преформулиране с цел по-добре да отразят реалността от различни гледни точки;
  - въвличане в общото разрешаване на проблемите;
  - съгласяване да се извършат действия, които да помогнат на всички страни, да посрещнат нуждите си и да запазят достойнството си.
  - провеждане на последващи срещи, за да се провери дали очакваните резултати са постигнати.



# Глава 5

## Преговори: Да постигнем резултати без участието на трета страна

*Нека никога не преговаряме от страх, а нека никога не се страхуваме да преговаряме.*  
**ДЖОН ФР. КЕНЕДИ**



Принципи	49
Създайте подходящи условия	51
Елементи на преговорите	52
Споменахме ли печеля-печеля?	53
Перспективата на Хърб Коен	53
Фази на преговорите	54
Когато преговорите се затегнат	54
Понякога споразумението става мръсно	55
Бойните изкуства и преговарянето	56
Несъгласуващи се възгледи	57
Ключови моменти	58



Преговорите са една от най-често цитираните и документирани стратегии за управление на конфликти, които се използват и продават по целия свят. Да, продават. Както бързо ще разберете, управлението на конфликти е голям бизнес. Разбира се когато някой продукт придобие име на пазара чрез употребата си и резултатите, нуждата от него също е оправдана. Има много конфликти по света. В случаите на преговори като механизъм за реакция, вероятно е по-подходящо да говорим за разрешаване на различия. Воденето на преговори е много по-често срещано умение в сравнение с медиацията например и при него не винаги е необходимо да съществува конфликт за разрешаване. Например работните синдикати и управленческите екипи на дадени предприятия често се включват в обществени дискусии по отношение на заплатите, където споделят техните разнообразни гледни точки за равенството при разпределение на ресурсите. Но има и моменти, когато преговорите могат да доведат до конфронтация. В редки случаи дискусията се разпада, при което на двете страни се налага да търсят друг начин за разрешаване на конфликтите.

Преди да опиша някои от уменията, които са необходими за водене на преговори и процеса, който характеризира този подход като вземане на решения, ви предлагам някои дефиниции за преговори.

**Преговори.** Директни разговори между страните в даден конфликт, водени с цел да се постигне решение. Отличителната характеристика е, че разговорите въвличат заинтересованите страни без директното вмешателство на трета страна. Преговорите могат да протекат между представителите на всяка една от страните, като например чрез адвокати.

**Какво представляват преговорите?** Това е използването на сила/власт и информация, чрез които да повлияеш на дадено поведение в рамките на една напрегната ситуация. Ако помислите върху тази обща дефиниция, вие ще разберете, че всъщност водите преговори през цялото време и на вашата работа, и в личния ви живот.

**Преговори.** Процеса, при който е постигнато решение печеля-печеля, което отговаря на различните нужди на участващите страни.

**Преговори.** Процеса, при който използваме създадите се условия за да получим това, което искаме от хора, които искат нещо от нас.

**Преговори.** Основно средство, чрез което да получиш това, което искаш от другите. Това е динамична дискусия, която има за цел да постигне съгласие в случай, когато вие и другата страна имате общи интереси и някои противоречия.

Докато някои възприемат преговорите като умение, което използваме в живота във всичко, което правим, то други възприемат преговорите като по-формален процес, подтикнат от конкуриращи се интереси в критичен момент от техните взаимоотношения. В действителност, ние говорим за определен набор от принципи, за процес, който включва серия от стъпки, етапи и умения, които ни помагат да бъдем ефективни като преговарящи, вземащи решения и разрешаващи конфликти.

## Принципи

Някои австралийски практики по водене на преговори третират/ възприемат преговорите като крайно необходимо умение за управление на живота и общуване с всички типове хора. Според тези автори, преговорите изискват високо ниво на осъзнаване, наблюдение и гъвкавост, изострено чувство за време и постоянно разбиране/ осъзнаване на човешките различия. При преговорите не става въпрос само за спечелени сделки или битки. Тези автори

също очертават някои принципи, които според тях всеки “добър преговарящ” трябва да следва.

- 1. Основете преговорите на взаимоотношенията.** Това означава да разбираш стиловете и нуждите на своите опоненти, техните приоритети, техните интереси и кое е това, което ги мотивира. Ако не съществува разбирателство, преговорите ще продължат по-дълго и ще бъдат по-малко ефективни.
- 2. Планирайте вашите взаимоотношения.** Този принцип се базира на идеята, че ние би трябвало да създаваме контакти и мрежи сред хората, които са в същия бизнес, както и ние.
- 3. По време на преговорите останете отворени към идеи и предложения** Това намалява риска от постоянно “преминаване към заключения” и повишава възможностите от разкриване на нови алтернативи за разрешаване на проблема, за които нито една от страните не се е била досетила до сега.
- 4. Преговаряйте по отношение на съдържанието, а не позицията.** Моята позиция е ясна. Има само две позиции – черна и бяла. И моята е черна. Това отношение със сигурност не дава шанс на всички останали разноцветни възможности.
- 5. Приемете легитимността/ законността на позицията на другата страна.** Дори и ако интересите и гледните точки на другата страна са временно неприемливи за вас, те са легитимни/ законни. Да ги приемете, не означава, че сте съгласни с тях.
- 6. Направете разлика между хората и проблема.** Въвеждането на отделни личности в преговорите променя основните правила. “Той не заслужава парче от баницата, защото е мошеник.”
- 7. Използвайте подходящи въпроси.** Например отворените въпроси ще ви помогнат да получите по-голямо количество информация и идеи от двете страни и по този начин да увеличите възможностите да откриете нови алтернативи и решения на проблема. Затворените въпроси, т.е. тези, на които отговаряме с “да” и “не” , би трябвало да използваме, когато искаме да приключим дадена дискусия и да продължим по-нататък. Затворените въпроси обикновено започват с “Можеш ли.....?”, “Ние ще.....?”, докато отворените въпроси често започват с “Какво.....?”, “Как.....?” и “Защо.....?”.
- 8. Преговарящият е този, който трябва да открие съществуващите възможности за изход от проблема.** Ефективните преговори помагат на тези, които са въввлечени в процеса, да опознаят по-добре нуждите на своите опоненти и да открият различни възможности по време на преговорния процес.
- 9. Преговаряйте с човека, който е овластен да вземе решение.** Едно от най-объркващите неща е когато вече изглежда, че сте стигнали до решение, другата страна да отговори, че трябва да се консултира и да обсъди решението с шефа си.
- 10. Винаги преговаряйте с ясната представа и съзнание за “вашето най-добро възможно решение.** Това може да бъде позицията ви на отдръпване от процеса, т.е. вашето следващо най-добро решение. Понякога би било по-лесно за вас да се оттеглите от срещата, отколкото да насочвате дискусията към някакво споразумение, което очевидно няма да бъде постигнато. Фишер и Юрай, видните експерти по преговорите, наричат това явление БАТНА (best alternative to a negotiation agreement) – “възможно най-добрата алтернатива на преговорното споразумение”

## Създайте подходящи условия

Успешните преговори започват много преди момента, когато двете страни седнат на масата, за да водят сериозен разговор. Успешните преговори се базират на солидни проучвания и педантична подготовка. Следната “домашна работа” ще увеличи потенциалните възможности и на двете страни да “обявят победа” в преговорите.

- **Имат ли желание най-подходящите хора да участват?** Ако в процеса липсва най-ключовата фигура, шансовете за провал се увеличават.
- **Тези, които участват на масата на преговорите, зависими ли са един от друг по някакъв начин? Ако не са, защо тогава се тревожите?** Може би те ще се справят по-добре, ако сами преследват своите нужди и интереси. Трябва винаги да имате в предвид тази независимост, дори и когато двете страни дискутират такива теми, които касаят повече едната страна от другата.
- **Готови ли са страните да започнат преговори?** Например те взели ли са под внимание всички тези въпроси.
- **Дали всяка от страните е дошла на масата за преговори с умения да влияе на другата страна и солидна информация и данни, които да подкрепят тези умения.** В противен случай това би било едностранна среща, която ще приключи с резултат печеля-губя и ще остави горчиво чувство от загубата в губещата страна.
- **Първоначалните теми, които ще се дискутират разяснени и договорени ли са между двете страни.** С други думи, защо двете страни са решили да преговарят? Звучи просто, но внесената яснотата ще увеличи потенциалните възможности за постигане на яснота и успех. Това не означава, че дневният ред не бива да се променя в течение на дискусиата. Дори и ключовите теми биха могли да се променят ако и двете страни с ясно съзнание влязат в сериозна дискусия на вземане на решение и разрешаване на проблема.
- **Двете страни наистина ли имат желание да изяснят различията си или искат да продължат взаимното надприказване?** Винаги съществуват причини да влезнеш в конфликт. Много по-добре е да има словесно несъгласие, отколкото изобщо да няма диалог.
- **Има ли елемент на непредсказуемост по отношение на резултата?** В края на краищата, ако резултатите са предсказуеми, защо тогава трябва да преговаряме?
- **Съществува ли времеви натиск в рамките, на който да се изяснят различията и да се продължи нататък?** Няма нищо по-ефективно от поставяне на срокове, които да помогнат на преговарящите да бъдат сериозни и да постигнат споразумение.
- **Емоциите покачват ли се и спадат ли толкова рязко, че е почти невъзможно да се води сериозна дискусия?** Ако е така, може би медиацията е по-добрия вариант за разрешаване на конфликта, смесена с малка доза помирение.
- Въпреки, че да направиш компромис, не е необходимо условие за успешни преговори, **дали страните, които сядат около масата са готови и имат желание да направят компромис?**
- **И най-накрая, тези, които искат да преговарят, имат ли уменията и волята да го направят?**

Крайният успех на преговорите зависи от много неща, които се случват преди да седнем на масата, да изясним различията си и да достигнем до качествено решение “печеля – печеля”. Условията подходящи ли са? Уменията и желанието налице ли са?

## Елементи на преговорите

Елен Рейдър и Сюзън Коулман са разработили някои от най-полезните и иновативни учебни материали за партниращи преговорни умения. Те очертават шест елемента, които преговарящите трябва да имат в предвид

1. **Какъв е техният мироглед?** Мирогледа включва дълбоко залегнали вярвания, отношения и ценности, произтичащи от етническите и културните корени на човек, личностни черти и жизнен опит. Колкото по-дълбоки са тези личности корени и черти, толкова повече са зоните, в които не е възможно да се преговаря. Колкото по-признати и общоприети са тези различни гледни точки, толкова по-малък е шанса те да се превърнат в същност, когато преговорният процес започне.
2. **Какви са техните позиции?** Какви са нуждите, желанията и обвиненията, които ни насочват към преговорите? С други думи тяхната първоначална позиция е подпалващата конфликта искрица.
3. **Какви са техните нужди и интереси?** Най-често позициите са първата люспа на кромидата, симптоми на по-дълбоки нужди и проблеми, свързани с интереса. Ефективният преговарящ притежава уменията да разграничи позициите от нуждите и да се фокусира на нуждите. Това включва умения за ефективно откриване на проблема (как да обелим кромидата) и способността да задаваш подпитващи, не обиждащи въпроси. Познавайки нуждите и тревогите на другата страна, ще ви помогне да откриете потенциални решения, които да посрещнат тези нужди и тревоги. Определете техните позиции, но изследвайте и корените им.
4. **Какъв климат съществува между двете страни в конфликт?** Буря или просто мъгливо време? Съревнование или сътрудничество? Започнете с проучване на вашите чувства. Чувствате ли се удобно като се включвате в преговорите? Напрегнато? Злобно? Доверяващо се? Как възприемате нагласите и емоциите на онези, които стоят от другата страна на масата?
5. **Готови ли са двете страни да преформулират темите и проблемите?** Това е момента, в който страните, въввлечени в конфликта, се съгласяват мълчаливо или гласно да пренебрегнат позициите, за да обърнат внимание на нуждите и да преосмислят възможностите, които биха им помогнали да спечелят от преговорите.
6. **Какво представляват алтернативите “Пържени картофи” и “Пържоли”?** Тези “П” фактори са свързани със задоволяване и осуетяване приоритетните нужди на двете страни. Когато осъзнаете първоначалните нужди на двете страни, можете да използвате “пържените картофи” като метод да задоволите нуждите на другата страна. Пазаренето с “пържоли” точно обратното може да съсипе усилията на двете страни в преговорите като вземете голяма част от пържолата от едната страна и я дадете на другата.

Ето елементите, които се срещат във всеки успешен преговор, според модела на Рейдър и Коулман.

- Те започват с опознаване на факторите на средата и *мирогледа* на двете страни;
- Стигат до същността, защо двете страни са застанали на масата за преговори, *техните позиции и нужди/ интереси*;
- Подготвят фазата, която протича със сериозна обмяна на информация, промяна на климата и *преформулиране* на нуждите/ необходимостите и
- Завършват с размяна на много “*пържени картофи*” и възможно по малко “*пържоли*”.

Рейдър и Коулман използват тези предвидими елементи, за да структурират/ планират техните преговори. Те препоръчват да се използва току що описаната схема. Успешните преговарящи планират процеса на преговори като:

- Дефинират първоначалната си позиция и опознават колкото се може по-добре позицията на другата страна;
- Преминат през серия от запитвания, започващи с “Защо”, за да “обелят кромида” и да достигнат до истинските интереси и нужди;
- Правят предположения и запитвания, които да им помогнат да разберат нуждите и интересите на тези, които стоят от другата страна на масата;
- Преформулират конфликта като общо начинание за разрешаване на даден проблем, т.е. чрез предугаждане как да задоволим нуждите и интересите и на двете страни;
- Като им предлагат “пържени картофи” и “пържола” когато им дойде реда, т.е. като им предлагат алтернативни начини да посрещнат нуждите на другата страна или, ако е необходим, да ги осуетят докато задоволяват своите собствени;
- Вземат предвид “пържените картофи” и “пържоли”, които другата страна може да има в запас и какви биха могли да бъдат техните евентуални отговори.

## Споменахме ли печеля-печеля?

Не би било възможно да се пише за преговорите без да се спомене концепцията печеля-печеля. Накратко концепцията печеля-губя или печеля-печеля е базирана на принципа на нулевата икономика (zero sum economics) в зависимост към коя философска школа принадлежите – тази на полу-празната чаша или тази на полу-пълната. Ако се впуснете в преговорния процес с убеждението “ако ти спечелиш, аз губя” и фокусирате вашата енергия, внимание и целенасоченост към спечелването, то вие оставате сляп за различните възможности за разширяване на алтернативите за разрешаване на несъгласието или конфликта. Тези алтернативи би трябвало да помогнат на двете страни да си тръгнат удовлетворени от факта, че техните нужди са били посрещнати и, че те са открили решение печеля-печеля. По този начин ще бъде превъзможната наивната представа, че има само победители и губещи на масата за преговори.

## Перспективата на Хърб Коен

Хърб Коен казва, че основните елементи на преговорите са три: сила/ власт, време и информация. За да повлияете на резултата на преговорите, вие трябва да направите реалистичен анализ на позицията на другата страна, както и на вашата собствена, по отношение на тези три взаимосвързани променливи. Той определя властта като “способност или възможност да накараш нещата да се случат .... да упражняваш контрол върху хора, събития, ситуации, себе си. Като такава тя не е нито добра, нито лоша. Не е нито морална, нито неморална. Не е нито етична, нито неетична. Тя е неутрална.”

Коен казва: В рамките на разума, можеш да постигнеш каквото пожелаеш, ако съзнаваш възможностите си, ако тестваш шредпоставките, ако поемаш добре премерени рискове, базирани на солидна информация, ако повярваш, че ти имаш силата да доправиш." Коен описва силата/ властта като проявяваща се под различни форми и в различна степен. Наприер:

- **Властта на конкуренцията.** Ние никога не бихме влезнали в преговори, ако някой не искаше нещо, което ние вече притежаваме.
- **Властта на законността.** Ако притежавате нещо, което е законно-признато, покажете го гордо. Образование, официална позиция или всеки друг статус биха били от полза тук.
- **Властта да поемаш рискове.** Това е смесване на куража с разума.
- **Властта на обвързването/ ангажимента.** Винаги се възползвайте от обвързаността на другите в преговорите. Въличането в процеса поражда обвързване/ ангажираност, а ангажираността поражда власт/сила.



- **Силата на компетентното поведение.** Уменията и знанието за водене на преговори.
- **Силата на познаването на нуждите.** Както своите, така и на вашия опонент.
- **Силата на награждаването и наказването.** Това е, което някои наричат "пържени картофи и пържоли"

## Фази на преговорите

До тук вече много пъти говорим за фазите на преговорите без да ги споменаваме директно. Както уточнихме по-рано Рейдър и Коен определят преговорите като процес от четири етапа: запознаване, дефиниране на темите и проблемите, преформулиране и приоритизиране на проблемите и разрешаване на проблема и постигане на споразумение.

Съществува и друга глена точка по отношение на фазите на преговорите, където се идентифицират и необходимите умения за преминаване през всяка една.

**Стъпка 1:** Ясно изречете своите искания. Качество: отстояване на правата

**Стъпка 2:** Чуйте и разберете исканията на другите. Качество: активно слушане

**Стъпка 3:** Дефинирайте сферите на постигане на споразумение и различията и приемоте и двете. Качество: подкрепа и конфронтация

**Стъпка 4:** Преговаряне и действие: постигнете решение, което отговаря на колкото се може повече нужди и на двете страни. Потърсете начини да си сътрудничите. Съгласете се да действате. Качество: разрешаване на проблема и преговаряне

**Стъпка 5:** Опитайте го, прегледайте го, договорете го отново. След като споразумението е изпълнено, прегледайте го един-два пъти, за да видите дали наистина отговаря на нуждите на двете страни.

## Когато преговорите се затегнат

Понякога се срещате с невероятно тежко противопоставяне в усилията си да ангажирате страните да си сътрудничат в процеса на вземане на решения при преговорите. Натрупва се съпротива, която свежда до минимум възможността за постигане на разумно споразумение без участие на трета страна. Какво да правим? Нека се обърнем към една стара притча за малко вникване в проблема.

*И Бог каза на Раби, «ела, аз ще ти покажа ада»*

*Те влязоха в стая, в която група хора седеше около голям съд със задушено. Всички бяха унили и нещастни. Всеки държеше лъжица, с която можеше да достигне съда, но не можеше да достигне до устата си. Страданието им беше ужасно.*

*«Ела и ще ти покажа рая» каза Бог след малко.*

*Те влязоха в друга стая, същата като първата – съда със задушено, групата хора, същите дълги лъжици. Но в тази стая всички бяха щастливи и сити.*

*«Не разбирам» каза Раби, «защо тези са щастливи тук, когато бяха нещастни в другата стая и всичко останало беше същото?»*

*Бог се усмихна «Нима не виждаш?», попита Той. «Тук те се научиха да се хранят един друг».*

Уилям Юрай предлага стратегия от пет стъпки за работа с партньори, с които трудно се водят преговори и които са ви довели на ръба на провала. Подобно на сцената с прехранването в притчата, стратегията е противна на интуитивното действие. От на се изисква да правим обратното на това, което смятаме, че ще проработи или начина, по който сме се справяли при сходни обстоятелства. На силата се противопоставя сила. На удара се отвръща с удар. Стратегията на Юрайнепрякото действие. Опитайте се да заобиколите съпротивата. Наместо да се опитвате да набивате идеи в дървената му глава, поощрете го да

задейства от вътре. Помогнете му сам да разбие преградите на своята съпротива. Стратегията на пробива, казва Юрай, е изкуството да позволиш на другия да поеме по *твоя път*.

**Първа Стъпка, не регистрирай:** Това означава да контролираш своето собствено поведение. Всички знаем, че това никак не е лесно, особено когато се изправим срещу невъзможен опонент. Отдалечете се от собствените си естествени инстинкти и първични емоции. Метафорично – покачете се на високо дърво. Юрай предлага да приложим Най-добрата си Алтернатива за Постигане на Споразумение (НАПС), най-добрия начин да задоволим собствените си искания без съгласието на другия. Това е добро място да започнем да учим изкуството да не реагираме. Другите възможности включват назоваване на поведението, нещо, за което говорихме по-рано, когато се занимавахме със съпротивата. Откупете си време за размисъл; не вземайте решение на момента.

**Стъпка две, разоръжете своя опонент:** Помогнете им да разсеят негативните си емоции. Тук е мястото да приложите всичките си комуникативни умения, придобити по време на първия семинар. Слушайте активно или изслушайте опонента си; перефразирайте това, което чувате; потвърдете чувствата на опонента си; съгласявайте се винаги когато можете; изразете признание на човека, т.е. на неговия авторитет и компетентност; и след като те се искажат, изразете своите възгледи по един неконфронтационен начин.

**Стъпка три, променете играта:** отстъпете по посока на взаимния интерес и се отдалечете от позициите. Сменете рамката, сменете целта, превъоръжете се. Припомнете си правилата, които приехте в началото; задавайте въпроси, които да разрешават проблемите, започвайки с защо, защо, защо. Изключете захранването на мълчанието. Върнете се към търсенето на различни възможности и варианти.

**Стъпка четири, улеснете казането на «да»:** Юрай цитира Сън Цу за да се изясни, «Построй на противника си златен мост, по който да отстъпи». За да постигнете това трябва да започнете от позицията на своя опонент, не от там, където бихте искали да бъде. Тяхната съпротива може да произтича от няколко дълбоки източника на съмнение. Например, от това, че идеята не е тяхна. Тя може всъщност да бъде ваша, което я прави още по-съмнителна. Вашият опонент може да се страхува да не загуби лице като се върне към своите източници или пък темпа на преговорите може да го подтиква. Ако има тези или други пречки за тяхното връщане на пътеката на преговорите, помогнете им да изградят за себе си станция за прекачване.

**Стъпка пет, направете отказа труден:** Просветете опонента си за нуждата да се върнат на пътеката на преговорите и за евентуалните последици от отеглянето им. Демонстрирайте, че имате НАПС и я използвате. Помогнете на опонента да разбере че има изход и му помогнете да направи своя избор. Наложете едно трайно споразумение, с минимални за вас рискове и разработете система за разрешаване на споровете. След като сте изпъзели с усилие от една такава дълбока дупка в процеса на преговорите, на вас са ви необходими известни гаранции, че няма отново да се озовете в нея.

## Понякога споразумяването става мръсно

Когато сте изправени пред труден опонент в преговорите е едно; играта става съвсем друга когато той започне да използва мръсни трикове. Тук посочваме някои от най-често използваните *мръсни трикове*, които бихте могли да срещнете по пътя на постигане на споразумение.



<b>Невярно представяне</b>	Целенасочен опит да се измами другата страна относно фактите по ситуацията, правомощията или намеренията.
<b>Стресови условия</b>	Избор на работна среда насочен нарочно да да ви накара да искате да приключите преговорите бързо или да отстъпите твърде много.
<b>Персонални атаки</b>	Набор от различни видове поведение, целящи да разрушат вашето самочувствие, да ви накара да се съмнявате в себе си или да поставяте под въпрос способността ви ефективно да представлявате своите интереси.
<b>Заплахи</b>	Нелегитимни опити за принуда, които често водят до отведен огън и могат да затруднят преговорите и да разрушат взаимоотношенията.
<b>Крайни искания</b>	Нереалистични предложения, които могат да минират авторитета на тези, които ги отправят и да унищожат възможността за успешно споразумение.
<b>Ескалиране</b>	Повдигане на ново искане срещу всяка отстъпка в опит да се наложи предварително споразумение на другата страна като начин да се избегне поставянето на друго неочаквано искане от нея.
<b>Неподатлив партньор</b>	Използването на партньор или сътрудник с безкомпромисна позиция като извинение за неприемане на условията
<b>Тактика на блокирането</b>	Залагане, в което умишлено се отказвате от контрола над ситуацията за да убедите другата страна че за вас е невъзможно да отговорите на техните искания.

Първата линия на защита от мрусните трикове е да ги разпознаем и да ги определим правилно. Дискутирахме видовете съпротива, които могат да се срещнат в една конфликтна ситуация в последната глава. Мислете за мръсните трикове като за друг вид съпротива. Препоръките на Питър Блок за действие при срещане на съпротива са валидни когато се срещнете с нечестна тактика на масата за преговори. Уловете условните знаци. С други думи разпознайте уловката, наменвайте я и запазете тишина. Ако мръсния трик продължава, наменвайте го отново. Блок нарича тези усилия *отговори на добрата воля*. Съчетайте подхода на Блок с първите три стъпки на Юрай *не реагирай, обезоръжи противника и смени играта*, и тези от другата страна на масата ще бъдат по-малко склонни да се занимават с нечестна тактика.

## Бойните изкуства и преговарянето

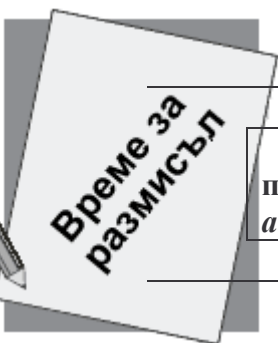
Ние искаме да приключим тази дискусия за управлението на конфликти без помощта на трета страна като се обърнем към практиката на античните бойни изкуства. Съществува тенденция да се приравнява конфликта със спор, особено в Западния тип на рационално мислене. Конфликта не се оспорва. Той просто съществува. Томас Кръм, който пише за магията на конфликта, казва че Айкидо предлага една полезна метафора за изместване на нашия начин на мислене и действие в конфликтни ситуации.

Буквално преведено Айкидо означава «начина на преливане на енергия». В светлината на това, цжелният живот, включително и физическата атака е енергия с която да танцуваме. Атаките се смятат само един от многото дарове енергия, която да се използва съзидателно и хармонично. Един важен принцип на Айкидо е да уважаваме и признаваме енергията каквато е, вместо да и се противопоставяме ... да се изравним с посоката и интензивността на атаката... Вторият важен елемент на Айкидо е принципа на приемането... да бъдеш в положение да насочиш потока на енергията вместо да да бъдеш изхвърлен от нея. Ако атакуващият ме идва с голяма инерция, аз просто се отмествам от пътя му и добвам своята

енергия към неговата... Чувствителността към енергията на атакуващият и правилния избор на времето за реакция в съответствие с това, са най-важните елементи на изкуството Айкидо.

Атакуващият може не винаги да направи това, което очакваме и може наистина да промени формата на атаката по всяко време. Изборът да се танцува с енергията на атакуващия позволява достатъчна гъвкавост да се отговори на новата форма. Способността да се танцува предпазва от затъване в конкретна стратегия или резолюция.

Забелязвате ли не толкова трудно доловимата прилика между това, което Юрай казва за преговаряне с трудни хора и стратегиите, използвани в Айкидо? Всъщност, момента е идеален да спрем и да ви дадем възможност да размислите върху тези много различни стратегии за справяне с енергията на конфликта, бил той физически, интелектуален или психологически.



Прегледайте последните две дискусии и нахвърлете контрастите и приликите между идеите на Кръм, основани на древното бойно изкуство айкидо, и думите на специалиста по преговори от Харвард

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## Несъгласуващи се възгледи

Или може ни трябва да го наречем «Достигане до Да, Може би» . Проекта на Харвард от неговия подход към преговорите са били подлагани на унищожителните атаки на други автори и практики. Същото може да се каже и за подходите към управление на конфликтите като цяло. Но нека първо да видим какво казват другите за преговарянето и после конкретно Фишер и Юрай.

Кевин Аврух, в *Културата и Разрешаването на Конфликти*, навлезе в материята заради липсата на внимание към културните различия в изследователската работа и приложните концепции и стратегии в управлението на конфликти. Но той запазва цялата си ярост за първата и популярна книга на Фишер и Юрай *Достигане до Да*. Наистина, успехът на техния «принципен» подход създаде една индустрия от публикации за това как да преговаряне с малко по-висока или с прекалено висока класа. Има няколко преоблема с *Достигане до Да* и последващите издания. Първо трудовете за това как работи света са писани от етно-центрична гледна точка, базирана на «Американски, мъжки, бял сват на средната класа». Например те съветват да се отделят хората от проблема или както те го поставят в рационалистична поза, като емоциите са нещо, което да бъде показвано само в подходящ момент. Второ, това е било твърде успешно и е инфектирало други части на света без да се предвиди нуждата от неговото адаптиране към местната култура.

Алан Тидуел е по-конкретен за своите разочарования с *Достигане до Да* и други издания от вида «как да...» Те показват тенденция на недооценяване на контекста и ситуацията на конфликта... фокусирайки много повече своето внимание на възприетия и как страните виждат конфликта. Той възприема това не като начин за разбиране на конфликта а по-скоро като средство за убеждение. Тидуел го определя като «нешастно». Той избързва да очерни подхода за двустранна печалба като тривиален статус. «Ако се прегледа в контекста на всички възможни конфликти, лекцията за двустранна печалба не е искрено насочена към решаване на конфликта, а по-скоро към убеждаване на другата страна, че са плутили каквото са искали, без дори да се дава нещо. Това е хитър, но не особено продуктивен подход към дългосрочното разрешаване на конфликта».

Това ни звучи като сделка, в която сме си купили книжа за разрешаване на конфликтите, която ни обяснява защо нищо не работи, но не ни предлага никакви работещи възможности. Нашата препоръка е да бъдете критични към средствата, които използвате за да направите нещо конструктивно, включително за управлението на конфликти. Нещо, което работи на едно място може да работи и на друго, но може да се окаже и пълен провал. Учете се бързо на нови начини за правене на нещата и дори още по-бързи в откриването на причината защо нещо работи или не работи. В духа на търсенето, създавайте свой собствен подход, изпитвайте го, споделяйте го другите и бързо създавайте по-нова версия.

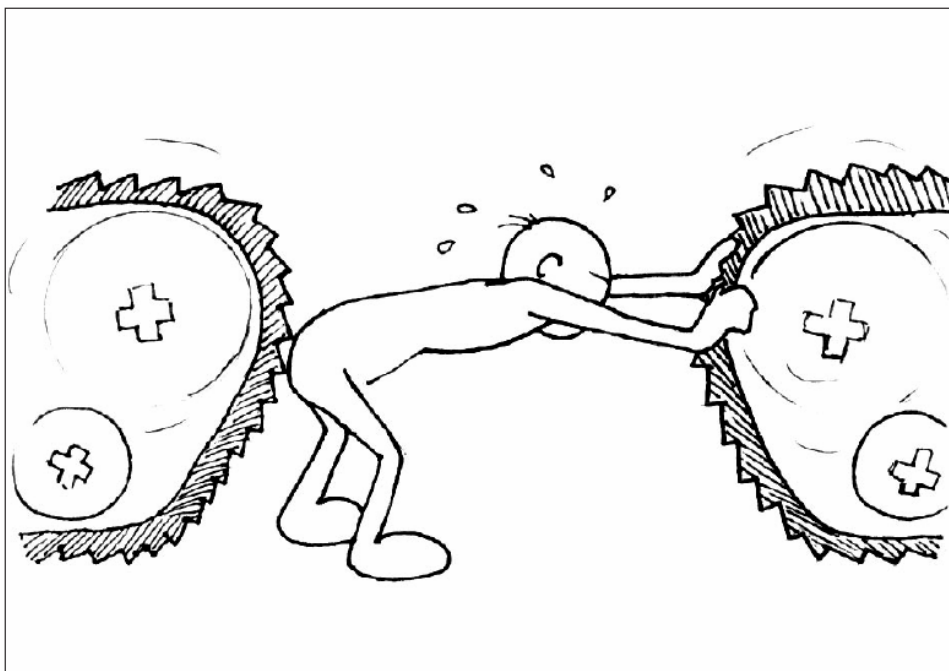
## Ключови моменти

- Преговорите са директни разговори между страните, които имат несъгласия със очакването за постигане на решение
- Всеки преговаря по един или друг начин, всеки ден за да задоволи своите нужди. Някои просто го правят по-добре от другите.
- Отделяйте хората от проблема, когато преговаряте.
- Фокусирайте се върху интересите и същността, не върху позицията.
- Създайте верните условия преди да започнете процеса на преговори
- Познавайте своята конкуренция, техните възгледи за «света», техните нужди, позиции и интереси, както и тяхното желание да предприемат принципни преговори.
- Очаквайте и неочакваното и бъдете подготвени да се справяте с мръсни трикове, ако и когато се появят.
- Работете за разрешение с взаимна печалба, математическият еквивалент на която е  $1+1=3$ .
- Управляването на несъгласия чрез преговори е форма на бойно изкуство. Умението да танцувате с енергията на своя противник ви дава гъвкавост и усилива вашите ответни действия. Доста езотерична материя, нали?
- Запомнете, че писането за изкуството да се водят преговори уи понагането на другите да се научат да го правят е голям бизнес. Това, което работи на едно място може и да не работи на друго.
- С помощта на този мъдър съвет, проектирайте свой собствен подход към преговорите, като не забравяте, че това е изкуство за оцеляване. Изпитвайте го, усъвършенствайте го, споделяйте го с другите и бързо създавайте нова версия.

# Глава 6

## Посредничество

*Не е достатъчно да ги изучаваши като бръмбари под микроскоп,  
Трябва да знаеш какво е да си бръмбар.*  
- Фишер и Юрай



Дефиниране на процеса	76
Въпросът за неутралността	77
Гледна точка	78
Къде и кога да посредничим (и кога не трябва!)	78
Роли при посредничеството	80
Някои модели	82
Посредничеството – мощна стратегия за изграждане на общността	90
Ключови моменти	90
Бележки	91

Посредничеството има дълга история и многобройни практики. Още в Библията Исус е представен като посредник между Бог и човека – “Има един Бог и един посредник между Бог и човека – Исус Христос.”(I Тимотей 2:5) В книгата си за процеса на посредничество Кристофър Муър накратко представя посредничеството от историческа и културна гледна точка като процес, който преминава през много културни и географски граници. Предлагаме ви кратко резюме на някои по-интересни примери за посредничество, които Муър открива. (1)

- Религиозните лидери ценят процеса на посредничество като средство за управление на конфликти. Римокатолическата църква в Западна Европа играе централна роля като посредник при конфликти преди Ренесанса. Духовенството посредничи при семейни спорове, криминални случаи и дипломатически спорове сред благородниците. Еврейските равини са извършвали посреднически услуги за своите членове, и основните източни религии поставят силен акцент върху социалния консенсус, моралното убеждаване и хармонията.

- Още от Средновековието и появата на държавите дипломатите се използват като трета страна, която има ролята на посредник между спорещи страни.

- Посредничеството се практикува широко в съвременен Китай чрез съветите за помиряване.

- Латиноамериканските страни и испанските култури имат дълга история на разрешаване на спорове, която започва в Испания.

- Посредничеството се използва в много африкански страни за разрешаване на спорове между съседи.

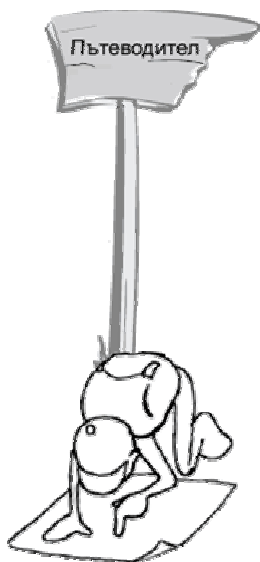
- Посредничеството е практика и в арабските общества.

- В Меланезия в южната част на Тихия океан има съветници и съвети, които се събират редовно, “за да поддържат ред при споровете”.

- Някои религиозни секти, заселили се в Северна Америка, участват активно в разрешаването на спорове. Една от тях, квакерите, или “приятелите”, както често се наричат, се отличават с дълга пацифистка традиция и участие на общността при управлението на конфликти. Програмата за разрешаване на конфликти “Приятелите” е една от най-продължителните програми за посредничество в САЩ. Първото ръководство по посредничество, публикувано през 1982 г., се използва за подготовка на посредници в шест континента.

Историята на посредничеството е богата и дълга. Посредничеството преминава през всички сектори на общуването в много култури и страни – образование, религия, отношения между работници и работодатели, съдебни системи, криминално право, семейство, околна среда, общности, квартали и всички нива на управление. Дори малките деца се учат как да станат посредници сред връстниците си, като се намесват в конфликти в училището и на площадката за игра.

Преди да продължим това откривателско пътуване, чувстваме необходимостта да ви дадем някои съвети. Посредничеството става все по-популярно, може би защото в света има толкова много конфликти. Все повече организации и индивиди се занимават професионално с посредничество. Ние приветстваме този ход. Смятаме, че тези индивиди, организации, квартали, страни и региони, които са страни в дълбоко залегнали, продължителни конфликти, породени от омразата, се нуждаят, а и заслужават, помощ при разрешаването на конфликти. Това ръководство няма за цел да подготви индивиди, които искат да станат професионални посредници. Но поне то може да се окаже интересно четиво за такива хора.



В другия край на спектъра на посредничеството са тези, които посредничат при изглаждането на различия на работното място, между съседи и между приятели и колеги, които са затънали в конфликт и са готови да потърсят помощта на друг човек като посредник за постигане на съгласие. Посредничеството е житейско и професионално умение, което е полезно в свят, в който различията и конфликтите са се превърнали в норми за поведението на индивида и в организациите. Това обсъждане на посредничеството цели да помогне на тези, които се занимават с посредничество.

Друга цел на ръководството е да помогне на ръководителите и други професионалисти да подхождат по-професионално към конфликтите и да взимат по-добри решения по отношение на използването на външни специалисти за управление на конфликти. В тези случаи нашата дискусия ще помогне, като дефинира ролята на третата страна –

посредника – какво включва процесът и какви са параметрите на посредничеството.

## Определение



## Дефиниране на процеса

Както и при другите стратегии и процеси за разрешаване на конфликти, ви предлагаме някои определения за посредничеството.

Посредничество – всеки процес за разрешаване на спорове, при който друго лице помага на страните да се споразумеят. (Дженифър Биър)

Посредничеството е ефективно преговаряне чрез трета, неутрална страна в условия на дискретност. (Рейдър и Коулман)

Посредничеството е интервенция в спор или преговаряне чрез приемлива, безпристрастна и неутрална трета страна, която няма правото да взима решения, за да помогне на спорещите страни доброволно да постигнат взаимноизгодно разрешение на спора. (Муър)

Посредничеството е практически процес, чрез който фасилитаторът помага на страните да проверят фактите, споделят чувствата си, обменят възприятия и идеи и да се стремят да постигнат споразумение. (Кроли)

Въпреки че тези дефиниции показват различни възприятия за процеса на посредничество, има един елемент, който е общ за всички. Посредничеството означава участие на трета страна, която е неутрална, докато не се докаже обратното. Другите изрази и термини, използвани от нашите експерти, дефинират ролята на посредника – безпристрастен, дискретен, приемлив и за двете страни и отзивчив. А самият процес се характеризира с дискретност, практичност, намеса, доброволност, разкриване на факти, повишаване на осведомеността, вземане на решения и решаване на проблеми.

Рейдър и Коулман свързват преговарянето с посредничеството. Всъщност, те използват едни и същи основни елементи, за да дефинират и двата процеса – мироглед или ценности, атмосфера, позиции, нужди, фактори, които спомагат и такива, които пречат на задоволяването на нуждите на другата страна. От преговарящите и посредниците се очаква да имат подобно поведение – да бъдат информирани, отворени и обединяващи и да имат еднакви очаквания от спорещите страни. (2)

Муър описва посредничеството като продължение на процеса на преговаряне. Във всички случаи вземането на решения е в ръцете на спорещите страни. Често пъти посредничеството започва след неуспешно преговаряне, където спорещите страни доброволно приемат да работят с трета страна посредник. Това лице (или тези хора, тъй като посредниците често работят в екипи от двама или повече) трябва да бъде прието от всички спорещи страни и да



участва неутрално. Личните качества са по-строги и контролирани, когато посредничеството е превърнато в професия след необходимото обучение, придобиване на квалификация, норми на поведение и право на контрол.

## Въпросът за неутралността

Ще забележите, че много дефиниции за посредничеството включват думите “неутралност” или “неутрален” като ключова ценност в процеса. Всъщност, ние токущо обсъдихме използването на тези термини като норма в посредничеството. Въпреки това, много учени и практики поставят под съмнение не само тяхната очевидност в механизма на посредничество, а дори и оперативната им стойност при ръководенето на процеса. Съществува тезата, че е почти невъзможно посредниците да се отърсят от житейския си опит, пристрастията и личните ценности, когато влизат в тази роля. Изводът е, че е трудно да бъдеш неутрален.

Друга зараждаща се теория твърди, че “посредничеството се е превърнало в опасен инструмент за засилване на властта на силните, за да могат да се възползват от слабите.” (3) Аргументите са следните: Тъй като процесът на посредничество е неформален, базиран на взаимно съгласие при липса на процедурни и практически правила, той може да засили дисбаланса между спорещите страни. Например, при развод доминиращият съпруг може да продължи манипулативното и принудителното си поведение по време на посредничеството, като по този начин за посредника ще бъде трудно да остане неутрален. Или, ако остане неутрален, посредникът ще разреши спора несправедливо, в полза на по-агресивната страна. В този случай възниква въпросът дали посредничеството, като процес, гарантиращ неутралност, използва постиженията на социалната справедливост, като граждански права, равенство между половете и потребителски права?

В някои части на света посредниците считат, че неутралността вече не е валидна норма. Според нас това е свързано с доверието между страните, които разглеждат посредничеството като алтернатива за разрешаване на спорове. Трябва да помислите по този въпрос, когато разглеждате ролята на посредничеството като процес за управление на конфликти във вашата общност.

## Гледна точка

Дженифър Биър от програмата за разрешаване на конфликти “Приятели” вкарва доза реалност в обсъждането на посредничеството.

В известен смисъл посредничеството не е голяма работа. То съществува откакто съществуват и войните и ние често придобиваме умения да посредничим от ежедневния си опит. От друга страна, посредничеството е формален процес и едва наскоро се е превърнало в обичайна практика в сфери, различни от служебните и дипломатическите отношения.... Използването на посредничество за разрешаване на лични, организационни и обществени конфликти е все още нова идея.

Понякога посредничеството има неподозирани ефекти. Участниците разрешават проблеми, освобождават се от чувството за несправедливост, възстановяват взаимоотношенията си. От време на време посредничеството претърпява неуспех, а спорещите страни изпитват още по-силно чувство на яд и безнадеждност от преди. Но обикновено резултатът не е толкова драматичен – хората намират отговорите на поне някои от своите проблеми и се успокояват от постигнатото съгласие, което в повечето случаи ще спазят.



Успехът зависи до известна степен от уменията на посредника, но също и от готовността на страните. Ако упорито искаме конфликтът да продължи, дори и най-очевидните решения няма да помогнат. Ако искаме конфликтът да приключи, посредничеството може да бъде елегантен и ефективен начин да постигнем това. (4)

## **Къде и кога да посредничим (и кога не трябва!)**

По-рано споменахме някои области, в които се използва посредничеството. Други такива са:

- Обществен интерес, спорове между много страни без оглед на политически и географски граници, като например спорове относно разположението на магистрали, сметища или пък относно правата върху водни ресурси.
- Споровете на работното място на всички нива – между работници, отдели, в ръководството и между организации.
- Спорове с обществени агенции относно неспазването на стандарти и наредби.
- Процедури за преговаряне и оплаквания в отношенията между работници и работодатели.
- Многонационални, регионални и етнически спорове.
- Среци между жертви и престъпници, среци в резултат на домашно или улично насилие.
- Усилия да разберем и разрешим случаите на гражданско неподчинение.
- Семейни спорове, развод, попечителство, отчуждение между поколенията.
- Посредничество в училище между връстници, конфликти между родители и учители.
- Потребителски спорове.
- Почти навсякъде има неразрешени конфликти и спорещите страни винаги желаят да приемат помощта на неутрална трета страна, която има волята и уменията да помогне на спорещите страни да намерят общо решение и да разрешат проблема.

Условия, които правят посредничеството подходяща интервенция:

- Силните емоции замъгляват преценката.
- Страните се познават.
- Няма голяма разлика във властовите отношения между страните.
- Спорещите страни живеят заедно, работят заедно или по някаква причина са скъсили дистанцията помежду си.
- Едната страна се чувства неудобно да се конфронтира с другата без присъствието на трета страна.
- Участниците искат да контролират резултатите.
- Запазването на отношенията е важно.
- Спорещите страни имат нужда от уменията и подкрепата на трета страна, за да изгладят различията помежду си.
- Необходимо е бързо решение.
- Поверителността е важна.
- Участват много хора, напр. в случаите на квартален спор.
- Страните искат да избегнат формална, скъпа обществена процедура, напр. подвеждане под съдебна отговорност.

Условия, които правят посредничеството неподходяща интервенция:

- Има силни индикации, че едната страна смята да използва посредничество, за да разпали конфликт или да го използва за други цели.

- Едната страна не изслушва другата по време на предварителните дискусии или пък страната е прекалено притеснена, за да може да работи за съвместно постигане на съгласие.
- Случило се е нещо травмиращо, което пречи на страните да участват пълноценно.
- Съществува баланс на властта/силата, който прави общото вземане на решения малко вероятно.
- Една или всички страни работят по-добре по други начини, например чрез съда.
- Основният проблем или спор изглежда неразрешим чрез посредничество.
- Ключовите страни не желаят да участват в процеса.
- Някоя страна не е готова да разгледа изглаждането на различията.
- Когато няма механизъм, който да гарантира изпълнението на споразумението.

## Роли при посредничество

Ефективните посредници влизат в различни роли, включващи:

- **Проводник на общуването** – отваря и поддържа канали за общуване между страните.
- **Даващ права** – помага на страните да осъзнаят правото на участие.
- **Изследовател** – помага на участниците да разкрият много начини да подхождат към даден проблем.
- **Проверяващ реалността** – предпазва страните от нереални фантазии в стремежа си да намерят решения.
- **Ресурсен доставчик** – намира подходящи ресурси и ги свързва с други възможности.
- **Изграждащ умения** – помага на страните да изградят умения за общуване и разрешаване на проблеми.
- **Отговорник за практическата дейност** – ако е необходимо, поема инициативата, за да продължи преговарянето.
- **Майстор дърводелец** – поставя проблемите в нови рамки.
- **Фасилитатор** – осигурява процеси за постигане на резултати и подобряване на взаимоотношенията.
- **Шивач на власеници** – ако е необходимо, се разкайва и поема вината и отговорността за неуспешни идеи и възможности, за да запази и подхрани самоувереността на участниците. Между другото, власеницата се прави от животинска козина и се носи на голо като знак на покаяние.
- **Делегиращ права** – “Съжалявам, но не мога да взема решение от името на клиентите си.”
- **“Таен агент”** – запазва процедурите поверителни.

Изпълняването на тези роли изисква много лични качества и умения. Ефективният посредник е

“Съпричастен, уважаван, достоен за доверие, деликатен, твърд, обективен, безпристрастен, контролиращ емоциите, доверяващ се, проявяващ разбиране, самоосъзнат, търпелив, конфронтиращ се, когато е необходимо, гъвкав, професионалист, надежден, внимателен, любознателен, с въображение, справедлив и надарен с чувство за хумор.”  
(Звучи страшно, нали?)

Разгледайте 12-те роли, описани по-горе, и използвайки скала от едно до десет, оценете доколко ефективно изпълнявате тези роли. 1 = изобщо не мога да изпълня тази роля ефективно, а 10 = много ефективно изпълнявам тази роля. Изчислете общия сбор от точките и вижте в кои сфери можете да подобрите ефективността си като посредник.

Даващ права	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Изследовател	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Проверяващ реалността	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ресурсен доставчик	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Изграждащ умения	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Отговорник за практическата дейност	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Майстор дърводелец	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Фасилитатор	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Шивач на власеници	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Делегиращ права	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Таен агент	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10



Общ резултат: \_\_\_\_\_

Ако резултатът ви е над 100 точки, вие можете да се считате за посредник от световна класа. Ако резултатът ви е между 50 и 100 точки, трябва да помислите за някаква програма за самостоятелно обучение, която ще ви помогне да развиете необходимите умения. Ако резултатът ви е по-малко от 50 точки, помислете как можете да прекарвате свободното си време по различен начин. Например, можете да научите своите приятели посредници “как да шият власеници”.

## Някои модели

Посредничеството като средство за разрешаване на конфликти преминава през различни трансформации. Въпреки всички съвременни практически и теоретични допълнения, посредничеството запазва някои основни ценности и стратегии. Ще представим някои познати модели, а вие ще решите кое е полезно за вас и кое не е по отношение на собствената ви роля в процеса на посредничество. Без съмнение, ще откриете забележителна прилика между посредничеството и преговарянето. Добрият посредник е способен да преговаря успешно, защото има добре развито умение да наблюдава и двете страни.

**Бележка на автора:** В следващата глава ще разгледаме някои алтернативни подходи към разрешаването на конфликти, в които се използва посредничеството. Теориите за управлението на конфликти претърпяват различни промени. Следователно, всички предложени модели са отворени за критика, въпреки че не винаги има готови алтернативи. Независимо от това смятаме, че трите модела, които ще представим, показват богато съчетание от идеи за процеса на посредничество. Препоръчваме да намерите полезното за вас от всеки модел и да оформите собствен подход към посредничеството при различия и конфликти.

## Моделът на Рейдър и Коулман

**Подготвящи упражнения.** При всяка посредническа интервенция са необходими някои предварителни условия. Според Рейдър и Коулман това са:

1. Съгласието на спорещите страни да има посредничество
2. Доверието на спорещите страни в посредника
3. Доверието на спорещите страни в процеса.

Тази предварителни стъпки, наричани “изграждане на взаимоотношения за решаване на проблемите”, представляват фазата на договориране, разгледана в ръководството по съвместно планиране. Те включват лично признание, взаимно разбиране на процеса на

посредничество, желанията и нуждите на заинтересованите страни, насоки за създаване на ангажираност – например, поверителност и кой взима решенията, ценности, норми и техническа организация. Рейдър и Коулман включват някои от тези въпроси в първите два етапа на процеса на посредничество.

### **ПЪРВИ ЕТАП – Подготовка на посредничеството**

- Създайте подходяща атмосфера за посредничество чрез подготовка на физическата среда, т.е. необходимите материали – флип чарт, писмени материали, кафе и гарантиране на дискретност.
- Направете няколко уводни бележки – обявете имената на участниците, как предпочитат да ги наричат, а също и основните правила. Например:
  - слушайте внимателно. Не прекъсвайте
  - отнасяйте се с уважение към останалите, не ги обиждайте, унижавайте и не ги обвинявайте.
  - бъдете честни. Лъжата не помага.
  - работете упорито, за да разрешите проблемите.
- Обсъдете продължителността на процеса и подканете участниците да задават въпроси.
- Кой започва пръв? Ако някой е по-ядосан, помолете го да започне, но не преди да сте сигурни, че другата страна няма нищо против. Когато човек е ядосан, иска да даде израз на чувствата си, а ако не може да го направи, започва да прекъсва другите.

### **ВТОРИ ЕТАП – Определяне на проблемите – да разберем гледната точка на всяка страна**

- Изслушайте внимателно гледната точка на всяка страна.
- Слушайте активно, задавайте въпроси, обобщавайте умения, докато вниквате в същността на спора от различни гледни точки.
- Наблегнете на общите теми.
- Планирайте да постигнете три резултата:
  - да създадете усещането, че разбирате говорещата страна.
  - да повтаряте чутото от другите страни, за да улесните разбирането.
  - да покажете ясно какво поведение се очаква от участниците в следващата фаза.

### **ТРЕТИ ЕТАП – Намиране на решения – да им помогнем да разберат гледните точки на другите**

- Покажете на страните как да демонстрират информативно и открито поведение.
- Помогнете им да преминат от изразяване на позициите си към изразяване на нуждите си.
- Изяснете предположенията.
- Помогнете на страните да предложат различни възможности като използват техниката “брейнсторминг”.

### **ЧЕТВЪРТИ ЕТАП – Завършване на посредничеството – изпробване на решението и написване на споразумение**

- Насърчете страните да говорят за това как сами ще се справят в бъдеще с взаимоотношенията и работата си, свързана с проблемите на спора.
- Напишете споразумение между двете страни – то трябва да бъде балансирано и страните да са съгласни с него.
- Закрийте срещата. (5)

Процесът на посредничество според програмата “Приятели”

Както скоро ще забележите, практиката и философията на посредничеството са различни при различните програми и посредници. Някои от характеристиките на процеса на посредничество според програмата за разрешаване на конфликти “Приятели” са:

- **Относно участниците** – доброволност; различни посредници; няма представители, които съветват клиентите; сътрудници на посредниците. Медиаторите по програмата “Приятели” работят по двойки.
- **Относно структурата** – гъвкав процес; обикновено срещите продължават между час и половина и два часа; ако е необходимо, се правят индивидуални срещи; стремеж към неформален, разговорен тон.
- **Цел и фокус** – страните обсъждат общата ситуация, а не само преките оплаквания; дава се израз на емоциите, но не се допускат атаки; решенията се взимат от участниците, а не от посредника; успехът е нещо повече от решаването на проблемите и спомага за подобряване на бъдещите отношения и доверие при разрешаването на конфликти; цени се помиряването.

Ето как програмата “Приятели” описва процеса на посредничество в седем стъпки:

### ***Време за подготовка (предварителна стъпка)***

Прегледайте случая. Бъдете по-рано на мястото на провеждане на срещата, подгответе стаята, прегледайте бележките и оставете място за индивидуални срещи. Обсъдете със сътрудника си индивидуалните стилове на посредничество, как да разпределите задачите, как да организирате индивидуалните срещи, да подредите столовете и как да се справите с евентуалните трудности при предстоящото посредничество. Посрещнете и настанете участниците. Програмата “Приятели” акцентира върху подредбата на местата за сядане. В тяхното ръководство са представени осем различни диаграми на подредба с обяснения защо и кога всяка от тях е подходяща.

### **ПЪРВА СТЪПКА – Въведение**

Посредничеството се провежда на неутрално място във време, удобно за участващите страни. Срещите продължават около два часа. Посредниците, които обикновено са двама, обясняват процедурата в началото на срещата. Въведението включва:

- Посрещане и насърчителни думи.
- Цел на посредничеството, ролята на посредника.
- Формуляри за попълване и техническа организация.
- Дискретност от страна на посредниците.
- Какво ще се случи?
- Обяснение на възможните индивидуални срещи между посредниците или между посредник и клиент, които са част от процеса на посредничество.
- Проверява се какви въпроси и проблеми имат страните и се задава въпросът дали страните искат да продължат срещата. Всички трябва да са съгласни, за да започнете.

### **ВТОРА СТЪПКА – Непрекъснат период от време**

Всички участници спазват реда си, за да вземат думата. Докато един участник говори, другите слушат, включително и посредниците. По този начин се получава информация за ситуацията и за характера на всеки участник.

Насоките включват:

- Тонът на разговора трябва да бъде любезен и не припрян.
- Слушателите трябва да уважават правото на другите да говорят; чрез слушането се научават нови идеи.
- Добре е говорещите да разкажат своите истории от собствената си гледна точка. Какво се случва и какво е въздействието му върху вас?
- Някой трябва да започне – обикновено това е най-силно вълнуващата се страна.

- Трябва да се защитава правото на всеки да говори.
- Формално се обявява краят на изказването на всеки говорещ. В този момент посредниците не правят коментари, обобщения или не задават въпроси.

### **ТРЕТА СЪПКА – Дискусия**

Започва спорът. Посредниците трябва да задържат дискусията в определени граници – всички трябва да бъдат изслушани и защитени. Дискусията помага на страните да стигнат до помирение, до момента, в който те ще признаят другите гледни точки и нужди. Ръководенето на дискусията включва:

- Даване на начало на дискусията.
- Постоянен контрол.
- Включване на всички.
- Приемане на гледните точки, без насърчаване на емоции.
- Задаване на необходимите въпроси.
- Изслушване на интересите и проблемите.
- Въздържане от предлагане на решения на този етап.
- Правилно насочване на дискусията.
- Определяне на моментите на разбирателство или помирение.
- Обобщаване на интересите и проблемите.

### ***Индивидуални срещи***

Тези срещи могат да се проведат по всяко време и имат различно предназначение – да се видят проблемите на отделни участници, да се неутрализира нежелателното поведение или да се помогне на хората да обмислят възможностите, които имат. Индивидуални срещи се правят, за да:

- подкрепите хората
- контролирате процеса
- разрешите проблема
- се консултирате със сътрудника си.

По време на индивидуалните срещи:

- уверете хората в своята дискретност
- “Искахме да говорим с вас за...”
- не губете фокуса на обсъждането
- проявявайте разбиране, но бъдете безпристрастни
- проверете какво имате право да кажете на другите
- когато се върнете на дискуссионната маса, убедете хората да говорят директно или говорете вместо тях и пояснете гласно какво ще следва.

### **ЧЕТВЪРТА СЪПКА – Определяне на дневния ред**

Дискусията се насочва към бъдещето или това, което ще се случи оттук нататък. Когато определяте дневния ред:

- обобщете постигнатото дотук.
- Избройте въпросите, по които ще се преговаря:
  - определете темите за дискусия
  - използвайте позитивен, безпристрастен език
  - отразете проблемите на всеки участник
  - където е възможно, представете проблемите като общи
  - правете стегнати и лесни за запомняне изказвания.
- Съгласувайте с другите дневния ред и проверете неговата точност и изчерпателност.
- Съгласувайте насоките за провеждане на дискусията – как ще се обсъждат проблемите, какви са критериите за приемливи решения.



### **ПЕТА СЪПКА – Изработване на споразумение**

Страните работят по всяка точка от дневния ред, следвайки следния процес:

- Избира се проблем от дневния ред.
- Уточняват се възможностите.
- Алтернативите се оценяват и подобряват.
- Проверява се съгласието и се изследват последствията.
- Написват се примерни споразумения.

### **ШЕСТА СЪПКА – Написване на споразумението**

Писменото споразумение дава възможност на обещанията да се затвърдят. В процеса на писане:

- Се разглежда всяка точка от споразумението. Осъществима ли е? Ясна ли е? Приемлива ли е?
- Се написва окончателното споразумение и се прочита на глас.
- Всички присъстващи подписват споразумението. Всяка страна получава копие от споразумението.

### ***Добре написаното споразумение:***

- Дава отговор на въпросите кой, какво и кога.
- Е обективно и безусловно.
- Използва ясен и достъпен език.
- Набляга на позитивните действия.
- Се занимава с предстоящи процедури.
- Се отнася за бъдещето.

### **СЕДМА СЪПКА – Заключение**

Това е моментът да се завърши срещата позитивно.

- Потвърдете постиганатото.
- Уредете плащанията и даренията.
- Прегледайте следващите стъпки.
- Пожелайте на страните всичко хубаво. (6)

## **Моделът на Кристофър Муър**

Муър ни казва, че “действията на посредника се сливат в общия континуум на общуването” (7). Той очертава дванадесет етапа – пет от тях са свързани с работата на посредника преди общата среща със страните, а останалите седем се проявяват след като посредникът започне да работи със спорещите страни.

### **ПЪРВИ ЕТАП – Първоначални контакти със спорещите страни**

- Установяване на първоначален контакт със страните.
- Създаване на доверие.
- Насърчаване на разбирателство.
- Информизиране на страните за процеса.
- Засилване на ангажираността към процедурата.

### **ВТОРИ ЕТАП – Избор на стратегия за ръководене на посредничеството**

- Помага се на страните да оценят различни подходи към управлението и разрешаването на конфликти.
- Помага се на страните да изберат подход.



- Координират се подходите на страните.

### **ТРЕТИ ЕТАП – Събиране и анализ на основна информация**

- Събират се и се анализират данни за хората, динамиката и същността на конфликта.
- Проверява се точността на данните.
- Намалява се до минимум ефектът от неточни или липсващи данни.

### **ЧЕТВЪРТИ ЕТАП – Изготвяне на подробен план за посредничество**

- Определят се стратегиите и последващите независими ходове, които ще дадат възможност на страните да постигнат съгласие.
- Определят се ходовете, зависещи от определени фактори, които се правят в отговор на специфичните за конкретния конфликт ситуации.

### **ПЕТИ ЕТАП – Създаване на доверие и сътрудничество**

- Спорещите страни се подготвят психологически за участие в преговарянето по конкретни въпроси.
- Уталожват се силните емоции.
- Проверяват се възприятията и се намаляват до минимум последствията от използването на стереотипи.
- Признава се валидността на страните и проблемите.
- Изгражда се доверие.
- Изясняват се типовете общуване.

### **ШЕСТИ ЕТАП – Начало на срещата**

- Започва преговарянето между страните.
- Установява се открит и положителен тон на разговор.
- Установяват се основни правила и насоки за поведение.
- Помага се на страните да охладят емоциите.
- Определят се темите и въпросите за дискусия.
- Помага се на страните да проучат ангажираността, значимостта и влиянието.

### **СЕДМИ ЕТАП – Определяне на проблемите и дневния ред**

- Определяне на широки теми, засягащи всички страни.
- Постигане на съгласие по темите за обсъждане.
- Определяне на реда за разглеждане на въпросите.

### **ОСМИ ЕТАП – Разкриване на скритите интереси на спорещите страни**

- Определят се същностните, процедурните и психологическите интереси на страните.
- Всяка страна се информира за интересите на другите.

### **ДЕВЕТИ ЕТАП – Предлагане на възможности за разрешаване на конфликта**

- Страните осъзнават необходимостта от различни възможности.
- Ангажираността към позициите или отделни алтернативи се намалява.
- Предлагат се възможности, като се използва пазарене за позиции или интереси.

### **ДЕСЕТИ ЕТАП – Оценяване на възможностите за разрешаване на конфликта**

- Разглеждат се интересите на страните.
- Оценява се как интересите могат да бъдат задоволени чрез съществуващите възможности.
- Оценяват се загубите и ползите от избора на възможности.

### **ЕДИНАДЕСЕТИ ЕТАП – Окончателно споразумяване**

Постигане на споразумение чрез обединяване на позициите, окончателни стъпки за изработване на споразумение, разработване на формула за постигане на консенсус или установяване на процедурни средства за постигане на споразумение по същество.

### **ДВАНАДЕСЕТИ ЕТАП – Постигане на формално споразумение**

- Определяне на процедурните стъпки за прилагане на споразумението.
- Установяване на процедура за оценка и наблюдение.
- Формализиране на споразумението и създаване на механизъм за засилване на ангажираността. (8)

Подходът на Муър към посредничеството ни учудва със своята сложност и придържане към строги правила. Може би неговият подход към посредничеството е повлиян от работата му като арбитър. Например, Муър отделя много време на подготовката за посредничество, събира информация и факти за конфликта, проверява точността на данните и се стреми да сведе до минимум ефекта от неточна и липсваща информация (трети етап от процеса).

Вниманието на Муър към детайла и комплексността на подхода му предполагат по-дълъг и скъп процес в сравнение с представените по-рано два модела. Две от положителните качества на посредничеството са: (1) чрез посредничеството се стига до основната причина за конфликта доста бързо, като в процеса се губи минимално време и (2) услугата е относително евтина в сравнение с другите алтернативи. Ако възпроизведем точно модела на Кристофър Муър, тези два важни елемента от посредничеството няма да бъдат налице.

Може би се чудите защо въпреки всичко включваме неговия модел. Ние също смятаме, че този модел насочва вниманието към някои въпроси, които бихме препоръчали да включите в посредническите дейности. Напремер, петият етап от предложения процес се занимава с изграждането на доверие и сътрудничество. Въпреки че тези елементи са част и от други модели, Муър подхожда много конкретно към изграждането на доверие и сътрудничество като опит за постигане на съгласие.

Преди да завършим дискусията за посредничеството, искаме да представим гледната точка на още един специалист в тази област. Дж.Хейнс смята, че страните в конфликт трудно могат да постигнат съгласие относно проблемите, причинили конфликта. Трудно е да се търсят решения, ако проблемите не са дефинирани по начин, приемлив за всички страни. В такива ситуации задачите на посредника са:

1. да открие сферите, в които може да бъде постигнато съгласие по проблема
2. да помогне на страните да разберат, че техният проблем може да бъде разрешен и
3. да се съсредоточи върху общите теми и да помогне на страните да постигнат съгласие по проблема.

За изпълнението на тези задачи са необходими следните три умения:

- **Споделяне** – това е процес на даване на информация на спорещите страни относно въпроси, идеи и проблеми, които ги засягат. Това намалява враждебността и създава възможност за общо дефиниране на проблема.
- **Нормализиране** – споделяне на опит, свързан с конкретната ситуация. По този начин се показва, че проблемът е реален, но не непреодолим.
- **Избирателно обобщаване** – даване единствено на информация и идеи, които според посредника ще спомогнат за разрешаването на спора.

За прилагането на тези умения е необходимо посредникът да разбира добре общите теми между спорещите страни. Това означава, че посредникът трябва да направи подробно проучване преди да насърчи диалог между страните. (9)

## Посредничеството – мощна стратегия за изграждане на общността

Интервенциите на трета страна при управлението на конфликти са мощни средства за изграждане на силни, жизнени и продуктивни взаимоотношения и общности. Процесът на посредничество е една от най-ефективните стратегии, която може да бъде усвоена от хора на всякаква възраст, независимо от тяхното образование. Посредничеството не само получава признание като професионална услуга, която може да се предлага чрез формализиран процес, но и е ценно житейско умение, което може добре да ни служи в ежедневно ни общуване с други хора. Всъщност, посредничество се извършва непрекъснато между индивиди и групи хора по цял свят. Загрижените, състрадателни хора, които ценят мира и хармонията и обикновено не се възприемат като посредници, правят най-големи усилия в посредничеството.

Конфликтите са източник на мощна енергия. Те могат да бъдат съзидателни или разрушителни. Посредничеството е средство да помогнем на страни, които имат сериозни разногласия, да насочат енергията на конфликта към постигане на взаимна изгода.

Както бе посочено по-рано, в следващата глава ще разгледаме някои други модели за управление на конфликти, които са базирани на посредничеството. Те са достатъчно различни, за да бъдат специално разгледани преди да завършим дискусията за начините на управление на конфликти и различия.

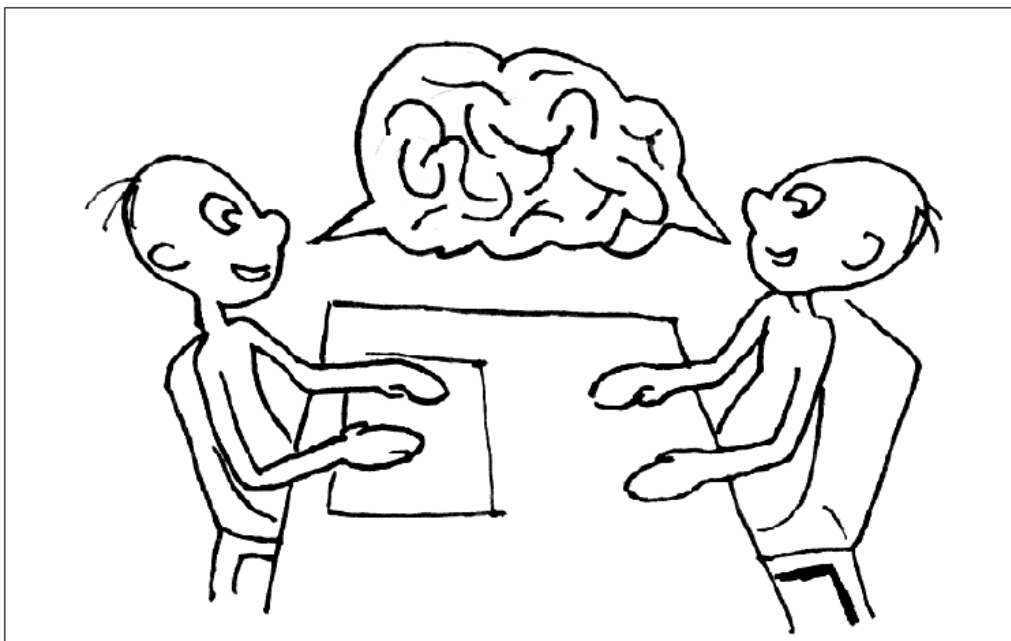
### Ключови моменти

- Посредничеството има дълга история като процес за изглаждане на различия и разрешаване на конфликти.
- Посредничеството изисква участието на трета страна в конфликта, която е приемлива за всички страни, безпристрастна и неутрална и която няма формални правомощия да взема решения.
- Въпросът за неутралността при посредничеството е доста спорен, но противоречията не могат да подкопаят натрупания в продължение на много години авторитет на посредничеството.
- Посредничеството не може да се използва във всяка ситуация на конфликт или разногласия. Ако това ви обърква, прочетете отново частта за това кога трябва да посредничим и кога не.
- Добрите посредници изпълняват много роли в усилията си да помогнат на другите.
- Посредничеството е структуриран процес, чрез който помагаме на спорещите страни да проверят фактите, да споделят чувствата си, да обменят възприятия и идеи и да работят за постигане на съгласие.
- В рамките на широко възприетия процес на посредничество има различни варианти, които трябва да имаме предвид.
- Посредничеството се превръща в професия, но това не трябва да отблъсква тази, които искат да помагат на другите при разногласия и конфликти, да участват в по-неформални процеси на посредничество.
- Но те трябва да знаят какви са ограниченията, когато работят наравно с професионалисти.

# Глава 7

## Други теми, свързани с управлението на конфликти

*Независимо колко здрава е една греда, тя не може да поддържа сама къщата.*  
- КИТАЙСКА ПОСЛОВИЦА



Организационно развитие и планирана промяна	95
Размяна на роли и образи	96
Едно сравнение	97
Прескриптивният, проактивен модел за задоволяване на нуждите	97
Трансформационно миротворство	98
Овластяване и признание	99
Провокативният модел за посредничество на Ледерах	100
Гледна точка	102
Ключови моменти	103
Бележки	103

Преговарянето и посредничеството, които разгледахме в последната глава играят основна роля при разрешаването на разногласия и конфликти на много места по света, но те определено не изчерпват всички подходи към управлението на конфликти. В тази глава ще разгледаме една тенденция в управлението на конфликти, възникнала преди широкото разпространение на учебници, статии и практически помагала по преговаряне и посредничество през 80-те, а също ще проследим и по-съвременните подходи в тази област.

## **Организационно развитие и планирана промяна**

Една от основните теми в теорията и практиката на стратегиите за планирана промяна и организационно развитие е управлението на конфликти. В този контекст управлението на различия е предимно свързано с подобряване на ефективността на организациите, а конфликтите се разглеждат като междуличностни, между групи или организации. Ето как Ричард Уолтън обяснява ролята на конфликтите и тяхното управление на междуличностно ниво в организациите:

“Не можем да твърдим, че междуличностните конфликти в организациите са лоши или непременно разрушителни и че участниците или трети страни трябва непременно да се опитат да елиминират или намалят конфликтите. Междуличностните различия, конкуренцията, съперничеството и другите форми на конфликт често имат положителна стойност за участниците и социалната система, в която възникват. Първо, умереното ниво на междуличностни конфликти може да засили мотивацията и енергията. Второ, конфликтите могат да насърчат новаторство, защото те подчертават различни гледни точки. Трето, спорещите страни могат да разберат по-добре своите позиции, защото конфликтите ги принуждават да изразят възгледите си и да ги подкрепят с аргументи.” (1)

Уолтън описва някои техники и стратегии за управление на конфликти в организациите. Те включват пряк диалог между страните относно даден конфликт и някои аспекти на техните взаимоотношения; споразумяване по конкретни въпроси; разрешаване на проблеми; и изграждане на взаимоотношения. Въпреки че Уолтън посочва, че всички тези подходи могат да се приложат без участието на трета страна, той ясно вижда предимствата от участието на трета страна. Дали третата страна играе ролята на фасилитатор на груповите процеси и диалог или посредник зависи от контекста на конфликта. “Когато основните процеси са споразумяване или съчетание между споразумяване и разрешаване на проблем, е добре да има трета страна в ролята на посредник.

## **Размяна на роли и образи**

Една разпространена техника за разрешаване на конфликти и изглаждане на различия между индивиди или групи в организации се нарича “съгласуване на роли”. (Обърнете внимание на използването на термина “съгласуване”.) Спорещите страни определят източника на конфликта като изброяват промените, които искат да направят в своите взаимоотношения. Обикновено всяка страна споделя какво би искала другата страна да прави повече, по-малко или по различен начин и какво тя самата е готова да прави повече, по-малко или по различен начин. След това промените се съгласуват. Понякога промените и начинът за наблюдение на напредъка в новите взаимоотношения се изразяват в писмена форма. В много отношения съгласуването на роли е подобно на някои от техниките, описани в главата за посредничеството.

Един от вариантите на размяната на роли е размяната на образи. Той се използва при работа с групи в организации или между организации в конфликт – например, когато представители

на местните власти и техните ръководни екипи, с помощта на трета страна фасилитатор (вместо “медиатор”), анализират взаимоотношенията си и съгласуват нови работни взаимоотношения.

Един от авторите е участвал като “фасилитатор” в разрешаването на дълбоки конфликти между различни нива на местните власти в два града. Въпреки че ги разделя само една река, тези градове имат различна организация и културни общности – фактори, които допринасят за ескалацията на различията. В едната общност преобладават етнически малцинства. Техните жители имат по-ниско ниво на доходи и образование, а местните власти работят чрез сложен, конкурентен политически механизъм. В другата общност живеят семейства с по-високи доходи и ниво на образование; монолитна класова структура; професионално организирани местни власти, които се стремят да не проявяват политическата си принадлежност при управлението.

И двата града се намират в икономическа среда на нарастваща конкуренция от други региони. Поради неспособността си да работят заедно по проблемите на икономическото и социално развитие, те губят своята конкурентоспособност на пазара. Когато осъзнават, че зависят един от друг в бъдещото си развитие, градските управници от двете страни на реката решават, че трябва да се справят с конфликтите и различията помежду си и да се научат да работят заедно.

Те сключват договор с един институт за обществени услуги към местния университет за провеждане на тридневна работна среща на тема разрешаване на конфликти и планиране, в която участват ръководителите на местните власти и общности. Процесите, използвани за разрешаване на продължителните конфликти, включват размяна на образи, продължителен диалог за приликите и разликите между страните и конкретни действия, които да се предприемат в съвместната работа за възстановяване на своята икономическа конкурентоспособност.

Работната среща постига значителни резултати, които се проследяват от университетския екип в продължителен период от време. Въпреки че не всички конфликти са разрешени, двете общности успяват да превърнат негативната си енергия в съзидателна енергия чрез сътрудничество в поредица от дейности.

Размяната на образи може да представлява интерес за тези, които имат подобни конфликти в своите организации или общности. Всяка група от общността трябва да отговори на три въпроса – (1) как възприема своите местни власти и своята общност, (2) как възприема другите местни власти и другата общност и (3) как според тях другата група възприема техните местни власти и общност. Отговорите на тези въпроси се поставят на големи листове хартия по време на общата среща на групата.

Двете групи представят отговорите си и правят пояснения. След презентациите се провежда дълъг диалог, за да се разберат различията във възприятията и как те допринасят за нарастване на конфликтите и напрежението между двете общности. На базата на тези дискусии се определят сферите на конфликт, които трябва да се разгледат, за да се подобри колективната икономическа конкурентоспособност. Организират се малки работни групи, които да разработят планове за действие и да ги представят за разглеждане пред цялата група.

## Едно сравнение

Когато разглеждаме теориите и практиката, за да дефинираме полето на алтернативното разрешаване на спорове (АРС) през последните двадесет и пет години и какво се случва в организационното развитие и планираната промяна, откриваме значително припокриване на основните предположения и развиващата се социална технология. Според Джон Бъртън АРС е фраза, която “описва извънсъдебни разрешения на спорове чрез посредник или взаимоотношения между спорещи страни преди спорът да бъде отнесен към съда”. (3) Разбира се, те имат различна обосновка. АРС цели да намери нови начини за изглаждане на различията между враждуващите страни и освобождаване на съдебната система от случаи, които могат да бъдат разрешени по-ефективно.

Теоретиците и практиците на организационното развитие (ОР) и планираната промяна се занимават повече да помагат на ръководителите и организациите да бъдат по-ефективни чрез прилагане на концепции и стратегии от науката за поведението. АРС е съсредоточено върху



неразрешените конфликти между индивиди и групи и цели да им помогне да разрешат проблемите, докато ОР се занимава с индивидуалната и колективна производителност. Специалистите по организационно развитие насочват вниманието си към процесите и системите на взимане на решения и разрешаване на проблеми и разглеждат конфликтите като въпрос, който трябва да се разгледа, когато пречи на взимането на решения и разрешаване на проблеми.

Във всяка от тези типове помощ – чрез фасилитатор или чрез посредник – практиците се възползват от разработките на изследователите на поведението, които се занимават с разнообразни въпроси, от изграждането на междуличностни взаимоотношения до планирането на промени в сложни социални системи. Често пъти тази смесица от експерименти и приложения в социалните науки е наричана обучение за човешките отношения. (Книгата на Роналд Дж. Фишер, “Интерактивно разрешаване на конфликти” прави отличен исторически преглед на развитието на тези теми в продължение на повече от четири десетилетия). (4)

## **Прескриптивният, проактивен модел за задоволяване на нуждите**

Всеки опит да обобщим в няколко параграфа същността на движението за управление на конфликти, възникнало от школата на човешките отношения, ще бъде безразсъден. Но нека да бъдем безразсъдни. Тъй като управлението на конфликти ражда свои експерти, които рядко обсъждат усилията на другите в подобни сфери, ще ограничим дискусията до техния принос.

Буш и Фолджър предлагат четири сценария за описание на плуралистичната природа на посредничеството. Този, който най-тясно е свързан с много от уменията на общото управление и организационното развитие, се нарича “история на задоволяване на нуждите”. Авторите преднамерено преувеличават постиженията му при разрешаване на конфликти и описват посредничеството като “мощно средство за задоволяване на основните човешки нужди на спорещите страни... посредничеството може да съдейства за съвместното, интеграционно разрешаване на конфликти, за разлика от пазаренето между противници. Следователно, то може да доведе до творчески резултати, при които всички страни печелят. Тези резултати надхвърлят формалните права за разрешаване на конфликти и задоволяване на нуждите в конкретна ситуация.” (5) Не би могло да бъде казано по-добре, нали?

Джон Пол Ледерах, който е международен посредник и консултант по въпросите на разрешаването на конфликти, описва този жанр на управлението на конфликти като “прескриптивен модел”. “Моделът свежда разрешаването на конфликти до техниката и уменията, които са основни аспекти както на обучението, така и на приложението на модела.” (6) Прескриптивният подход претендира за всеобща приложимост. Най-общо казано, той може да бъде приложен навсякъде, където е необходимо разрешаването на конфликти между индивиди, групи или институции. Цялостният процес се третира като обучение, при което форматът и програмата се определят основно от учителя/посредника, с цел да се отговори на предварително дефинираните нужди.

Кевин Аврух разглежда работната среща за разрешаване на конфликти във връзка с прескриптивния модел на Ледерах. При тази стратегия за управление на конфликти “се намесва трета страна, която помага на спорещите страни да анализират дълбоките причини за конфликта помежду им в неутрална и невраждебна среда; улеснява общуването им; и насърчава творческото мислене за възможни решения на проблема.” (7)



Аврух и Ледерах, както и голям брой други експерти по управление на конфликти, имат опасения относно всеобщата приложимост на тази съвкупност от прескриптивни модели за разрешаване на конфликти, насочени към задоволяване на нуждите на страните. Според Аврух “разрешаването на конфликти се е превърнало в стока за износ”. (8) Зад този коментар се крие страхът, че стоката може да не съответства на културата или нуждите на своите купувачи. Докато Аврух не дава достатъчно предложения за това как по прагматичен начин да разрешим тази дилема, Ледерах прилага опасенията си към конфликти на различни места по целия свят.

## **Трансформативно миротворство**

Нов дескриптивен термин влиза в речника на хората, търсещи начини да помагат на другите да разрешават конфликтите в личния си живот, общността, в която живеят, и между световните общности – това е така наречената “трансформация на конфликта”. Ледерах предлага описание на развитието на тази фаза от миротворческите опити.

Преди няколко години управлението на конфликти в езика на практиците. Това е идея предимно на западния свят, според която конфликтите следват определени предсказуеми модели и динамика, която може да бъде разбрана и регулирана. Както при строежа на мостове над бушуващите реки или използването на водата за производство на електричество, ние можем да насочим енергията на конфликтите към положителни резултати. Това е опит да се вземе предвид същността и ролята на конфликтите във взаимоотношенията – те са нещо естествено и могат да бъдат управлявани. Идеята за управлението признава, че конфликтите не се разрешават, когато се отървем от тях, а по-скоро когато окажем въздействие върху разрушителните последици и елементи. (9)

Ледерах обяснява, че не можем да управляваме човешките дейности и взаимоотношения по същия начин, както управляваме нещата от физическия свят. Следователно, управлението не може да се разглежда в широкия смисъл на миротворството при положение, че то акцентира върху техническата и практическата страна на усилията.

С течение на времето, в стремежа да се намери адекватен начин за описание на миротворството, се появява идеята за трансформацията на конфликта. Трансформацията дава едно холистично разбиране, което може да бъде илюстрирано на няколко нива. За разлика от управлението и разрешаването на конфликти, идеята за трансформацията не внушава елиминирането или контролирането на конфликта, а описателно насочва вниманието към диалектичната му природа...социалният конфликт минава през някои предсказуеми фази, трансформирайки взаимоотношенията и социалната организация. (10)

Според Ледерах, конфликтите променят моделите на общуване, като по този начин въздействат върху взаимоотношенията и социалната организация. Нарасналото напрежение означава по-малко директен обмен между спорещите страни и повече непряко общуване с участието на други страни, което променя основните взаимоотношения и широкия социален контекст, в който възниква конфликтът. Конфликтите също така трансформират възприятията за собственото “аз”, за другите и за разглежданите проблеми. След малко ще се върнем към теорията на Ледерах, за да видим как се провежда трансформативното миротворство, но преди това нека да разгледаме още една гледна точка за този подход към посредничеството.

## Овластяване и признание

Никой не може да обвини Буш и Фолджър в колебание относно своята ангажираност към трансформативното посредничество. “Процесът на посредничество съдържа уникален потенциал за трансформиране на хората (чрез морално израстване), като им помага да се борят с трудните обстоятелства и изгледят човешките си различия по време на конфликта.” (11) Според тези автори трансформативният потенциал се ражда от способността на посредничеството да постигне два важни ефекта – овластяване и признание.

*Овластяване* на индивида означава възстановяване на собственото му чувство за стойност и сила и способност за справяне с житейските проблеми. *Признанието* настъпва, когато индивидите могат да признаят и да бъдат съпричастни с проблемите на другите. Буш и Фолджър смятат, че когато тези качества станат основни за посредничеството, страните ще разглеждат конфликтите като възможности за морално израстване и тогава ще се реализира трансформативният потенциал на посредничеството.

Според прескриптивният подход за задоволяване на нуждите, целите, които трябва да бъдат постигнати чрез посредничество, като например разрешаването на проблеми, са различни от тези, които се постигат чрез трансформация. Основната цел при разрешаването на проблеми е постигането на споразумение, което е взаимноизгодно за всички страни и което подобрява тяхното *положение*. При трансформативното посредничество основната цел е усъвършенстване на *самите страни*. По-конкретно, трансформативното посредничество е успешно, когато страните увеличат своята сила по отношение на тях самите и на другите. С други думи, те постигат овластяване и признание. (12)

Според процеса на трансформативно посредничество, тези две основни стратегии приличат на твърденията от рекламите за семинари за личностно израстване. Въпреки че приветстваме целта и ценностите, ние смятаме, че е трудно да се види по какъв начин Буш и Фолджър довеждат до трансформация по време на процеса на посредничество. Независимо от това, авторите се изправят пред двете постоянни резерви спрямо съвременните подходи към управлението на конфликти – разпределението на властта и културното съответствие. За съжаление, те не успяват да разгледат и двата проблема.

## Провокативният модел за посредничество на Ледерах

Ледерах, който твърдо вярва в трансформативния подход към посредничеството, не остава само в рамките на теорията. Той проверява опасенията си относно културното съответствие на посредничеството в места като Камбоджа, Сомалия и Нигерия. Предпочитаният от Ледерах подход към посредничеството е така нареченият “провокативен модел”. Самото име съдържа идеята на модела. Авторът “провокира”, или извлича, от спорещите страни собственото им чувство за това как да се справят с различията помежду си.

Ледерах изхожда от презумпцията, че обучението е предимно насочено към откриване, създаване и затвърдяване на модели, които се появяват от наличните ресурси в конкретна обстановка, и задоволяване на нуждите в този контекст. (13) С други думи, той започва интервенцията с конструиране на модел за интервенция на конфликта, използвайки материалите, които участниците носят със себе си – това са основно техният житейски опит и умения.

Ако използваме провокативния подход, разрешаването на конфликти може да се разглежда като групов подход, който отнема доста повече време, от подходите, свързани с модели за по-директно разрешаване на конфликти. Разликата се състои в нуждата да построим кораба

преди да отплаваме. Предимството да започнем оттам, където се намират спорещите страни, а не оттам, където бихме искали да се намират, може да се разглежда поне от две страни. Корабът на управлението на конфликти е построен от сигурен материал и може да плава успешно в познати води. Недостатъкът е вероятността пътуването да не достигне хоризонта, защото екипажът или се страхува от непознатото, или няма желание да го опознае. Колкото и да сме критични към съществуващите етноцентристки модели за разрешаване на конфликти, оптимистичен е фактът, че тези модели се наблюдават непрекъснато, най-често от самите хора, които са ги създали.

Провокативният модел се базира на колективното разработване на подходящи модели за трансформация на конфликта. Това включва поне пет свързани дейности. Въпреки че ще ги представим като отделни, последователни елементи, процесът може да се изпълни в различна последователност. Провокативният модел за управление на конфликти на Ледерах се състои от следните стъпки:

1. **Откриване** – участниците обсъждат собствените си разбирания за конфликтите и реакцията си към тях в своята среда. Тези упражнения действат като катализатор на мисленето на хората за имплицитните знания като ресурс. За да постигнат това, те трябва не само да открият своите знания, а и да могат да опишат. Какво правим, за да разрешим конфликтите в своята среда? Как го правим?
2. **Назоваване и категоризиране** – тази стъпка поставя участниците в ситуация, където те създават собствена теория на базата на минал опит и разбирания. Това напомня за приноса на Пауло Фрейре към разбирането ни за процеса на учене. Фрейре разглежда социалната промяна, като например управлението на етнически конфликти, като процес на личностна и систематична трансформация. Той прилага своите идеи за социална промяна докато помага на хора в неравностойно положение да се научат да четат и пишат. Чрез процес, който Фрейре нарича “осъзнаване”, тези, които са нямали възможност да се научат да общуват по-ефективно, преживяват двойна трансформация – личностна и социална. Процесът е толкова “овластяващ”, че военните диктатори, които са на власт по това време, обявяват Фрейре за опасен гражданин на собствената си страна Бразилия.
3. **Оценяване** – след като участниците откриват какво представлява конфликтът, как се разрешава и след като придобиват по-конкретен опит по отношение на конфликтите, те започват да оценяват какво им е от полза и какво не на базата на опита си при управлението на конфликти.
4. **Адаптиране/ пресъздаване** – това е възможност за участниците да адаптират своите начини за разрешаване на конфликти и да проучат нови, като използват практиките на други страни.
5. **Практическо приложение** – този последен етап от обучението включва упражнения, с помощта на които да експериментират с новите си идеи. Оттук нататък те започват да използват новите си знания и умения в ситуации на конфронтация.

Подходът на Ледерах зачита културните различия, съществуващи между учителите и участниците и на базата на тези различия изследва нови идеи и стратегии за разрешаване на конфликти. Ролята на учителя в този контекст включва преподаване на съдържание, изграждане на умения за прилагане на един признат модел за разрешаване на конфликти, а също и фасилитиране на процеса на откриване и учене на базата на опита на обучаващата се общност.

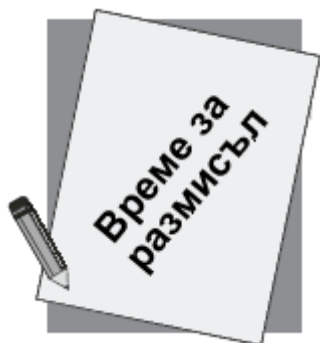
Ледерах предупреждава, че при използването на този модел съществува тенденция фасилитаторите с голяма културна чувствителност да се въздържат от въвеждане на други модели за управление на конфликти, тъй като се опасяват от налагане на чужд опит. Ледерах смята, че при работа с участници от друга среда най-подходяща е комбинация от прескриптивни и провокиращи модели.

“Ако провокативният подход е пуристичен и не насърчава сравнението, не споделя знания за други подходи и идеи, то той може да попречи на овластяването, като държи хората в невежество.” (14)

## Гледна точка

Управлението на конфликти и алтернативното разрешаване на спорове са изправени пред предизвикателства на много фронтове и се променят. Посредничеството, като може би по-стабилна дисциплина и процес за разрешаване на спорове, започва да преоткрива себе си, както по отношение на основните предположения и ценности, така и по отношение на своя оперативен стил.

На фона на промените в тези области се надяваме, че се чувствате овластени да създадете своя собствена стратегия на базата на уникалните ресурси, с които разполагате, и възможностите, предоставени от споровете, които нарушават хармонията на вашата среда.



Помислете няколко минути за различните стратегии за управление на конфликти, които разгледахме. Какво от това, което научихте, ще окаже влияние върху собствения ви подход към управлението на конфликти във вашата организация и общност. Напишете своя “провокиран” отговор. След това посочете как според вас можете да се промените, за да приложите новите идеи на практика. (Това се нарича “осъзнаване”).

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

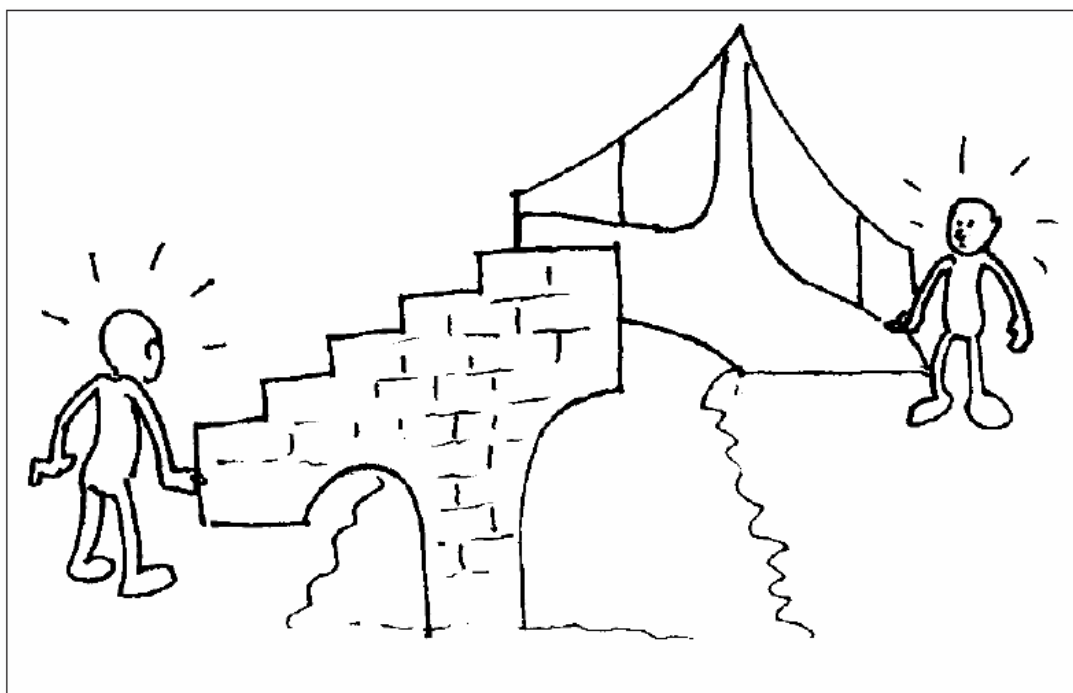
## Ключови моменти

- Управлението на конфликти се корени в планираната промяна и организационното развитие.
- Размяната на роли и образи са две средства от миналото, които са все още валидни стратегии за управление на междуличностни и организационни различия.
- Така нареченото “трансформативно миротворство” възниква от смесица от различни стратегии за управление на конфликти с цел да се изгладят културните различия, които правят някои по-стари модели невалидни.
- Овластяването и признанието се смятат за важни резултати от тези, които се занимават с трансформативно миротворство.
- Провокативното посредничество е един от най-новите подходи, създадени от тези, които търсят нови начини да помогнат на другите да се справят с конфликтите в живота си.

# Глава 8

## Бъдещи тенденции и действия

*Когато мислим еднакво, се приближаваме към далечните цели.*  
- ИЗТОЧНОАФРИКАНСКА ПОСЛОВИЦА



Разрастването, необходимостта и популярността допринасят за други неща	107
Помиряването – друго важно средство за управление на конфликти	108
Управлението на конфликти – процес в действие	110
Предложени действия	111
Ключови моменти	114
Бележки	114

През последните години управлението на конфликти се е превърнало в развиваща се индустрия поради няколко очевидни причини. Първо, в света има все повече конфликти.

- Граждански войни;
- Преход в системите на политическо управление;
- Международни спорове;
- Етнически конфликти от всякакъв мащаб;
- Расова омраза;
- Домашно насилие и семейни спорове;
- Всякакви конфликти между половете, религии и поколения.

Списъкът може да продължи.

Второ, това растящо, многоглаво и вездесъщо чудовище на конфликта кара индивиди, граждански организации, местни власти, национални НПО и международни организации да предприемат действия или поне да реагират. Понякога те влизат в конфликта с нежелание, понякога са мотивирани от морални задължения. Каквито и да са причините, броят на хората, занимаващи се с управление на конфликти, нараства бързо през последните години.

Третата причина управлението на конфликти да се превърне в развиваща се индустрия е съществуващата технология за управление и разрешаване на конфликти и лекотата, с която човек може да усвои тази технология. При положение, че малките деца могат да се научат да бъдат посредници сред връстниците си, има надежда, че по-зрелите, опитни и образовани индивиди могат добре да усвоят уменията за посредничество.

## **Разрастването, необходимостта и популярността допринасят за други неща**

Съществуват все повече възможности за усвояване на умения и опит в областта на стратегиите за алтернативно разрешаване на конфликти, като например посредничеството. Един добър пример за увеличаването на тези възможности са усилията на “Партньори за демократична промяна” (“Партньори”). “Партньори” е международна НПО, чиято дейност е посветена на изграждане на значителен капацитет на местно ниво за развитие на гражданското общество и култура на промяната и управлението на конфликти по целия свят. Със започването на дейността си през 1989 г. “Партньори” създава местно управлявани национални центрове за предоставяне на информация, преговаряне и умения за съвместно планиране на хиляди лидери на НПО, граждански, общински и правителствени организации в почти четиридесет страни. “Партньори” работи много активно в Централна и Източна Европа, където са създадени национални центрове с обучени кадри, които да допринесат за извършването на фундаментални промени в процесите на вземане на решения и управление на конфликти.

Все по-широката популярност на новата социална технология – управлението на конфликти – изисква повече усилия за нейното усъвършенстване. Както говорихме в предишните глави, знанията за процеса на преговаряне и необходимите умения са се променили драстично през последните години, в резултат на участието на големи университети и центрове за приложни изследвания. Въпреки че посредничеството се практикува от стотици години навсякъде по света, първоначално от религиозния и дипломатически елит, през последните години то добива ново значение. Благодарение на организации като “Партньори за демократична промяна”, в организациите и общностите се създават възможности за усвояване на посреднически умения и тяхното прилагане.

Това се отнася и за изкуството на помиряване чрез намаляване на враждебността, което е също стар подход към изглаждането на различията и разрешаването на конфликти.



Помиряването се дефинира като “приложна психологическа тактика, насочена към коригирането на възприятията, намаляване на неоснователните страхове и подобряване на общуването до степен, която да позволи осъществяването на разумна дискусия и споразумяване” (1) Поради някаква странна причина, повечето учебници по управление на конфликти споменават и често описват процеса на помиряване чрез намаляване на враждебността, но рядко споменават *помиряването чрез постигане на съгласие*. Изключение са Буш и Фолджър, които дефинират процеса като “пълно възстановяване на взаимоотношенията между страните”. (2) Помиряването се описва като предпоследно възстановяване на взаимоотношенията. Комисията по помиряването, работеща в Южна Африка, има за цел да заздравя старите рани и да възстанови етническата и расова хармония.

През последните години помиряването добива значение като основен елемент от преговарянето и посредничеството, намаляващо предизвиканото от конфликта емоционално напрежение. Помиряването също така се е превърнало в самостоятелен процес с две основни цели – да изгради доверие и продуктивни взаимоотношения. Искаме да разгледаме помиряването като възможна стратегия при управлението на конфликти с помощта на трета страна, тъй като смятаме, че в бъдеще този процес ще добива все по-голямо значение.

## Помиряването – друго важно средство за управление на конфликти

Помиряването е процес, управляван от трета страна, който помага на спорещите страни да решават проблеми на своите взаимоотношения, а не идеология. Муър нарича помиряването “психологически елемент от посредничеството, при който третата страна се стреми да създаде атмосфера на доверие и сътрудничество, което допринася за успешното преговаряне.” (3) Помиряването има за цел да спомага за намаляване на напрежението, подобряване на общуването и проучване на възможни решения. Индивидите често пъти се нуждаят от друго лице, което да им помогне да преодолеят враждебността към другата страна, за да могат да вземат решения по същество. Помиряването все още не означава посредничество, но осигурява предпоставките за процеса на посредничество.

С междуличностните измерения на конфликта са свързани няколко проблема. Обикновено, преди да се предприемат стъпки към разрешаване на съществената страна на разногласията, трябва да се обърне внимание на трудностите при взаимоотношенията. Проблемите, свързани със взаимоотношенията, включват пет условия.

1. **Силни емоции** – те включват гняв, лична обида, обърканост, отчуждение, безнадеждност, неприязън, недоверие, страх и др. За да може да се проведе разумна дискусия, тези емоции трябва да бъдат овладяни. Преди петдесет години Луис Козер разграничава между *нереалистични* и *реалистични* конфликти. Според него нереалистични конфликти има между страни, които враждуват помежду си без да има реални обективни условия за конфликт. Реалистичните конфликти са резултат от реален сблъсък на интереси. (4) За преговарящите и посредниците е важно да отделят реалистичните от нереалистичните конфликти.
2. **Погрешни възприятия и стереотипи** – независимо от степента на своята изкривеност, погрешните възприятия да съществуват в човешкото мислене, докато не се докаже обратното. Стереотипите (“Щом си видял един, значи си ги видял всичките”) се преодоляват по-трудно, тъй като те обикновено са свързани с предразсъдъци и омраза. Независимо от това, те изграждат огромна бариера, която пречи на разискването на въпросите по същество при преговаряне или посредничество.



3. **Проблеми с легитимността** – ако едната страна не смята другата или нейните интереси за “легитимни”, почти няма вероятност двете страни да влязат в дискусия. Пример за такъв тип бариери, свързани с легитимността, е изразът “Те нямат право да стачкуват!”
4. **Липса на доверие** – един от основните проблеми, с които се сблъсква посредникът, е недоверието. Когато няма доверие в другата страна, процесът на преговаряне/посредничество среща големи трудности при обсъждане на проблемите на конфликта по същество. Доверието обикновено се изгражда в продължение на дълъг период от време.
5. **Неефективно общуване** – Ясните и открити изказвания биха намалили времето за посредничество или преговаряне и нуждата от използване на трета страна с 90%. Това звучи като помпозна реклама, но си струва да се замислите. Ако спорещите страни общуват ясно и открито, без погрешни възприятия, недоверие, страх и гняв, много преговарящи и посредници ще трябва да се пенсионират преждевременно. (5)

Съветите на общността – организация с нестопанска цел, създадена в Сан Франциско преди няколко години – добавя към първоначалната идея за помиряването, че това е процес, който “надмогва враждебността, подозрението и нежеланието да се дискутира спора, който разделя страните.”

Основната задача на Съветите на общността е да изгради взаимоотношения, на базата на които спорещите страни да разгледат своите различия. Ние твърдо вярваме, че конфликтът принадлежи на спорещите страни, както и отговорността за неговото разрешаване. Помиряването е най-подходящо, когато спорещите страни имат или искат да имат продължителни взаимоотношения. Когато постигне целта си, помиряването поставя основата за разрешаване на не само настоящите проблеми, но и на бъдещите... В идеалния случай спорещите страни получават нови умения и знания, които им дават възможност да се справят ефективно в напрегнати и конфликтни взаимоотношения. В идеалния случай помиряването не просто разрешава спорове, а и подобрява социалните взаимоотношения и качеството на живота в общността. (6)

Организацията “Съвети на общността” е основана на следните принципи:

- Приемане на положителната страна на конфликтите;
- Мирно изражение на конфликтите в общността;
- Поемане на индивидуална и колективна отговорност за конфликтите;
- Доброволно разрешаване на конфликтите; и
- Местно многообразие и толерантност към различията.

Подходът на Съветите на общността към помиряването на пръв поглед много прилича на посредничеството. Процесът от шест стъпки изглежда по следния начин:

**Първа стъпка** – поради възникнал конфликт се търси намесата на Съветите на общността;

**Втора стъпка** – членовете на общността разговарят с всички засегнати страни;

**Трета стъпка** – ако всички са съгласни, се насрочва среща с представители на спорещите страни;

**Четвърта стъпка** – срещата се провежда;

**Пета стъпка** – в повечето случаи хората постигат споразумение; и

**Шеста стъпка** – наблюдава се дали споразумението се спазва.

Разликата е, че тук основната цел е изграждане на взаимоотношения и умения за разрешаване на конфликти, а не самото разрешаване на конфликта, въпреки че това е един от очакваните резултати. Тази дейност се нарича *изграждане на капацитет* – изграждане на капацитет в общността за по-ефективна съвместна работа.

## Управлението на конфликти – процес в действие

Разгледахме как социалната технология на управлението на конфликти се променя. Също така споменахме тенденцията, която прави управлението на конфликти по-демократично и по-достъпно за повече хора. Но нарастващото значение и необходимост от включване на по-сложни стратегии за управление на конфликти в развитието на общността и гражданското общество изисква формализиране на процеса. Увеличаването на броя на хората, които управляват конфликти като посредници и формализирането на процеса на посредничество са в директен конфликт (ако можем да използваме този термин).

На някои места се установяват стандарти за квалифициране на посредници, но това е доброволно. Например, в региона, където живее един от авторите, има Съвет на посредниците, който действа като професионална организация за тези, които работят като посредници – с пълна или непълна заетост, платено или доброволно. Този съвет има голяма роля за създаването на етични норми и стандарти на поведение, ръководещи работата на посредниците. Съветът също така е създал стандарти за квалификация на посредници, но те са доброволни.

За да станат доброволно квалифицирани посредници в този регион, желаещите трябва да минат през 22-часов курс на формално обучение по принципите и практиките на алтернативното разрешаване на спорове. Кандидатите за посредници трябва също да участват като сътрудници при работата със спорещи страни в най-малко шест случая, или дванадесет часа.

За посредниците обучители има други изисквания, едно от които е преподаване най-малко шест часа годишно, за да запазят статута си на квалифицирани посредници. Смятаме, че тази практика ще продължи да се развива в бъдеще и ще става все по-взискателна, за да може работата на посредниците да добие по-голямо професионално признание. От друга страна, има хора, които искат уменията и практиките за управление и разрешаване на конфликти да станат по-достъпни и разпространени.

Очевидно може да се говори още много за изкуството и практиката на управлението на конфликти, но ние искаме да завършим този диалог със следните думи и да предложим някои действия:

*Не винаги ние сме причината за конфликтите в нашия живот,  
Но ние винаги можем да изберем как да реагираме на тези конфликти.*

## Предложени действия

Тук читателите може би очакват да включим активната роля в управлението на конфликти, намирането на успешни решения на споровете и предаването на необходимите знания и умения на другите, за да могат и те да участват в управлението на разногласия, спорове и конфликти.

На базата на идеите, изразени в това ръководство, предлагаме да разгледате следните действия, които ще бъдат от полза в работата ви като лидер на НПО или местна организация:

- 1. Подобрете своя ръководен и управленчески капацитет чрез усъвършенстване на уменията за преговаряне.** Важно е да разберете, че голяма част от казаното за

преговарянето, посредничеството и други интервенции е повлияно от културния произход на авторите. Но не бързайте да отхвърлите тези идеи. Вземете идеите и тактиките, които според вас работят, и ги променете така, че да паснат на вашите нужди. Помислете за преговарянето като средство за овластяване на индивида, което можете да споделите с другите. Питър Блок ни напомня, че силата на овластяването е в използването му като алтернатива на негативната политика и бюрокрация. Като обществени лидери и управленци, ние можем да създадем възможности за овластяване на другите, за да поемат повече отговорност за своите действия на всички нива на организациите и общността. Може би дори ще можете да използвате новите си умения за преговаряне, за да създадете възможности за другите. Все пак Блок очертава параметрите на ролята ни при овластяване на другите.

Ние не овластяваме другите. Не даваме на другите тяхната свобода. Не можем да превърнем самоуважението в закон. *Трябва да започнем със себе си.* Не можем да даваме на другите това, което не сме постигнали за себе си. Настоявайте за своята автономност и виждане за бъдещето; заявете открито каква организация (*и общност, бихме добавили*) искате да изградите. Постигнете го за себе си. Едва след това можете да помогнете на другите да направят същото. Овластяването е избор, а не средство. (7)

Всички ние използваме умения за преговаряне във всичко, което правим. Използваме ги, за да гарантираме справедливото разпределение на стоки и услуги в общността. Използваме ги, за да създадем ново виждане за бъдещето за тези, които не искат да се откъснат от миналото. Подобряването на собствените ни усилия за преговаряне и помагането на другите да подобряват своите ще изградят капацитета на общността. Овластяването е избор, както и демокрацията. Те са свързани.

2. ***Започнете процеси на алтернативно разрешаване на спорове (АРС) в общността, ако такива все още не съществуват.*** Те включват извънсъдебно общуване между спорещите страни чрез посредник или общуване преди започване на съдебна процедура. (Бъртън, 1997) В зависимост от нуждите на общността, посредничеството може да бъде полезно средство за разрешаване на конфликти в училища, семейни ситуации, квартали, конфронтации между работници и работодатели, несъгласия в средата, попечителство над деца и др.

По-рано описахме някои модели на посредничество. Ако никой от тях не пасва на вашата култура или нужди, създайте нов подход. След като вече имате процес на посредничество, който смятате че работи в най-добрия интерес на общността и гражданите, обучете посредници и създайте системи, за да установите алтернативния механизъм при спорове.

3. ***Започнете серия от трансформиращи диалози.*** По-рано говорихме за изкуството на диалога и значението му като процес за управление на конфликти и внасяне на дълбоки промени. Това ръководство не е написано за хора, които искат да се занимават с разрешаването на големи геополитически конфликти, но има съществени конфликти и спорове в повечето общности, които са дълбоко вкоренени и продължителни. Те са също така толкова много на брой, че тези, които искат да упражнят уменията си за диалог и помиряване, няма да се отегчат.

И така, след като прочетете това ръководство, не се захващайте с дълбоки, многонационални, спорни, геополитически проблеми. По-скоро ви съветваме да се заемете с нещо по-скромно, но не по-малко предизвикателно. Това може да бъде етническо малцинство в рамките на вашата общност, което е систематично изолирано от процесите на вземане на решения и разпределение на ресурси, в резултат на което се е отчуждило от другите членове на общността.

Или пък може да бъде конфронтация заради това, че даден завод, замърсяващ околната среда, не се затваря, защото това би означавало много хора да останат без работа. Или дълбоко вкоренен антагонизъм и недоверие между местните власти и НПО и ГО в общността. В повечето общности има много възможности, така че няма нужда да разработваме предложения.

## Диалогът – изкуството да мислим заедно

Ако си спомняте, използвахме дефиницията на Уилям Айсаакс за процеса на диалога.

“Диалогът е задаване на въпроси между страните, начин за съвместно мислене. Това не е нещо, което правим *на* друг човек. Това е нещо, което правим *заедно с* другите. Наистина, за да се научим да правим това, трябва да се научим да променяме нагласите си към взаимоотношенията си с другите, за да можем постепенно да престанем да се опитваме да караме другите да ни разбират, а да разберем първо самите себе си, а после да се разберем и помежду си.” (8)

Авторът казва, че “много хора са престанали да търсят дълбочина в разговора. В повечето случаи разговорите са ни повърхностни. Ние възприемаме разговора като възможност за обмен на информация или поле за изява, където можем да бъдем победители” (9) Когато Нелсън Мандела е политически затворник, а де Кларк – президент на Южна Африка, те се впускат в “огъня” на разговора, което продължава много години. Това е вдъхновяващо. Същия пример ни дава диалогът между Джон Хюм и Гери Адамс, които в продължение на много години работят за спиране на насилието в Северна Ирландия. Това са уникални истории за хора с виждане за бъдещето и търпение, хора, които преодоляват несъгласията, за да изградят заедно доверие и ангажираност за по-добро бъдеще.

Поуката от тези истории е ясна. Първо, хората могат да променят нещата. Втора, конфликтите, които се базират на омраза и продължават десетилетия, не могат да се разрешат за един ден или след няколко срещи чрез посредничество, независимо от добрите намерения и високоплатените консултанти. Трето, въпреки че в повечето случаи причините за конфликтите и несъгласията са тривиални, примерът за диалог в Южна Африка и Северна Ирландия и безценен.

И накрая, въпреки че “огънят” на разговора се разпалва отвътре, изкуството да мислим заедно може да има полза от някои основни средства за диалог и начини за поведение. Айсаакс предлага четири:

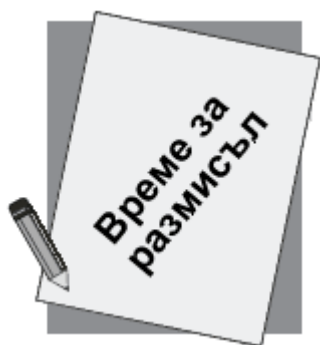
- **Изразяване на мнение** – разкриване на това, което човек наистина представлява и мисли.
- **Слушане** – без съпротива и налагане.
- **Уважение** – осъзнаване на моралната принципност на позицията на другите и невъзможността да я разберем напълно.
- **Отлагане** – на предположения, оценка и категоричност.

Тези четири качества за провеждане на диалог се базират на следните принципи:

- **Разкриване** – съществува постоянен потенциал, който се разкрива чрез нас и около нас.
- **Участие** – аз съм в света и светът е в мен.
- **Свързаност** – всичко е едно цяло; трябва да разбере как е изградено.
- **Осъзнатост** – осъзнавам, че в мен говорят много гласове.

## Ключови моменти

- Управлението на конфликти, различия и спорове ще продължи да занимава мисленето и ресурсите на много теоретици и практики в стремежа им да намерят по-добри начини за постигане на мир в много части на света.
- Помиряването е стратегия с участието на трета страна, целяща да помогне на страните в конфликтни ситуации, свързани с проблеми на взаимоотношенията.
- Помиряването често пъти трябва да се справи със силни емоции, погрешни възприятия, стереотипи, проблеми с легитимността, липса на доверие и неефективно общуване, преди да се насочи към въпросите по същество.
- Трябва да запалим “огъня” на разговора. Да се научим да провеждаме диалог за проблемите, които засягат нашата общност и общество.



Стигнахме до края на пътуването. Преди да се разделим, помислете за това как можете да започнете диалог в своята общност, за да разрешите продължителен и дълбоко вкоренен конфликт. Относно какъв конфликт ще започнете диалог? Кои страни ще поканите да участват в разговора? Готови ли сте да инвестирате времето, необходимо за да стигнете до края на това откривателско пътуване? Искате ли да овладеете изкуството на съвместното мислене и да помогнете и на другите да го овладеят? Можете ли да приемете принципите, необходими за да разпалите огъня на разговора, който

ще ви помогне да превъзмогнете противоречията? Ако можете без колебание да отговорите на тези въпроси, вие вече сте на пътя към откриването на мира.

*Който иска да опита плода,  
Трябва да се качи на дървото.*

**- Томас Фулър**